

最新酒店管理经理人必备手册

★ 权威教程 ★

—— 修订版 ——

现代酒店 管理

下

- 最权威的教程 ●
- 最标准的读本 ●
- 最新的经营理念 ●
- 最经典的个案透析 ●

唐文/编著

Hotels

本书为最新版的现代酒店经营管理丛书，参照酒店业现行最新的经营管理通行标准，收集了国内外酒店业成功的经典范例，引入了全新的经营理念，涉及各职能部门管理实务及岗位服务标准，为酒店的经营决策、人员管理与培训、实际工作流程提供了一套时效性强、可信赖的专业范本，是酒店从业者理想的专业读本。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

目 录

第十章 员工培训和考核 /601

一、培训对酒店业的特殊意义/604

二、酒店员工培训的内容/610

三、酒店员工培训的原则/614

四、员工培训的方式/618

五、员工培训的特点/622

六、员工培训的要求/625

七、员工培训的种类/628

八、员工培训的方法/636

九、员工的考核/645

第十一章 酒店财务管理 /677

- 一、酒店财务管理组织/679
- 二、酒店财务管理的方法/682
- 三、财务人员岗位职责/687
- 四、酒店营业收入管理/696
- 五、酒店利润管理/709
- 六、酒店财务分析/715
- 七、酒店财务分析的程序与方法/738
- 八、中外酒店财务管理之差异/807

第十二章 现代酒店系统管理 /811

- 一、酒店管理的概念/813
- 二、酒店管理的主要内容/818
- 三、酒店管理的意义与功能/826
- 四、酒店设备的管理/827
- 五、酒店的计划管理/833
- 六、酒店的组织管理/836
- 七、酒店人力资源的管理/846
- 八、酒店需求管理/862

九、酒店服务管理/874

十、酒店实用服务系统/919

十一、酒店企业精神/923

十二、星级酒店管理新理念/929

第十三章 酒店管理的领导艺术 /943

一、领导的定义和功能/945

二、领导的类型及其效应/949

三、领导艺术及其心理依据/954

四、领导才能/958

五、如何调动员工的积极性/963

六、领导的主要工作/973

七、领导所具备的观念/981

八、领导所应具备的素质/988

九、饭店业职业经理人认定原则/995

第十四章 饭店经营法律法规 /1007

一 饭店经营法律法规/1009

第二节 饭店内部管理法律法规/1014

第三节 旅游饭店行业规范简介/1017

第十五章 酒店管理的成功案例 /1035

案例 1 威尔逊的成功之道

——标准化与联号经营/1037

案例 2 马里奥特的家庭经营哲学

——人是第一位的/1041

案例 3 喜来登集团的成功秘诀

——喜来登十诫与亨德森的生意经/1045

案例 4 把酒店的每一寸土地都变成盈利空间

——希尔顿七信条之一/1048

案例 5 香格里拉的经营策略

——顾客的世外桃源/1052

案例 6 香港丽晶酒店的成功经验

——现代化的经营管理/1058

案例 7 广州东方宾馆保持常新的经验

——狠抓维修保养/1065

案例 8 上海锦江集团静安酒店的成功经验

——重服务质量管理/1068

案例 9 重庆扬子江酒店假日酒店让客人 100%满意的经验/1076

案例 10 导入 CI

- 上海宾馆的改革意识先行/1080
- 案例 11 一网打尽
- 商之行预订网精选 300 家酒店/1082
- 案例 12 斯塔特勒
- 酒店标准的起源/1083
- 案例 13 自助登记
- 凯悦酒店的“一分钟搞定”服务/1085
- 案例 14 昆仑酒店
- 微笑牌微笑/1086
- 案例 15 假日饭店一切为顾客着想
- 服务不断创新/1087
- 案例 16 “到我的饭店来,我请客”
- 希尔顿饭店公司与希尔顿国际饭店公司/1094
- 案例 17 “时刻关心您”
- 凯悦的服务宗旨/1103
- 案例 18 马里奥特家族的传统/1106
- 案例 19 四季饭店集团的经营特色/1110
- 案例 20 里兹·卡尔顿饭店的全面质量管理/1114
- 案例 21 凯宾斯基从客源入手/1122
- 案例 22 香格里拉的“由体贴入微的员工提供的亚洲式接待”/1129
- 案例 23 多品牌发展 全方位推进

——国际饭店集团竞争中国饭店市场综述/1133

案例 24 中国经济型连锁宾馆市场争夺战开打/1138

案例 25 金海湾大酒店客房服务“六快”/1140

案例 26 厦门饭店业质量认证

——ISO 国际通用标准/1141

案例 27 丽华快餐通过 ISO/1143

案例 28 远通预订网快速订房

——迅速扩大业务网/1145

案例 29 东京银座：洗手间革命/1150

案例 30 广州白天鹅宾馆细致入微

——霍氏父子谈管理/1151

案例 31 凯蒙威尔逊：假日酒店集团的“太上皇”/1156

案例 32 浙江饭店：三年实现三级跳的背后/1163

第十章

员工培训和考核



国际酒店业的竞争是多方面的,表现为服务质量竞争、管理水平的竞争、价格的竞争、客源市场的竞争、服务设施与服务项目的竞争,以及酒店经营特色、经营风格的竞争。然而,最本质的还是酒店管理和服务人员素质的竞争。因此,为了在国际、国内市场竞争中取胜,培养一支高水平、高素质的酒店管理与服务人员队伍,是当前刻不容缓的任务。它包括对新招聘员工的培训,对已在酒店服务多年的全体员工的再培训。包括各类、各层次人员的培训。既需正规的、有计划、有系统的培训,也需要有短期的、突击性的、有针对性的培训。可以采取多渠道、多层次、多种形式的办学形式。因此,因时制宜地培训,使酒店从业人员的个体素质和整体素质都得到不断地提高,更好地适应和参与市场竞争。

酒店在招聘员工时,虽然经过了职业适合性的考虑,但他们毕竟还缺乏完成规定工作所必须的意识、作风、业务知识和技能。因此,要使员工能很好地胜任工作,酒店还必须对员工进行各方面的培训。

当前,培训已成为酒店经营管理的一个重要组成部分。1971年美国成立了“酒店培训理事会”。到1977年,这个组织已有了75个成员,其宗旨是交流培训经验,提高成员酒店员工的专业素质。

一、培训对酒店业的特殊意义

酒店业的工作大多要和公众发生直接或间接的接触。机器上的一点毛病或鞋的某些做工问题不易被人察觉,但菜汤里有一根头发,或客房里床单很脏,就会立即引起顾客的注意。这就是说,酒店业的员工与客人的关系是面对面的,员工只要有一点失误或不称职都可能永远失去顾客。所以,无论是餐厅服务员、领班,还是前台服务员和接线员,他们不仅受上级的领导,而且也处于旅客监督之下。他们应该懂得做什么,怎么做。未经训练的员工都不能上岗工作。

酒店业的另一个重要特征是人员的流动性大,最近几年尤其如此。当然,一些经营良好的酒店由于认真挑选员工,管理严格,情况稍好一些。但总的趋势仍然是人员不稳定,尤其是像洗碗工、清洁工、厨房杂工等干粗活的人,他们文化水平不高,就业思想很不稳定。服务员及其助手的流动性也很大,相当一部分人只是为了寻求乐趣而前来干上几个月或几年。

培训对酒店的意义是:

1. 加强学习速度

新员工通过培训与自己摸索对比,可加快学习速度,减轻紧张情绪,更快地适应工作。教师的谆谆教诲能鼓舞学员

更快地适应工作。

2 提高工作质量与服务质量

培训和教学就是把工作、服务实践中证明是最好的方法教给学员。所以,通过培训,可以使员工掌握正确的工作与服务方法,避免差错。

3. 减少耗费

大多数工作都有损耗浪费,无论是清洁、洗碗和杀鱼等工作都如此。但很多损耗是由于未经训练和没有经验所造成的。通过培训,使职工掌握正确的操作方法,就可以避免这些损耗。对美国纽约州的酒店调查表明。培训可使酒店损耗浪费减少 73%,等于该酒店获得损耗保险的赔偿。明智的经理是舍得付这笔培训费的。

4. 减少事故

一些酒店调查表明,未经训练的工人的事故发生率差不多是经过培训的工人的 3 倍,特别是操作有危险的机器设备。前者除了不懂操作机器外,因不懂技术而思想紧张也是造成事故的一个重要原因。所以,让未经培训的工人去操作空调设备或让他去干剖牡蛎的工作无疑是件蠢事。酒店与餐馆的不安全因素与工厂虽有所不同,但也有许多机电设备需要运作和维护保养,每一件工作也都有一定的危险性。

5. 减少旷工率

6. 提高劳动效率

实战证明,经过培训的服务员可比未经培训的多照管几张餐桌,经过培训的清洁工每天能打扫 15 间客房,而不是 10 间。许多工作的培训结果虽然难以直接用数量表示,但可以从顾客的满意程度来反映。譬如行李员的工作就不能以数量来判断,但反映出酒店的服务水平。同样,一个和蔼可亲的领班与顾客的多少好像没有多大关系,但他对酒店的重要作用是十分明显的。

培训对员工的意义在于,培训不仅对酒店有利,而且对员工本身也是极有好处的。主要表现在以下三个方面:

1. 增加收入

经过培训,新员工可立即进行工作,老员工则可学到更好的工作方法,提高工作成效,进而增加薪金。所以,新老员工都能通过学习增加收入。

2. 为晋升创造条件

培训能使员工学会做好本职工作。并开始学习上一层次的工作。如果有能力,就有机会晋升为管理人员。

3. 提高自信心,增加安全感

受过培训的人对工作有自豪感,能相对独立和自由地做出决策,并有工作安全感。有水平的厨师是酒店的骨干力

量,有技术的电工也是一个酒店必不可少的。总之,培训能提高员工的自尊心和自信心,增强职业安全感。

可以说培训是员工最好的福利

培训是酒店为保证员工能够以最优质的服务、持久如一的质量面对客人而进行的一种独特的管理工作。培训范围上从总经理下至每一岗位的具体员工。

关于培训工作的重要性,人们常常从酒店能够提高服务质量的角度、从增加对客人的吸引力角度去认识,却往往忽视了对员工个人的角度去引导启发,也就是说很少从培训给员工带来长久深远的影响这一内涵去挖掘培训工作的意义,使员工在被动中接受培训,在很大程度上抵消了培训的深刻含义,影响了培训的效果。

在酒店传统的福利形式中,有工资、奖金、住房、实物等。这些物质的东西,只能解决暂时的生活必需品的的问题,很难发挥持久的激励作用,会随着时间的推移、物质生活条件的改善而消耗掉,或是随着员工离开而消散或被忘却。如果采用培训的形式作为福利待遇回报给员工,效果就大不一样。经过培训以后,员工的自身素质和职业技能得到大幅度提高,由酒店的投入变成个人的财富,伴随终生。它不会因为时代的变迁、生活的变化、工作的移动而有所损失和消耗,而是成为个人永恒的财富,终身享用、不断回报。所以说,培训是酒店回报给员工的最大福利。这种福利形式具有超前意识和现代观念,是现代化酒店管理中,对福利这一形

式的最新理解和应用。

自身价值得到提高

酒店给员工的物质福利待遇只是解决员工的局部、个别的问题,培训则不然,因结合了员工的本职工作实际,能不断改善和提高员工的从业技能技巧。实践证明,经过培训的员工和未经过培训的员工,其服务的质量、工作的态度、对酒店所带来的潜在效益是不一样的,得到客人的认可程度也是不一样的。很多酒店也正是从客人的频繁回头消费当中,看到培训的作用和员工价值的提升。

不但如此,员工经过培训以后,自身能力和素质提高了,即使离开酒店,不再从事服务行业工作,但在培训中得到的各方面提高还会在未来的工作中不断展现,并不断辅助着自身价值得以更大、更好地实现。

终身受益

现代酒店的培训,已不单单是技能、技巧的培训,更重要的是向培训者灌输精神或培养某种观念。有了一种精神的支持,再加上有高超的技能和技巧,员工便会将服务工作做得更为出色。

酒店精神意识的培训主要是通过员工修养方面的修炼和提高来完成的,是属于培训中的更高层次的目标,其对员工所产生的影响也是深远的。精神意识培训包括爱店如家、团结协作、乐观向上,与周围的人和谐相处,增加自尊心和

自信心等方面的内容。这些内容的培训虽是在酒店工作期间所形成的,但经过培训后,人所具有的良好精神意识,却是在各个岗位都需要的。

酒店为了自身的利益对员工进行长期不懈、锲而不舍的培训,员工也同样为了自身的利益在接受和适应一次次培训中实现了自身的完善和技艺的提高。酒店和员工在培训中互助式地发展、提高、升华,即培训使酒店和员工双方受益,酒店虽有了经济上的投入,但却得到经营上的回报;员工虽有了时间和精力投入,但得到的是自身技艺和素质的提高,完成了自身价值的增值过程。通过培训,员工得到了整体素质的提高,并且随着时间的不断流逝,培训的内容凝练为价值无限的经验,并将此经验反作用于本职工作中。在宾客的赞许中,也就为酒店创造了更多的经济效益。当酒店得到异乎寻常的发展时,又会投入更大的资金用于对员工进行更进一步深层次的培训,使员工有更大幅度的提高。如此这般良性循环,使酒店与员工的利益紧紧地融为一体,变成了唇亡齿寒、唇齿相依的关系,这种利益的一致性是通过培训作为桥梁来实现的。

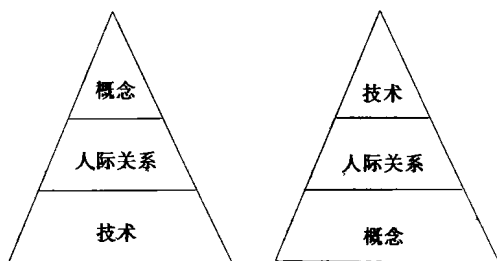
实践已经证明,在多种多样的员工福利形式中,培训从其所发挥的长久效应上看,对员工来说无疑是最大的福利,通过培训兑现对员工的福利待遇是现代化酒店福利工作的一种新的形式,值得尝试和宣传,尤其是面对员工,要将培训的潜在作用和长久意义予以宣传和剖析,使其在思想上

能够认识,在工作中能够体验,在观念、思路上有有一个由悟到变的过程。

二、酒店员工培训的内容

培训可被理解为提高人的三种技能:概念技能、人际关系技能和技术技能。概念技能是指与观念、概念有关的技能,通常是指在大学里所受的教育。概念都是抽象的,有些概念如数学符号同人的行为的关系,看上去比正义、和平、和睦等概念更疏远。人际关系技能是指左右别人情绪的技能,这一技能对于餐饮业特别重要。技术技能是指需要反复操作的技能,如打字、算账和办理订房手续等。

一个人从服务员提升为一般管理人员时,人际关系技能就占主要地位。到了经理这一阶层,计划、决策和其他抽象推理等概念技能就显得更为重要。三者的比例见下图:



然而,不论是一般员工,还是管理人员,以下四项是必不可少的培训内容,也可以称之为酒店的基础培训。