



TO BE THE
MOST SUCCESSFUL HOTEL
PROFESSIONAL MANAGER



做最成功的 酒店职业经理人

王凤生◆编著

中国旅游出版社

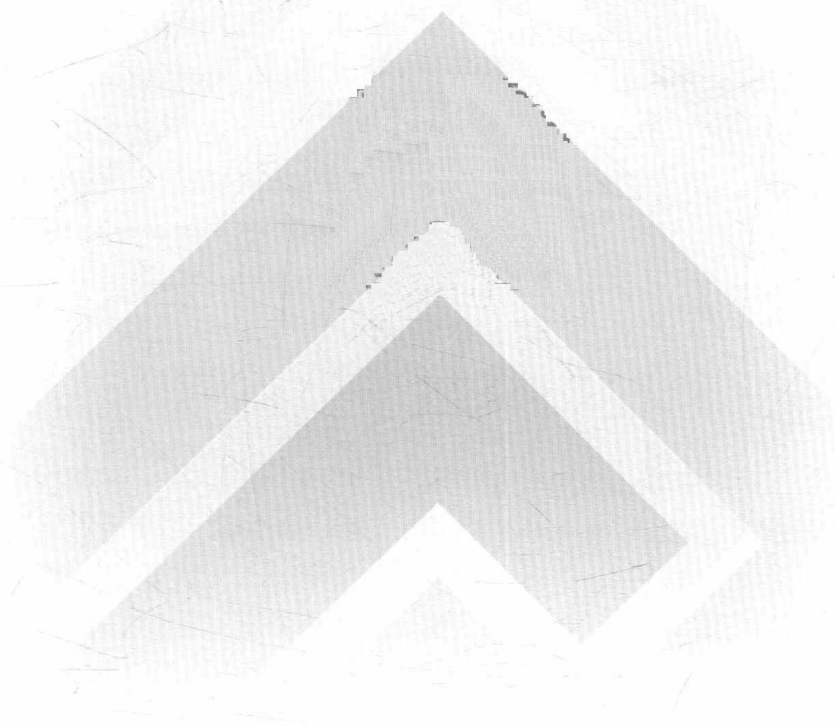


TO BE THE
MOST SUCCESSFUL HOTEL
PROFESSIONAL MANAGER



做最成功的 酒店职业经理人

王凤生◆编著



中国旅游出版社

策划编辑：段向民
责任编辑：孙妍峰
责任印制：谢 雨
封面设计：何 杰

图书在版编目 (CIP) 数据

做最成功的酒店职业经理人 / 王凤生编著. --北京 :
中国旅游出版社, 2017. 7

ISBN 978-7-5032-5809-1

I. ①做… II. ①王… III. ①饭店—商业管理—基本
知识 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 081262 号

书 名：做最成功的酒店职业经理人

作 者：王凤生编著

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

营销中心电话：010-85166503

排 版：北京旅教文化传播有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京明恒达印务有限公司

版 次：2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：21.75

字 数：482 千

定 价：69.8 元

I S B N 978-7-5032-5809-1

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与营销中心联系调换

课前自我检测题

如果您赞同下面的一些说法，请在对应的“□”内画“√”；不赞同的，请在对应的“□”内画“×”。

□1. 酒店管理公司通常使用统一的店名、店标，以及统一的经营管理模式、统一的操作程序和服务标准等。

□2. 一般来说，职业经理人是凭货币资本吃饭的人，德能勤绩良好，承担资产保值增值责任，经营管理业绩突出的职业化的管理人员。

□3. 酒店职业经理人是上司的“替身”，其言行是一种职务行为，要把同事看成内部客户，让内部客户满意。

□4. 酒店职业经理人应该把大部分时间用在处理 A 象限既重要又紧急的工作，因为这些工作是“救火行动”。

□5. 在影响沟通效果的因素中，大部分是与肢体语言相关的，而且人的情绪也会从肢体语言中表现出来。人们更容易相信肢体语言。

□6. 工作沟通中，与上司的沟通是最为困难的，因为上司总是有更多、更高的期望，他还掌管着下属的工资、福利、考核等各方面。

□7. 人人有自卑情结，人人需要认可和赞美，基于情商的激励是鼓舞对方最好的方式。

□8. 智商体现一个人的聪明程度，是影响个人成功的决定因素。

□9. 目标管理关注的主要是结果，而不是工作本身或过程。目标的可衡量性包括四个维度，是 SMART 原则中最重要的一条。

□10. 酒店服务是为了满足顾客的需要，是酒店内部活动所产生的结果。PDCA 循环是酒店运用全面质量管理体系的基本方法。

□11. 人力资源管理的核心在于吸引人、开发人和激励人，主要过程包括招人、用人、育人、留人四个阶段。物力资源，类似机器人、互联网、新技术，将会取代人力资源成为企业最重要的资源。

□12. 执行力危机会让企业陷入“高层怨中层，中层怨员工，员工怨高层”的怪圈。

□13. 对于独当一面的下属，授权时可以把权力和责任一并授予，以显示对他的充分信任和激励。

□14. 酒店的中高级职业经理人是绩效管理活动的中坚力量，他们既是考评人，同时也是被考评人，设计绩效管理制度时要采取“抓住两头，吃透中间”的策略。

□15. 如果下属急切地想获得上级表扬，这说明他动机不纯，直线经理应该坚决不对他进行激励。

□16. 管理的精髓，是一条最简单、明白却往往被人遗忘的道理：你想要什么，就奖励什么。

□17. 一个具有高服务质量的现代酒店只要有现代化的客房、餐厅及各种服务规程，以及灵活方便的经营服务项目即可。

□18. 企业愿景是大家希望看到的、愿意为之努力并通过努力可以一步步实现的远景目标，是组织肩负使命的趋向。

□19. 领导者尤其是领袖人物只需要个人业绩做得好就行，可以不跟下属及周围的环境结合。

□20. 品牌是酒店企业文化的体现，品牌是酒店产品质量性能的综合体系，品牌是酒店的无形资产。

前言

本人于2008年7月出版了全国第一本酒店绩效管理专著——《高星级酒店绩效管理实务》，又于2012年参与编写、出版示范性高等职业教育精品规划教材《酒店人力资源管理》一书，这是对我多年酒店绩效管理、人力资源管理方面工作的思考与总结。

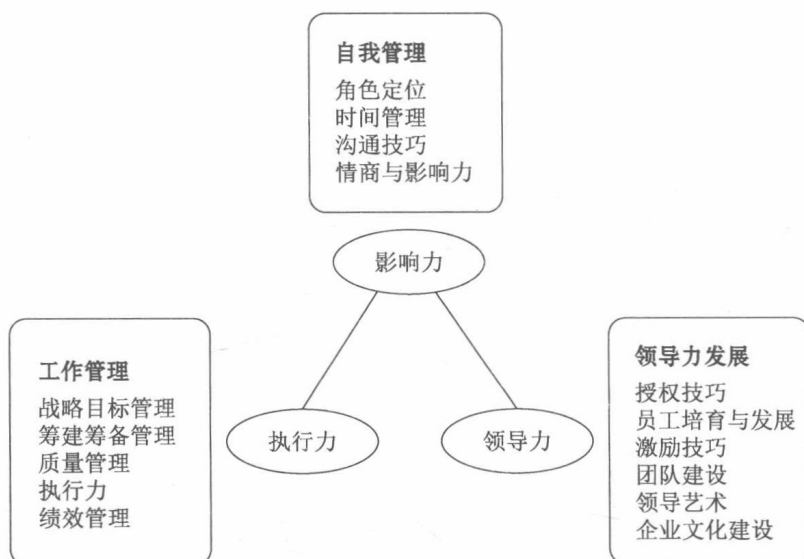
此后我为先之酒店业教育培训网录制了长达15小时的管理培训视频课程，并多次应邀为浙江大学、中国饭店协会及众多的酒店、酒店管理公司的中高级管理人员、成建制培训班、研讨班讲授公开课。

本人曾任洲际酒店集团、美国温德姆酒店集团旗下酒店，及一些知名酒店的房务部经理、餐饮总监、人力资源总监、副总、总经理、酒店管理公司总经理、酒店集团公司副总裁，参与筹建筹备、运营管理多家四、五星级酒店。

在酒店经营管理、培训教育中，深切感受到酒店中高级职业经理人水平参差不齐，很多管理人员是从服务员一步一步提升上来的，只会实际操作；有的管理人员学历很高，是酒店的后备发展骨干，但缺少实际工作技能；有的管理人员是从政府、机关或其他行业转行到酒店工作；有的管理人员通过酒店间不断跳槽得到职位快速提升，缺少全面、系统的酒店管理知识；有的管理人员每天忙、盲、茫，没有时间、精力进行专业的酒店知识更新、拓展；有的管理人员较长时间在外资酒店工作，很多管理、领导的技能会运用，但知其然，不知其所以然；很多管理人员技术技能、思维能力、人际关系能力发展极不均衡；很多酒店想培育、发展员工，但苦于找不到合适的培训教材、资料和师资力量。

鉴于此，我曾几次萌发一个愿望，那就是将多年积累的学习笔记、管理实践、管理心得整理成书。囿于工作调整、角色转换、个人能力所限，加之事务缠身，没有整块的时间，断断续续编写、整理了一些文稿，但系统性不太强，这一愿望没有实现，有些遗憾。

最近6年多的酒店总经理工作实践，让我越来越深刻认识到职业经理人队伍是酒店走出困局、发展、强壮的根本。我终于下定决心，放弃周末、节假日，挑灯夜战，结合多年理论学习、高星级酒店实际运营与管理经验、同行研讨，参考与借鉴了诸多业界学者、专家、总经理的研究成果和工作经验，编写了这本《做最成功的酒店职业经理人》。



酒店职业经理人发展模型

本书的主要内容：

第一篇是自我管理，即对自己的管理，是职业经理人的自我修炼和学习提升，主要内容包括酒店职业经理人角色定位、时间管理、沟通技巧、情商与影响力。自我管理要先管好自己再影响别人，是酒店职业经理人的“影响力”。

第二篇是工作管理，即对工作的管理，所谓工作管理就是及时、准确、保质保量地按照规定的绩效标准去实现酒店目标计划，主要内容包括酒店战略目标管理、酒店筹建筹备管理、酒店质量管理、酒店执行力、酒店绩效管理。工作管理是刚性、严格、一丝不苟以绩效为准的，体现的是酒店职业经理人的“执行力”。

第三篇是领导力发展，是对员工和团队的领导，其工作对象是人，讲究的是领导艺术，主要内容涉及授权技巧、员工培育与发展、激励技巧、团队建设、领导艺术、企业文化建设。领导力发展是柔性的、有弹性的、以人为本的，体现的是酒店职业经理人的“领导力”。

本书的主要特色：

◆内容科学、全面、系统。本书涉及酒店职业经理人需要学习、掌握的理论知识、管理技能，强调刚性管理和柔性领导，重点讲述了职业经理人的角色定位、沟通技巧、情商，从战略的高度充分论述了酒店目标管理、质量管理、执行力和绩效管理，以及如何发展领导力。全书体系明晰，思路清楚，科学性强，内容丰富、全面。

◆创新突破，特色明显。本书突破了国内现行书籍讲述的中高级经理人的理论和实践，有效整合了酒店职业经理人必须具备的理念、能力、方法，对沟通技巧、情商、执行力、激励技巧、团队建设、领导艺术、企业文化进行全方位的探索和大创新。

◆通过大量案例、表格来拓展国际性视野。鉴于作者长时间国际品牌酒店的实际工作经历，书中引用了国际、国内优秀酒店大量的案例、表格、资料，希望帮助国内的酒

店跃上一个新的台阶，考虑到知识产权因素，没有一一注明这些酒店品牌。在此，对这些国际、国内酒店及度假村表示衷心的感谢。

◆理论联系实际。本书不仅论述了职业经理人必备的管理知识，更注意阐述高星级酒店中一些成功的实际操作，将最前沿、特别适用的管理、领导知识与案例有机地结合，较好地解决了理论与实际脱节的问题，更好地帮助酒店各级职业经理人和后备干部全面、系统地学习、运用酒店管理的理论方法和实际运作经验，进一步培育、发展强大的酒店职业经理人队伍。

当然，本书也适合其他企业、大中专院校有志于在旅游业、酒店业发挥聪明才智的有识之士阅读、学习。

本书在写作过程中参阅了国内外有关论著、最新研究成果，引用了大量优秀酒店的实用资料；同时，本书在创意、资料收集及实际运作中得到了国家旅游局人事司余昌国副司长、湖北鄂旅投公司董事长刘俊刚先生、湖北洪山宾馆集团公司董事长万幼云先生、云南柏联集团董事长刘湘云女士、湖北斯沃洛国际酒店董事长彭嘉伟先生、湖南长沙新高原红酒店董事长高原冰先生、杭州绿云科技公司董事长杨铭魁先生、济南鲁能贵和洲际酒店总经理李刚先生、中国旅游出版社编审段向民女士、广东金融学院教授刘伟先生、上海理工大学王申老师等众多良师益友的指点、支持和帮助；因本书部分资料来源于个人书刊摘要、笔记、心得，部分没有注明出处，在此一并表示感谢。如涉及版权问题请及时联系 wfs1968@sina.com。

由于本人水平有限，书中难免存在不足之处，敬请读者、同行不吝指正，邮箱 466640281@qq.com。

王凤生于武汉
2017年6月

目 录

第一篇 自我管理

第一章 酒店职业经理人的角色定位	2
第一节 酒店业的发展	2
第二节 酒店管理的发展	4
第三节 做最成功的酒店职业经理人	6
第四节 酒店职业经理人的角色定位	8
第二章 酒店职业经理人的时间管理	23
第一节 什么是时间管理	23
第二节 时间哪里去了——时间分析	28
第三节 时间管理的原则	34
第四节 时间管理的改进方法	40
第三章 酒店职业经理人的沟通技巧	45
第一节 什么是沟通	45
第二节 沟通分析理论及其应用	46
第三节 沟通模式分析	51
第四节 同理心沟通技巧	60
第五节 工作沟通技巧	66
第四章 酒店职业经理人的情商与影响力	73
第一节 智商、情商、逆境商	73
第二节 情商的培养	79
第三节 情商与影响力	87

第二篇 工作管理

第五章 酒店战略目标管理	96
第一节 酒店战略管理	96
第二节 酒店目标管理	105
第三节 酒店计划管理	112
第六章 酒店筹建筹备管理	117
第一节 酒店筹建筹备概述	117
第二节 酒店筹建管理	119
第三节 酒店筹备管理	127
第七章 酒店质量管理	152
第一节 酒店服务	152
第二节 酒店服务质量	155
第三节 酒店服务质量管理	157
第八章 酒店执行力	163
第一节 什么是执行力	163
第二节 人员流程	165
第三节 战略流程	175
第四节 运营流程	178
第五节 执行力文化	180
第九章 酒店绩效管理	187
第一节 酒店绩效管理概述	187
第二节 酒店绩效管理系统的的设计	189
第三节 酒店绩效管理的科学工具	201

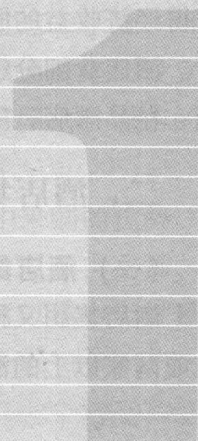
第三篇 领导力发展

第十章 酒店职业经理人的授权技巧	216
第一节 什么是授权	216
第二节 授权技巧	219

第十一章 酒店员工的培育与发展	235
第一节 创造成长的空间	235
第二节 酒店的培训与开发	237
第三节 酒店培训的运行与管理	239
第十二章 酒店职业经理人的激励技巧	254
第一节 激励是什么	254
第二节 激励的原理和理论	257
第三节 常用的激励菜谱	261
第四节 有效的激励策略	265
第十三章 酒店职业经理人的团队建设	272
第一节 团队是什么	272
第二节 团队的五个发展阶段	273
第三节 团队成员的角色	281
第四节 高绩效团队建设	284
第十四章 酒店职业经理人的领导艺术	290
第一节 什么是领导	290
第二节 领导风格	294
第三节 情商领导力	303
第十五章 酒店的企业文化建设	310
第一节 什么是企业文化	310
第二节 酒店品牌文化	313
第三节 酒店企业文化建设	321
参考答案要点	326
参考文献	335

第一篇

自我管理



第一章 酒店职业经理人的角色定位

第一节 酒店业的发展

一、酒店与酒店业

(一) 酒店

按国家标准《旅游饭店星级的划分与评定》，旅游酒店可定义为：

旅游酒店，英文是 tourist hotel，是以间（套）夜为时间单位出租客房，以住宿服务为主，并提供商务、会议、休闲、度假等相应服务的住宿设施。

按不同习惯，旅游酒店也被称为饭店、宾馆、旅馆、旅社、宾舍、度假村、俱乐部、大厦、中心等。

旅游酒店定义传达了以下三方面的信息：

(1) “住宿设施”的界定表明：客房及其服务是酒店业最基本的必备功能要求，也是对酒店建筑内空间的一种规定，即客房始终应该成为酒店的主体。

(2) “提供相应服务”的要求表明：与住宿相配套的其他服务是酒店产品的基本组成要素，也是酒店与单纯房产出租的基本区别。

(3) “以间（套）夜为时间单位出租”的概念表明：酒店产品在具备间（套）等空间要素的同时，具有包括以预订为界限、以过夜为单位的时间要素。

(二) 酒店业

酒店业是以建筑物为凭证，通过向客人出售客房住宿、餐饮及综合服务设施，从而获得经济收益的服务行业。

酒店业细分领域可以有：旅游酒店、经济型酒店、商务酒店、产权式酒店、主题酒店、精品酒店、度假酒店及服务公寓、民宿等。

二、酒店集团

(一) 酒店集团的定义

酒店集团又称连锁酒店或酒店联号，是指酒店集团在本国或世界各地拥有或控制两家或两家以上的酒店。这些酒店采用统一的店名、店标，统一的经营管理方式，统一的

管理规范和服务标准、联合经营形成的系统。

（二）酒店集团的特征

（1）一般拥有属于本身产权的酒店，或拥有酒店的经营管理权。

（2）采取统一的经营管理，包括使用统一的店名、店标，以及统一的经营管理模式、统一的操作程序和服务标准，便于酒店统一营销和统一管理，形成品牌并进入市场推广。

（3）是酒店的联合经营体。各酒店之间可实行联合促销、联合培训、管理输出，同时可互荐客源、互为预订等。

（三）酒店集团的优势

（1）经营管理优势。酒店集团一般具有较为先进完善的管理体制，以及行之有效的管理方法和高标准的规范。①酒店集团能为旗下酒店在统一标准，包括提供建筑设计、功能定位、装饰布局、食品与安全设施等各方面的服务，有助于形成高标准的酒店硬件。②酒店集团能为旗下酒店制定统一的经营管理方法和操作程序，使得各连锁酒店的经营管理达到所要求的水平，同时根据经营环境的变化进行调整，确保酒店集团经营管理的先进性。③酒店集团定期派遣巡视人员到所属酒店检查，不断提出建议和指导，从而提高酒店的经营管理水平。④酒店集团为所属酒店提供开业前的技术支持、员工培训、市场拓展、品牌策略，及开业后的各项专业指导、人力资源开发与管理、行业标准、集团规范等全方面服务。

（2）技术优势。酒店集团有能力向所属酒店提供各种技术上的服务和帮助，这些服务和帮助通常根据所属酒店的需要有偿提供。酒店集团化经营也为生产和技术的专业化及定制化提供条件。

（3）财务优势。①参加酒店集团可使金融机构对成员酒店经营成功的信任度增加，从而愿意提供贷款。②酒店集团能提供金融机构的信息，并帮助推荐存贷款机构。③金融机构也会给予成员酒店一定幅度的费率优惠，保证金融事务公正、便利。④加强财务监管、核算，统一报表，规范程序和要求。⑤有利于降低财务成本。

（4）市场营销优势。可以使用集团名称、店标、网络，这对宣传广告、客户评价有好处，同时，酒店集团的会员体系也可以帮助酒店提升知名度，使其拥有更多的市场拓展渠道，特别是在开拓国际市场、高端客户时优势更明显。

（5）客户与预订优势。酒店集团在世界各地建立起自己独立的全国乃至全球性的客房预订中央控制系统，或与其他集团联合，使用共同的预订系统。通过这一系统，可以在世界各地本集团的酒店内办理对其他姊妹酒店的客房预订。公众可以通过集团设立的免费预订电话、区域营销中心、微博、微信、官网，随时了解该酒店集团内各酒店的客房使用情况，随时可以接受预订，更可以得到优质的服务、优惠的价格。

（6）采购优势。集团标准化程度高及规模大的特点，便于发挥集中采购的优势。酒店设备标准化，便于维修；酒店消费品包括床单、毛巾、香皂与卫浴用品、文具、餐具、家具标准化，便于更换与补给。这两方面的标准化，使酒店集团可以集中大批量地向生产商订购或采购，从而得到优惠价格或其他条件，也更有品牌、质量、效率保证。

(7) 人才优势。酒店集团可以从整体实际需要出发,集中聘请各方面的专门人才,包括工程技术、装潢、会计、营销、经营分析、人力资源管理、电脑技术、消防安全、食品技术等方面的人才,为集团内的各酒店服务。这些有专门技术的人才了解集团整体的战略与经营状况,处理事故快,解决问题合理。

(8) 抗风险优势。酒店集团,特别是大型的国际酒店集团,由于其酒店分布地域广,产品品种多,因此有较强的应变能力与抗风险能力。

第二节 酒店管理的发展

一、什么是管理

(一) 管理的定义

管理是运用资源去实现企业目标的过程。

“运用”的含义是获取、调度、利用和开发。获取是指取得一定的资源。调度是将人与资源相结合,达到最佳的配置。利用是将各种资源进行互补、综合使用,从而达到最高效率。开发就是激发员工的潜能,提升员工的工作技能,完成企业所要求的业绩。

(二) 管理的本质

从上述分析可以看出,管理的本质就是通过他人来完成任务。为什么管理是通过他人去做呢?主要有两个原因:管理者的精力是有限的;一个人也不可能掌握所有的知识、技能。

(三) 管理就是管事、理人

从管理的本质来看,管理主要是管事、理人,理人的意思是以理服人,让人明白道理,人是不适合去管的,越想管人会越管不好。所以,如果管理者没有教会员工明白道理,事肯定是管不好的。

管理工作就是要通过综合运用组织中的资源实现组织的目标,所以调配他人就成为管理的必要手段。管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的,具体来讲,包括计划、组织、指挥、协调、控制他人完成目标,这些都是管理的基本职能。

二、什么是酒店管理

(一) 酒店管理的定义

沿用管理的定义,酒店管理就是酒店管理者运用资源去实现酒店目标的过程。

【案例一】忙忙碌碌的行政总厨

某酒店的客人反映上菜速度总是很慢。王总闻讯去厨房找行政总厨老郑,发现他正在手忙脚乱地指挥哪个菜快点做、哪个菜慢点做、哪个盘子没刷好,还亲自帮忙“打荷”装点菜盘。王总见此情景哭笑不得,对老郑说:“我一个月付你几万块的薪水,是

要你来做管理工作的，具体事应该让别人做，而不是你自己亲自打荷、装菜盘啊。”

王总帮助老郑分析上菜速度慢的几个原因：第一，有时由于客人聚餐互相等候，等人齐了才点菜，因此等了许久的客人常常在菜刚点完就吵吵嚷嚷菜为什么不上来。第二，由于员工没有按工作流程做事或者疏忽，点好的鱼没有及时送进初加工间去宰杀。第三，送去宰杀的鱼被随意摆放，宰杀海鲜的员工没有看到也不去寻找，造成没有按序宰杀。第四，厨房管理混乱，杀过的鱼没有切配好；切配好了，“打荷”没有及时送去厨房烹调；大厨烹调太慢。第五，做好的鱼放到出菜口却没有传菜员送出去。第六，端出去的菜被服务员放在工作台上没有及时上桌等。

作为行政总厨，应该通过监督、检查找到出菜慢的根本原因，并和餐厅经理及时沟通发现的问题，制定整改措施，然后现场指挥调整，而不是在厨房里瞎忙。

酒店管理主要是通过他人完成任务，而不是管理者什么事情都亲力亲为。如果管理者有下属，而不是通过下属去完成任务，那么管理者和员工又有什么区别呢？

当然，做任何工作上司都要带头，起到模范带头作用，上司不带头，下属是不会努力完成的。上述案例中，行政总厨主要工作是什么，怎样才能起到带头作用是要深思的。

(二) 酒店管理可利用的资源

主要包括人力资源、财力资源、物力资源、时间资源、信息资源、技术资源、品牌资源、文化资源等。

(三) 酒店经营与管理的区别与联系

酒店的活动既包括经营又包括管理，经营与管理是两个密不可分的概念，但是二者又是有区别的，如表 1-1 所示。

表 1-1 经营与管理的区别与联系

	经营	管理
区别	主要由高层管理者承担	由高层、中层、基层管理者承担
	主要解决酒店外部环境有关问题	主要解决酒店内部条件利用问题
	侧重于酒店全局性、战略性问题	侧重于酒店局部的、战术性问题
	既要考虑当前问题，又要考虑长远发展	主要是当前酒店产品生产等技术活动
	以解决动态问题为主	以解决静态问题为主
	非程序化	程序化
联系	目标上具有一致性	
	经营是管理发展到一定阶段的必然结果	
	经营中有管理，管理中有经营	

【自测题 1-1】

根据所掌握知识和实际经验简述我国酒店管理的趋势。

 _____

见参考答案 1-1

第三节 做最成功的酒店职业经理人

一、职业

职业，英文是 occupation，是参与社会分工，利用专门知识和技能，为社会创造物质财富和精神财富，获取合理报酬作为物质生活的来源，并满足精神需求的工作。

根据中国职业规划师协会的定义：职业 = 职能 * 行业，这样才能算是一个完整的职业。

职业通俗地讲就是作为生活来源的主要工作。

二、职业经理人

一般来说，职业经理人是凭能力凭业绩吃饭的人，而不是凭货币资本吃饭的人。

职业经理人是专门从事企业中高层管理的中坚人才，也就是具备良好的品德和职业素养，能够运用所掌握的经营管理知识、丰富的实践经验和综合领导能力，为企业提供经营管理服务并承担资产保值增值责任，经营管理业绩突出的职业化的企业中高层经营管理人员。

现代人力资本理论将职业经理人与技术创新者共同称为人力资本，也就是说，职业经理人属于人力资本范畴。

三、酒店职业经理人

酒店职业经理人是指具有良好的职业素质，有较强的酒店经营管理理论和综合领导能力，为业主资产保值、增值服务的职业化的酒店中高级经营管理人员。

想干事，就是具有良好的职业素质；能干事，就是有一定的酒店管理理论和实践能力；能干成事，就是能完成业主资产保值、增值的目标。

四、做最成功的酒店职业经理人

做最成功的酒店职业经理人需要在自我管理、工作管理、领导力发展三个方面全面提升。

(1) 自我管理。主要包括酒店职业经理人的角色定位、时间管理、沟通技巧、情商与影响力。

(2) 工作管理。包括酒店战略管理、筹建筹备管理、质量管理、执行力、绩效管理。

(3) 领导力发展。包括授权技巧、员工培育与发展、激励技巧、团队建设、领导艺术、企业文化建设。

酒店应根据实际情况，提出能力素质模型，这一模型在酒店管理活动中起着基础性