

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 酒店领班

易钟◎著

THE BEST
HOTEL FOREMAN

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

.....

广东人民出版社
广东新华书店



图书在版编目（CIP）数据

做最好的酒店领班/易钟著. —广州：广东经济出版社，2011.4

ISBN 978-7-5454-0733-4

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

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第041948号

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11～12楼）
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	12.75
字数	130 000
版次	2011年6月第1版
印次	2011年6月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0733-4
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。面对一系列的难题，你不得不思考：怎么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

Part 1 重要任务：打造优秀服务团队

第一章 认清酒店领班的定位/3

领班是管理者，不是服务员/5

领班与服务员的区别/7

领班的五大角色/12

领班是酒店的“准经理” /16

第二章 如何提高团队协作能力/17

做不好协作，留不住顾客/19

协作的力量： $1 + 1 > 2$ /20

团队协作要发挥员工各自优势/25

提高团队协作六大技巧/28

第三章 如何提高团队沟通能力/37

管理的过程也是沟通的过程/39

沟通的四个 70% /41

信息表达要简明扼要，不要模糊不清/42

倾听，是一种心与心的交流/47

赞扬，是员工最需要的“奖赏” /56

批评，要远离“暴力” /60

第四章 如何提高团队服务能力/67

谁是我们的 VIP 客人/69

接待 VIP 客人的六大要点/71

开发十个新客户，不如维护一个老客户/76

服务销售业绩倍增的技巧/80

及时关注和反馈客人的不满与投诉/88

客人的一些不满是可以避免的/96

想客人之所想，急客人之所急/100

消除客人不满六步曲/104

Part 2 管理能力：提升业绩三张王牌

第五章 第一张王牌：职业化的工作态度/111

领导积极，员工才会积极/114

- 提高主动意识的六个要点/118
- 工作意味着责任，岗位意味着任务/125
- 提高责任意识的六个要点/128
- 唯一的借口就是没有任何借口/137

第六章 第二张王牌：专业化的管理技能/139

- 一生只有 3.3 年在创造价值/141
- 我们的时间浪费在哪里/144
- 一目了然的时间管理工具/147
- 如何做好时间管理/153
- 四步提升员工服务技能/162
- 高效培训指导员工有方法/170

第七章 第三张王牌：情感化的员工管理/177

- 关爱员工从了解员工开始/179
- 深入了解员工生活/181
- 做员工的代表，反映员工心声/187
- 做员工的表率，激发员工工作热情/188
- 酒店领班要牢记的 30 个字/191

Part 1

重要任务：打造优秀服务团队

.....

酒店领班肩负的最重要的任务就是，打造优秀的服务团队。那么，酒店领班怎么带好一个服务团队，又怎么推动它的优质服务？

对内，领班充当着高效服务团队的带领者的角色，主要任务是提高团队的协作能力和沟通能力。

对外，领班充当着团队优质服务的推动者的角色，主要任务是做好 VIP 客人的接待、关注老客户、提高服务销售业绩，及应对客人的不满和投诉。

.....



第一章

认清酒店领班的定位

领班是管理者，不是服务员

我曾在一个酒店看到这样一幅画面：一个领班一会儿在点菜，一会儿在传菜，一会儿又去点菜……领班在不停地接待客人，忙得团团转，而旁边有两三个服务员却在那儿聊天。

其实，如果那个领班不是穿着领班的制服，我还以为他是服务员呢。不知道这样的画面，在你的酒店中会不会出现？你的领班是否永远都在点菜、传菜，永远都在帮客人做这样那样的事情？从某种角度来讲，我觉得领班这样做没有错，但是如果服务员在那儿闲着，领班这样做就不应该了。

领班的角色究竟是什么？领班应该是酒店的管理者，而不是服务员。如果你是一名领班，你的角色从服务员转变为管理者了吗？

2009 年的一篇新闻报道《1:6，做主帅，老马还嫩》，讲的是阿根廷在 3600 多米的高原上与玻利维亚之间的一场比赛，阿根廷以 1:6 输给了玻利维亚，这让马拉多纳非常难堪。最有趣的是报道中有这样一句话：阿根廷输给梅西一条腿。面对这样的报道，马拉多纳的心情当然非常复杂。

这场比赛，跟马拉多纳没有关系吗？马拉多纳的确是一名优秀的球员、著名的球星。在比赛的过程中，他甚至想冲进球场去踢上

一脚，但那时他的角色变了，他成了教练。作为教练，他是不是优秀的呢？

作为酒店领班，我们要正确地认识自我，要清楚自己的管理者角色，不能让自己在前面不停地忙碌着，而服务员却永远是看客。如果我们刚升为领班，更要深刻认识自己的角色，多问问自己“我是谁”。

在一个酒店中，有高层管理者、中层管理者、基层管理者，还有操作者，即最基础的服务人员（如图 1-1 所示）。作为领班，我们肯定不是经理，不是中层管理者，而是基层管理者。从某种角度来讲，我们就是督导层。说到“督导”，我们该怎么理解？有人说“督导”就是督和导。

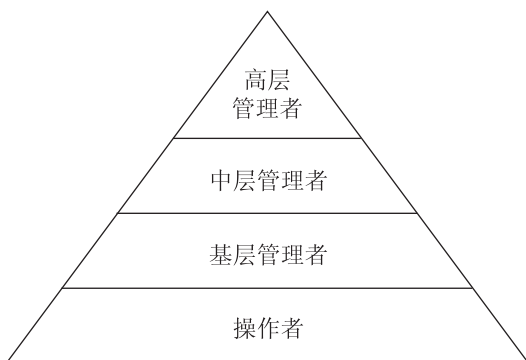


图 1-1 组织的层次

“易”家之言：少督多导，让员工发现工作的乐趣和意义。

但是，在实际工作当中，我们是不是监督得多了，训练得少了？是不是批评得多了，指导得

少了？如果是这样，对于“督导”这个词，我们理解透了吗？我们经常说“要少督多导”，那么，我们不妨想一想，自己是督得多还是导得多了。

领班要少督多导，关键是看有没有发挥“导”的作用。指导，这是管理者必须要做的事情，是管理者的职业使命。如果我们不知道如何指导员工，不知道如何培养下属，我们就不是称职的管理干部，不是优秀的基层干部。

可见，作为领班，我们必须先认清自己管理者的角色。

领班与服务员的区别

由上文可知，领班与服务员是有区别的。那我们来看看，两者之间究竟有什么区别（如表 1-1 所示）。

表 1-1 领班与服务员的区别

	服务员	领班
组织中位置	执行操作层	基础管理层
职责范围	岗位事务	班组领导
工作对象	事	人 + 事