

易钟·酒店管理实战系列

DVD 随书附赠光盘

首套酒店从业人员实战培训教程

做最好的 酒店经理

易钟◎著
THE BEST
HOTEL MANAGER

培训过的企业：

北京西苑饭店
北京龙熙温泉度假酒店
三亚湘投银泰度假酒店
大连凯伦饭店
北京亚太花园酒店
北京章丘海泰饭店
福建中旅饭店管理公司

.....

广东省出版集团
广东经济出版社



易钟·酒店管理实战系列

首套酒店从业人员实战培训教程

做最好的 酒店经理

THE BEST HOTEL MANAGER

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的酒店经理/易钟著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 4

ISBN 978-7-5454-0734-1

I. ①做… II. ①易… III. ①饭店—企业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第041957号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10.75
字数	110 000
版次	2011年6月第1版
印次	2011年6月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0734-1
定价	35.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

序 言

曾经有位酒店的总经理在和我聊自己的员工时说：“我本想重用内部刚提拔上来的员工，却发现他们不能胜任自己的新工作。这真是多了一个蹩脚的经理，少了一个优秀的主管；多了一个蹩脚的主管，少了一个优秀的领班；多了一个蹩脚的领班，少了一个优秀的服务员。真是愁人！”也许很多酒店总经理都有这样的感叹，我自己也深有体会：经常在外参加各种论坛、总裁班的学习，感觉自己一天进步一点、一天超越一点，可一回头却发现酒店的团队与自己的要求相差越来越大，总感觉他们跟不上自己的步伐。这是谁之过呢？答案显而易见，是酒店的管理者。俗话说：一流的领导用团队，二流的领导用他人，三流的领导用自己，那我们是几流的领导呢？

现在很多酒店的管理者也非常重视培训，甚至把“学习力决定竞争力、培训是一种福利”作为企业培训的标语。我做酒店培训时，也强烈感到现在酒店行业的职业经理人、领班和服务员的求知欲望越来越强，也都有强烈的提升自我的愿望。但是，对如何在自己的

岗位上做到最好，很多人还是一头雾水，没有找到可行的方法。

基于以上原因，我结合自身的培训和管理经验，对酒店经营管理及服务中常遇到的问题进行了全面梳理，并总结了众多酒店岗位管理的成功经验，从酒店管理的不同岗位出发，推出了《做最好的酒店总经理》、《做最好的酒店经理》、《做最好的酒店领班》、《做最好的酒店服务员》这一套酒店管理实战丛书。

与一般酒店方面的图书相比，本丛书具有以下特点：

1. 聚焦于核心

本丛书要解决的是每一位酒店经理人、基层管理者及服务人员都会遇到的问题，从四个不同的岗位阐述酒店人关注的核心问题。

第一，《做最好的酒店总经理》

企业文化是企业基业长青的最重要的因素。酒店总经理是酒店领导层的核心人物，酒店要想长远发展，必须拥有自己独特的文化。酒店经营讲究市场最大化、客源最大化，更讲究利润最大化。利润是酒店一定时期的经营成果，也是考核酒店总经理的一个重要指标。本书紧紧围绕酒店总经理如何做好酒店企业文化建设、如何用服务使利润倍增等问题，探索酒店理念和经营策略的提升之路。

第二，《做最好的酒店经理》

“千军易得，一将难求”，作为一名酒店经理，你是否遇到过这些难题：工作辛苦，成就感差；员工素质不高，流动性大；留不住客人，营业额下滑。面对这一系列的难题，你不得不思考：怎样才能完成酒店的任务目标？怎样才能提高管理执行力？怎样才能留住

优秀员工？怎样才能提高酒店客户的忠诚度？本书针对这些难题，对如何有效完成工作任务、如何打造酒店执行力、如何留住优秀员工等内容做了深入探讨。同时，告诉经理人如何彰显酒店特色、如何体现顾客价值、如何培养顾问式员工，并特别献上提高客户忠诚度行动方案。

第三，《做最好的酒店领班》

个人为副，团队为王。酒店领班是酒店最基层的管理者，担负着服务和管理的双重任务。刚升职的基层管理者，一般都会遭遇这样的尴尬：好朋友成为下属，管理起来，难！让“老油条”配合好自己的工作，难！取得下属的信任，难！协调跨部门工作，难！那么，基层管理者如何做好管理工作，带领团队取得领导满意的业绩呢？又如何成长为管理高手，打造一流的服务团队，真正迈向成功经理人的行列呢？本书对这些问题进行了深入剖析，给出了最实用的解决方法。

第四，《做最好的酒店服务员》

现代饭店管理之父斯塔特勒曾说过：“饭店仅出售一种特殊商品——服务。”服务是酒店的灵魂，服务水平的高低直接影响着酒店的经济效益与社会效益的好坏。一流的服务来自于一流的员工，处于这样一个以服务缔造竞争优势的时代，作为服务载体的服务员，体现的不仅是个人的素质，而且是酒店的形象。

三流服务员总也弄不清顾客为什么不满意，也不知道怎样使顾客满意；

二流服务员清楚顾客为什么不满意，可惜不知道如何让顾客满意；

一流服务员不仅清楚顾客为什么不满意，而且总有办法让顾客满意。

从三流到一流，只有“一字之差”，结果却有着“天壤之别”！

服务明星 = 积极的心态 + 优质的服务 + 得体的语言 + 有效的销售

本书对如何调整员工心态、如何提供优质服务、如何提升服务语言技巧、如何提高销售意识与技巧等内容进行了深入浅出的讲述。

2. 案例鲜活生动，实战性强

笔者从基层服务员一直做到酒店的总经理，对酒店服务和管理有着丰富的实战经验与独到的操作心得。本丛书选用的案例都是自己经历过的或餐饮酒店企业经常碰到的，体现了“实操、实用、实战、实际”这些原则，可操作性强，更具实用性，酒店经理人、部门管理者及服务人员可在实际工作中灵活运用。

3. 内容注重系统性

本丛书对服务员、领班、酒店经理、酒店总经理等岗位进行了系统的分析，从基层到高层，层层递进、环环相扣。

如果你是酒店服务员，那么本丛书是你最好的良师益友，能帮助你逐渐成为最好的酒店领班、酒店经理和酒店总经理；如果你是酒店领班，那么本丛书首先教会你管理酒店服务员，然后帮助你逐步提升为酒店经理和酒店总经理；如果你是酒店经理，那么本丛书可以提升你的管理能力，从而尽快被提升为酒店总经理；如果你是

酒店总经理，那么本丛书是从上至下的比较实用的管理用书，能够为酒店带来最大的利润。

如果一个酒店的员工有着强烈的求知欲，那么这个酒店必定会永续发展，而本丛书的初衷就是为了帮助酒店形成自上而下的学习氛围，从而形成自己独特的文化。希望本丛书能够实现这一初衷。

易 钟

2011 年 4 月 16 日于北京

目 录

第一章 任务完成零失败 / 1

“三不”导致酒店工作任务失败 / 5

1. 不明确任务目标 / 5
2. 不注重团队协作 / 8
3. 不进行有效授权 / 10

对症下药达成任务目标 / 13

1. 目标管理四步走 / 13
2. 任务授权五明确 / 21

第二章 任务执行零折扣 / 29

谁“动”了酒店的执行力 / 32

1. 倾听员工心声 / 32
2. 六步自检症结 / 35

五招打造执行型酒店经理 / 40

1. 制订酒店的共同目标 / 40
2. 理顺酒店的沟通渠道 / 44
3. 注重任务的检查跟进 / 53
4. 提高员工的岗位能力 / 59
5. 制定公平的奖惩机制 / 72

第三章 优秀员工零离职 / 77

八大因素让员工选择离开 / 80

1. 薪酬不合理 / 81
2. 工作氛围差 / 81
3. 领导不重视 / 83
4. 管理方式乱 / 84
5. 工作时间长 / 85
6. 训练学习少 / 86
7. 晋升渠道窄 / 86
8. 员工特殊原因 / 86

人性化管理留住优秀员工的心 / 88

1. 重视离职面谈 / 88
2. 增强酒店实力 / 92
3. 完善管理制度 / 92
4. 选择适岗人才 / 93

5. 培育学习机制 / 94

6. 规划职业生涯 / 96

7. 把员工当伙伴 / 97

8. 搭建文化平台 / 98

第四章 忠诚顾客零流失 / 101

打造酒店特色，吸引忠诚顾客 / 106

1. 打造酒店的菜品特色 / 110

2. 打造酒店的环境特色 / 113

3. 打造酒店的服务特色 / 117

培养顾问式员工，赢得忠诚顾客 / 124

1. 熟悉酒店产品，了解周边信息 / 127

2. 研究顾客需求，帮其解决问题 / 129

3. 进行换位思考，帮顾客买东西 / 130

4. 注重利益引导，彰显顾客价值 / 131

超越顾客期望，感动忠诚顾客 / 135

1. 附加服务 / 139

2. 提供便利 / 141

3. 赠送礼品 / 143

4. 准时快捷 / 143

5. 信息服务 / 145

6. 个性服务 / 149

构建忠诚顾客体系，留住忠诚顾客 / 151

1. 制订忠诚顾客奖励计划 / 152
2. 探索忠诚顾客交流机制 / 154
3. 建立忠诚顾客跟踪系统 / 155

结束语 / 157



第一章

任务完成零失败

据中国饭店协会不完全统计，目前全国星级酒店总数超过 16000 家，并在以每年 100 多家的速度递增。仅 2010 年 9 月份，全国新开业的星级酒店便有 15 家，客房总数超过 4067 间（套）。与 8 月份相比，新开业星级酒店总数多了 2 家，增长了 13%；客房数多出 1394 间（套），增长了 33%。

在僧多粥少的今天，酒店行业内的竞争日益白热化，甚至你会发现，在自己酒店旁不知何时又新开了一家酒店。大家都想在酒店之林中开拓自己的新市场，杀出一片属于自己的蓝海，可是事情总是不能尽如人意。众多酒店经理尽管兢兢业业、勤勤恳恳、加班加点，但到头来依然饱受管理困难、经营下滑、员工复杂、执行力差、顾客流失、压力过大、工作辛苦、成就感差等难题的困扰。

有这样一位女士，她之前的工作比较清闲，周末不用加班，逢年过节也能跟家人团聚。后来，她下海经商，做了某酒店的经理。开始时，她对新工作充满了激情，从筹备到开业，从经营到运作，忙得不亦乐乎。可是，她渐渐发现，自己不但工作压力比以前大了许多，和家人团聚的时间也少了许多。

女儿 10 岁生日那天，她第一次按时下了班。在回家的路上，她匆忙挑选了一双鞋子当做生日礼物。当她打开家门的时候，女儿一下子扑到她怀里，哭着说：“妈妈，你是不是不要我了？”她忙安慰女儿说：“怎么会呢？你可是妈妈的心肝宝贝儿。今天是你 10 岁生日，看，妈妈给你买了什么？来，穿穿看。”可是，新买的鞋子太小

了，女儿根本穿不上。直到这时，她才发现女儿又长个了，而自己因为一直忙于工作，竟然一点都没觉察到。此时，她的内心充满了愧疚感和失败感。

作为一名酒店经理，你是不是也有过类似的感触？是否也感受到了来自工作和生活的压力？

【画面】

在某酒店的运营分析会上，总经理困惑地说：“怎么这个月的经营目标又没有完成？说你们不敬业，那是冤枉你们，可为什么就是完不成经营任务呢？我们下个月的目标和工作任务，究竟该如何定？”

酒店经理们无奈地说：“我们每天都很辛苦，很敬业，也都尽力了，可是……”

这样的画面，在你的酒店有没有出现过？作为酒店经理，你是不是也有这样的困惑：为什么自己十分敬业，却完不成工作任务呢？原因在哪里？

“三不”导致酒店工作任务失败

1. 不明确任务目标

工作任务完不成时，酒店经理不该一味地去追究员工的责任，而应该先看看自己制订的工作目标是否明确，有没有将总经理下达的总目标进行有效分解，细化到各个部门和每名员工身上。

美国哈佛大学曾做过一个非常著名的关于目标对人生影响的跟踪调查。调查的对象是一群在智力、学历、环境等方面都差不多的年轻人，他们中 10% 的人有清晰但比较短期的目标，3% 的人有清晰且长期的目标，而 60% 的人目标模糊，还有 27% 的人则没有目标。

25 年后，这群人的生活和工作状况发生了十分有意思的变化。25 年来，那 3% 的人不曾改变过自己的人生目标，始终朝着同一个方向努力，最终成为了社会各界的顶尖成功人士，其中不乏白手起家的创业者、行业领袖、社会精英。那 10% 的人大多生活在社会的中上层，他们不断地实现着自己的短期目标，生活状态稳步上升，成为了各行各业不可或缺的专业人士，如律师、医生、工程师等。而那 60% 的模糊目标者，基本生活在社会的中下层，他们虽然能够