

教你轻松自信地做个成功的酒店经理人

酒店经理 管什么



中国酒店五常管理
第一培训师

邵德春□著

J I U D I A N J I N G L I G U A N S H E N M E



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

酒店经理 管什么

邵德春□著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

酒店经理管什么/邵德春著. —北京:北京大学出版社,2006. 1

(时代光华培训大系)

ISBN 978-7-301-10098-1

I. 酒… II. 邵… III. 饭店—企业管理 IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 131818 号

书 名: 酒店经理管什么

著作责任者: 邵德春 著

责任编辑: 李挺

标准书号: ISBN 978-7-301-10098-1/F · 1303

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10.75 印张 4 插页 138 千字

2007 年 3 月第 1 版 第 4 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究



作者简介

邵德春，著名酒店管理与服务培训专家，中国酒店五常管理推广第一人。现任中国酒店培训网首席培训师，杭州华智酒店管理公司总经理，浙江金悦餐饮集团、太阳城大酒店、龙祥大酒店、不夜城大酒店、南北湖桃源山庄顾问，北京时代光华公司特聘高级培训师。

曾服务的主要客户有：最佳西方海洋酒店、圣达特速8酒店、浙江开元名都大酒店、杭州五洲大酒店、红泥餐饮集团公司、花中城餐饮集团、海南银泰度假酒店、金棕榈度假酒店、中国工商银行、娃哈哈集团、浙江大学管理学院高级管理培训中心、中国烹饪协会、浙江省餐饮行业协会等全国五百多家酒店、宾馆和企业事业单位。

酒店经理 管什么

内容简介

你是否在管理酒店、宾馆时常常无所适从，不知道每天该干些什么？

你是否每天忙忙碌碌，最后依然没有什么明显的绩效？

你是否经常怀疑自己的管理才能，并为如何跻身管理高层而犯愁？

中国酒店业正快速成长，群雄并起；

酒店职业经理人正成为全国酒店和宾馆的紧缺人才；

中国酒店业正进行着一场人才争夺战……

好经理的标准是什么？

优秀的酒店职业经理人到底该管什么？

如何使自己成为优秀的酒店职业经理人？

如何培养并留住优秀的酒店管理人才？

本书将告诉您解决这些难题的方法，并提供成为酒店管理高手的系统训练，有助于您掌握酒店经营真谛，拓展工作思路，从而快速提升管理酒店的水平和专业素质！

策 划：北京博雅光华教育科技有限公司

征稿电话：010-82893507

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com





邵德春老师和香港五常法协会创会主席何广明教授合影。



邵德春老师在山东做酒店“五常法”公开课演讲。



邵德春老师
在做酒店内训。



学员们纷纷
找邵德春老师签
名留念。

如果你知道了好经理的
标准，也许错误就不再发生……



推荐序

最佳东方中国酒店人才网经常会受很多会员单位的委托,寻找和邀请顾问培训师,为酒店解决管理上的难题。我们邀请过大专院校的知名教授,委托酒店反应很好,意见是这些教授如果能多些实战经验就更好了;我们也请过著名国际酒店管理公司的经理,委托酒店反应也不错,意见是他们的管理经验跟我国本土酒店的管理经验实际相结合还有些距离。但邵德春老师作为一名国内职业培训大师,他从服务生做到总经理,又具有硕士学位,能将管理理论与中国本土化的酒店管理实践结合得如此完美,这在中国酒店业界的确是非常难得的。

由于有着多年从事酒店服务业的亲身经历,邵老师课程的第一大特点就是能从不同角度来讲解对同一问题的不同看法,比如书中谈到的“好经理的标准”,就是分别从领导角度和下属角度提出了十大标准。第二大特点就是讲解的内容更具实战性。比如书中谈到酒店职业经理人的十大职能之“制定规范”的三个方法,一个比一个实用,读者若是感兴趣,简直是照搬就可以用了。还有绩效工资模式,那是邵老师花了十多年时间,总结了几十家酒店的工资模式的优点提炼而成的,经过几十家酒店试用的实践证明,这的确是一套目前酒店业,特别是餐饮企业非常优秀的薪酬模式。它能够解决诸如“如何解决前后台员工协调”、“如何体现‘多劳多得’、‘做得好多得’的分配原则”、“如何使员工做到‘领导在与不在一个样’”、“如何留住优秀员工”等众多目前酒店管理中的难题。书中其他精彩内容我不再一一列举,还是读者朋友们自己去发现吧!



21 世纪是中国酒店餐饮行业高速发展的时代。在引进西方先进管理理念和文化的同时,我们更应该去总结和探讨中国特色的管理理念和博大、深厚的东方文化。我们应坚持中西合璧但“和而不同”, we 应该有酒店文化中国区的定位。我认为,这才是我们酒店经营和管理的共同理念与发展方向!

综上所述,邵德春老师的培训内容更加适应中国本土的酒店服务业,是“上午学习,下午就可以应用”的纯实战性方法论。所以很久以前,我就建议邵老师出书来系统阐述他的思想,但由于他实在太忙,一直未能如愿。今天在北京时代光华公司朋友们的热情帮助下,邵老师的第一本书终于与大家见面了,我相信本书会让广大酒店服务业的同行和读者受益匪浅,更愿意看到中国酒店服务业能在新的世纪,迈出更快、更大的步伐。

最佳东方中国酒店人才网 CEO 乔毅

2005 年 12 月



作者序

从酒店管理专业毕业之后,我从一名普通的服务员一直做到总经理的职位,在这个过程中我的目标是做一个优秀的职业经理人。一个偶然的机会,受我的老校长周宗馥老师的赏识和推荐,我成了一名酒店管理培训师,继而致力于这份职业并且热爱上了它。

随着我国经济的发展,各类宾馆、酒店的数量急剧增长,酒店职业经理人成为全国酒店和宾馆的紧缺人才,中国酒店业正进行着一场人才争夺战。如何留住人才?如何使现有的人才成为优秀的酒店职业经理人?优秀的酒店职业经理人到底该管什么?这些正是各大酒店、宾馆,特别是餐饮企业老板们最为困惑和关注的问题。

正是在这样的背景下,我开始了酒店管理方面的课题研究与教育培训工作。

在培训课堂上,我曾多次强调:一个优秀的酒店职业经理人要明确什么才是管理,更要明确优秀的标准是什么。我分别从老板角度和下属角度给优秀的酒店职业经理人列出了十大标准。特别值得一提的是“执行力”标准。现实中,有很多酒店经理人常常无所事事,不知道每天该干什么;而另一些经理人则每天忙忙碌碌,最后同样也没有做出什么成绩和结果,为什么?就是“执行力”不到位:没有学会自己发现问题,没有学会自己思考问题,没有学会自己解决问题并使问题不再发生。酒店经理人如果能够经常对照检查自己的工作,不断地发现、思考和解决这三个问题的话,经理人管理的能力及其酒店管理的水平都会在短时期内得以快速提升。

那么,优秀的酒店职业经理人到底该管什么?根据我的亲身经



历,我从全新、实用的角度归纳出了酒店经理人的十大管理职能。简单而言,要想成为一名优秀的职业经理人,无非做好三件事:

第一,告诉下属工作的标准;

第二,检查下属有没有按照所要求的去做;

第三,对于下属做得好的要奖励,做得不好的要惩罚。

因此,由这三件事展开的酒店职业经理人的十大管理职能,正是本书的精髓。我认为,一些酒店、宾馆之所以经常重复出现一些不该发生的错误,就是因为缺乏一套量身定制的工作标准,或者有了标准却没有培训员工去贯彻执行;培训员工执行了,又没有定期检查;有了检查又没有及时按标准处理;处理了,却没有与做得不好的员工充分沟通,或没有采取规范化、个性化的处理方法使员工心服口服……

由于我讲课的内容往往切中酒店管理的要害,再加上互动、幽默的授课风格,因此深受酒店管理界朋友们的欢迎,常有学员和朋友评价我的培训既像老师教学生一样毫无保留,又像师傅手把手地教徒弟一样实用。

早有很多朋友建议我写本书,系统地阐述自己在酒店管理方面的思想、经验和教训,以便与更多的酒店管理人员分享,但苦于一直奔波于各地的讲坛上,我实在不能静下心来著书立说。北京时代光华公司能将我的讲课内容整理成书出版发行,这实在让我感激不尽。在此还要同时感谢那些一直支持和帮助我的领导、同事、家人和朋友们。

通过阅读本书,您将领会优秀管理的真正含义,掌握酒店职业经理人必备的十大管理职能。衷心希望本书能为您成为一名优秀的酒店职业经理人助一臂之力!

邵德春

2005年12月于杭州

总自检

请您结合自己对酒店管理的理解,把下面表述中正确的选项代号填在括号里(不定项)。

1. 一名职业酒店经理人要提高自己的管理水平,就应()
 - A. 多发现上司或者下属的优点
 - B. 淡化处理遇到的问题
 - C. 多留意上司或者下属的错误之处
2. 一名优秀的酒店经理人应该做到()
 - A. 使领导满意、下属服气
 - B. 使领导满意
 - C. 使下属服气
3. 作为处于老板和下属之间的酒店经理人来说,在处理上下关系时应该()
 - A. 不要把处罚下属的责任推到老板身上
 - B. 为维护下属甚至与老板发生争吵
 - C. 把老板对员工的评价原话传给员工听
4. 使下属高效率、高效益工作的关键因素是()
 - A. 建立规范的管理制度
 - B. 不断督促和检查
 - C. 引进先进的管理经验
5. 好的酒店管理模式最重要的特点是()
 - A. 符合本酒店的自身状况
 - B. 符合国际先进酒店管理模式
 - C. 符合酒店老板的管理理念



6. 通过监督检查发现问题后,对酒店人员的处理应当()
- A. 严格按照奖惩制度运作
 - B. 在奖惩制度中加入人性化的处理
 - C. 按照员工过去的表现酌情处理
7. 酒店经理人的监督和检查职能哪个更重要()
- A. 监督
 - B. 一样重要
 - C. 检查
8. 经理人在处理不同部门矛盾时最好的方法是()
- A. 建立一套有利于协调的激励性工资体系
 - B. 改变传统的协调方法,实行跨部门调节
 - C. 自我检讨

在上述8个问题中,选择A得5分,选择B得3分,选择C得0分,根据这一标准,请计算出您的得分。

如果您的得分 >35 分,则说明您对酒店管理已经有了初步的认识。

如果您的得分在 $20 \sim 35$ 分之间,则说明您虽认识了部分问题,但是有一些问题尚待进一步认识;

如果您的得分 <20 分,则您需要赶快学习本课程的内容!

目 录

Jiudian jingli guan shenme

推荐序 / 1

作者序 / 3

第1章 什么是好的管理

一、什么是管理 / 3

(一)管理的定义 / 3

(二)酒店管理的定义 / 5

二、什么是好的管理 / 6

(一)领导眼中好经理的标准 / 6

(二)下属眼中好经理的标准 / 34

第2章 计划与规范

一、酒店经理人的十大管理职能 / 43

(一)好的经理要做的三件事 / 43

(二)酒店经理人必备的十大管理职能 /

44

二、计划管理 / 45

(一)什么是计划 / 45

(二)计划的类型 / 46

(三)怎样制定计划 / 48

(四)计划的实施 / 55

三、制定或修订规范 / 56

(一)向成功酒店学习 / 57

(二)向下属学习 / 65

(三)每天总结、记录和归纳 / 66

第3章 培训与指导

一、为什么要培训与指导员工 / 71

(一)缺乏培训会给企业带来严重后果 / 71

(二)培训是酒店经理的重要职责 / 72

(三)培训与指导员工的目的 / 73

二、培训和指导员工的正确观念 / 74

(一)培训和指导中的障碍 / 74

(二)经理应具备的正确培训观念 / 77

三、培训与指导员工的主要内容 / 79

(一)新进员工的培训 / 79

(二)在职员工的训练 / 82

第4章 监督与检查

一、有效监督 / 89

二、有效检查 / 90

(一)为什么要检查 / 90

(二)检查要制度化 / 90

(三)有效检查的方法 / 91

(四)检查结果的处理 / 94

三、监督与检查的区别 / 98

(一)时间不同 / 98

(二)目的不同 / 98

(三)是否处理不同 / 101

第五章 沟通与处理

一、有效沟通 / 107

(一)沟通的类型 / 108

(二)沟通的手段与模式 / 113

(三)沟通的方法:进入对方的频道 / 117

(四)有效沟通的原则 / 121