

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 酒店总经理

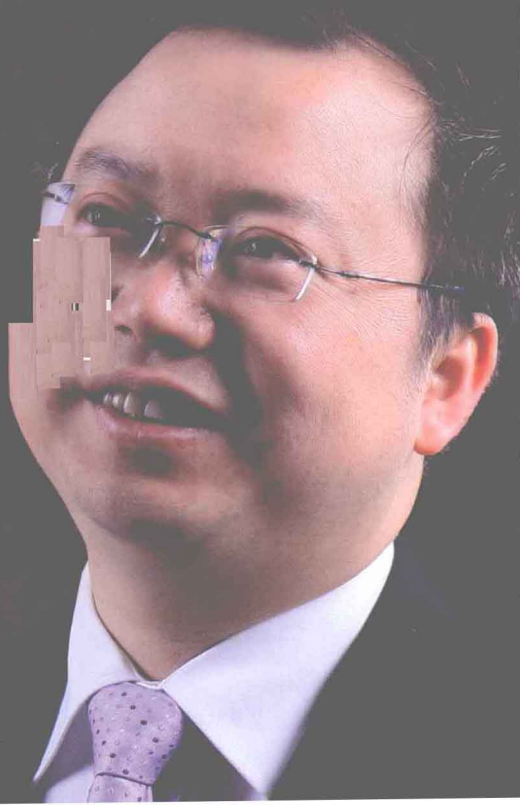
易钟◎著  
THE BEST  
HOTEL CEO

## 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  
广东经济出版社



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 酒店总经理

THE BEST HOTEL CEO

易钟◎著

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

做最好的酒店总经理/易钟著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 4

ISBN 978-7-5454-0745-7

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050943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	13.75
字数	140 000
版次	2011年6月第1版
印次	2011年6月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0745-7
定价	39.00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 •

时代光华 · 中国企业培训大系 ■

做 | 中 | 国 | 最 | 优 | 质 | 的 | 经 | 管 | 培 | 训 | 资 | 源 | 服 | 务 | 商

## 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的行动方案。

### 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：建设企业文化

### 第一章 认识酒店企业文化 / 3

酒店企业文化的重要性 / 5

酒店企业文化的构成 / 9

酒店企业文化的作用 / 12

中国酒店企业文化存在的问题 / 13

1. 对企业文化认识不足 / 13
2. 企业文化缺乏个性 / 14
3. 认为企业文化是万能的 / 15
4. 领导不能以身作则 / 16
5. 认为企业文化是喊口号 / 16
6. 员工是被动的接受者而不是主动的参与者 / 16
7. 企业文化是管理者的短期行为 / 18
8. 没有把品牌战略实施与企业文化建设进行有机结合 / 18

## 第二章 塑造酒店价值观 / 21

### 麦当劳企业文化的启示 / 23

1. 赢家思想 / 23
2. “QSC + V” 理念 / 25

### 高层管理者的价值观主导企业价值观 / 26

1. 成都大蓉和——刘长明 / 26
2. 广州绿茵阁——林欣 / 27
3. 武汉小蓝鲸——刘国梁 / 28

### 提炼企业价值观的五大原则 / 30

1. 找好企业文化来源 / 31
2. 描述具体明确 / 32
3. 确保价值观反映企业长期目标 / 33
4. 以客户和员工为导向 / 34
5. 全员参与 / 36

### 传播和灌输企业价值观的六大原则 / 37

1. 使企业价值观与员工价值观融合 / 38
2. 管理者要起到表率作用 / 39
3. 统一目标 / 40
4. 楷模与培训结合 / 41
5. 创建畅通的内部信息沟通环境 / 42
6. 创造宽松的文化活动环境氛围 / 44

### 第三章 做好酒店制度文化建设 / 47

#### 酒店制度文化的组成要素 / 49

1. 组织制度文化 / 49
2. 运营制度文化 / 50

#### 构建酒店制度文化的三个要点 / 51

1. 明确岗位职责 / 51
2. 制定工作程序和标准 / 52
3. 完善监督、检查和考核制度 / 56

#### 制度重在有效执行 / 57

#### 编制企业文化手册 / 60

### 第四章 创造酒店统一形象 / 65

#### 用酒店建筑与装饰营造文化氛围 / 67

1. 做好企业形象识别系统 / 68
2. 装饰出酒店的物质文化 / 71

#### 用酒店文化提高服务品质 / 72

1. 对服务的认识和把握要准确 / 72
2. 抓住服务“文化关键点” / 74
3. 海底捞的服务秘诀 / 77

## Part 2 重大责任：服务倍增利润

### 第五章 在服务中体现客人的消费附加值 / 83

#### 有针对性地设计酒店的服务菜单 / 87

1. 早到服务 / 87
2. 睡眠服务 / 88
3. 用餐服务 / 90

#### 突出酒店免费附加产品项目的价值 / 92

#### 有针对性地设计赠品 / 95

1. 餐厅赠品 / 96
2. 酒店客房赠品 / 98

#### 传递有价值的信息 / 100

1. 生活服务信息 / 101
2. 办事指南信息 / 102
3. 酒店服务信息 / 104
4. 娱乐、体育、旅游信息 / 108
5. 酒店活动信息 / 109
6. 菜品知识信息 / 110
7. 营养健康信息 / 111
8. 当天向客人告知的信息 / 114

#### 打造有人情味儿的服务语言 / 114

针对不同客人，设计个性化服务 / 118

1. 常客 / 118
2. 商务客人 / 124
3. 婚宴客人 / 125

为员工提供个性化服务的条件 / 128

**第六章 为酒店客人设计服务关怀方案 / 133**

让员工深刻理解客人的角色 / 137

用不同的方式关怀客人 / 140

1. 欢迎信 / 140
2. 信息留言卡 / 141
3. 欢送卡 / 143
4. 短信问候 / 144
5. 感恩卡 / 146

加强与客人之间的情感交流 / 147

对大客户及常客进行奖励 / 150

体现会员客人的价值 / 152

1. 具有让会员看得见的利益 / 152
2. 为会员开展各项活动 / 152
3. 为会员提供特殊服务待遇 / 153
4. 为会员提供一对一的服务 / 154
5. 简化会员购买产品和服务的程序 / 154

## 第七章 随时注重客人满意度调查 / 157

与当地出租车司机沟通 / 161

结合酒店宾客意见表 / 162

附上小礼物或者打折 / 164

利用网络相关科技手段 / 166

通过员工进行了解 / 167

有针对性地进行访谈沟通 / 169

请专业人士扮演神秘客人进行暗访 / 169

满意的员工创造满意的客人 / 174

## 第八章 建立问题管理制度 / 179

企业及员工对外作出的承诺要坚持兑现 / 183

设计对比表 / 185

让客人评价员工的服务行为 / 188

通过现场案例分析会或问题反馈通报会解决 / 190

要求下属发现问题并思考解决办法 / 191

思考管理及服务需要完善的细节和创意 / 195

# Part 1

重要任务：建设企业文化



---

海尔集团 CEO 张瑞敏曾说：“企业发展的灵魂是企业文化。”总览世界上的知名企业，几乎每一个企业的高层领导人都都在大力强调企业文化的影响力。对于一个希望有所作为的酒店总经理来说，更应该深刻领会企业文化的力量，并做好给酒店员工传播企业文化的工作。

---