

饭店经营管理

重中之重

★★★★★ 新疆鸿福大饭店 5 周年分享

刘江霞 主编



海军出版社

饭店经营管理

重中之重

★★★★★ 新疆鸿福大饭店 5 周年分享

刘江霞 主编

海洋出版社

2004 · 北京

图书在版编目(CIP)数据

饭店经营管理重中之重：新疆鸿福大饭店五周年分享 / 刘江霞主编.
—北京：海洋出版社，2004

ISBN 7-5027-6093-8

I. 饭… II. 刘… III. 饭店 - 企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 016286 号

责任编辑：陈莎莎

责任印制：刘志恒

海洋出版社 出版发行

<http://www.oceanpress.com.cn>

(100081 北京市海淀区大慧寺路 8 号)

天津蓟县宏图印务有限公司印刷 新华书店发行所经销

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

开本：787mm×1092mm 1/16 印张：29.75

字数：530 千字 印数：1~2200 册

定价：128.00 元

海洋版图书印、装错误可随时退换

科学管理
精政服务

为新疆鸿福大厦
店开业三周年题

何光暉

中华人民共和国国家旅游局局长题词



新疆鸿福大饭店

HONGFU HOTEL, XINJIANG

★★★★★

前言

新疆鸿福大饭店被誉为镶嵌在西域边陲的一颗璀璨的明珠。她的壮观就如同她的名字。然而，她真正的魅力在于她以独具特色的个性化亲情服务，感染、打动了不计其数的海内外客人，博得客人的交口称赞。

历年来的艰苦创业，鸿福人越来越深刻地认识到：具有创新意识并蕴涵时代精神的先进观念是鸿福大饭店制胜的首要因素，而观念落后比什么都可怕。所以，鸿福大饭店自1998年8月开业以来，从严格管理和标准化服务开始做起，沿着成功的阶梯逐步进入文化管理和亲情服务的境界。5年的时间，鸿福积淀了厚厚的企业文化沃土：“服务人群是我们的荣幸，学习分享是我们的责任，达成任务是我们的目标”成为鸿福人强大的精神支柱。此外，我们在经营管理和服务顾客的实践中，不断提炼总结，形成了支撑鸿福发展的“重中之重”。同时，为了对员工起到很好的指导和教育作用，使员工从意识上认识到鸿福的“重中之重”，我们撰写了这本册子。

我们相信，正确的思想理念一旦掌握，必然能够产生巨大的力量。

在此，我们谨对所有为鸿福的成功付出过心血的员工表示褒奖和感谢。我们也希望通过这本书与酒店同行和专家进行更广泛的交流。为创新酒店业做出我们应有的贡献。

书中有不妥之处，敬请不吝指教。

编者

2004年元旦

序一

我爱我从事的事业——饭店行业

我经常爱说的几句话是：“这件事情非干成不可！”“不管有多大困难也要拿下！”“不做最好，我们就不要干了！”“领导请您放心，我们连夜也要突击出来！”这也是新疆鸿福大饭店开业五年来经常能听到的话语。

1. 来之不易的开业大典

1998年8月28日，是一个非常难忘的日子，是新疆鸿福大饭店开业的日子。那天的开业庆典结束后，全体中高层干部都热泪盈眶、激动不已，饭店所有员工的内心充满了喜悦和快乐，许多日子的劳累和辛苦都烟消云散了。

鸿福大饭店从奠基(1995年5月)到开业仅用了三年的时间。这三年是难忘的三年，也可以说是鸿福大饭店完成的第一个从无到有，从不懂到懂，从不顺到顺的三年。鸿福大饭店的每一砖，每一瓦，每一项设计方案，每一个摆设，每一位员工的筛选、培训，每一个宣传文字的确定，都是在这三年间完成的。当时，面对的第一个挑战就是创新。如果选择已有的传统套路来建设鸿福，不出一两年，在新疆的市场上就没有什么优势了。而要选择全盘创新，则无论是观念的改变，还是饭店的装饰、设计创意，要达到高标准的要求，从时间上、材料选择上、建筑图纸的改变上，到各项准备工作和操作流程的建立上，均无经验。怎么办？只有现学现卖，现学现做。于是，我们的高层干部不怕困难，多次走访了国内外很多五星级饭店，参观、学习、取经。真是“学艺难，偷艺更难！”想获得第一手资料，想要看到其中之门道，真是比登天还难。托关系、找路子，再难也要吸取最先进的东西，也要学习最好的经验。正是因为“热爱饭店行业”，正是因为我们的诚恳态度感动了很多专家和领导，才获得了很大的收获，才得到了国际顶级饭店的鼎力支持与帮助。

离1998年8月28日开业的日期越来越近，可是各项工作还没有完全就续。鸿福全体员工用最大的干劲和饱满的热情加班加点。更在开业的前夜，干到了凌晨六点钟，奇迹般地迎来了开业盛典。

2. 团队精神和凝聚力是我们不断进步的根本保证

要说鸿福有一支精干的队伍和一支经验丰富的管理团队，比起国内许多大城市，像北京、上海、广州的大型饭店，还有很大距离，可以说还是“初学”阶段。但鸿福这支队伍的团队精神及凝聚力是令人称谓的。大家只有一个想法，就是拼搏和磨练。通过全力拼搏及百分之百的努力，鸿福开业一年，即1999年8月28日荣膺“四星级饭店”称号，并且成为新疆地区四星级饭店的“龙头”。此时的鸿福大饭店抓的两件头等大事是：第一，开发人力资源；第二，新建设施和改建工程，以适应新形势下的竞争优势，向五星级饭店迈进。

根据员工的自身情况，采取请进来、送出去的办法注重培训教育，将培训工作列为鸿福大饭店人力资源开发中的龙头工作。尤其是对新员工、老员工及中高层干部的培训，采用店内培训、店外培训、部分培训及手把手培训的方式。而且更加重视每日不间断培训，解释工作细节，并对所有培训内容进行评估，取得了良好的效果。身为鸿福大饭店总经理，我也在不失时机地学习充电。1999年，我用了一年多的时间，到瑞士学习酒店管理。与此同时，鸿福投资上亿元加强原有设施的硬件改造，同时新建设施14 000平方米，形成了硬件达标五星级的标准。

“不做最好，我们就不做了！”当时的新疆，仅乌鲁木齐市就有8家四星级饭店，竞争非常激烈。于是，饭店打价格战、打优惠战，抢占市场。鸿福大饭店当时就一心瞄准了五星级申报，只有获准五星级，才有鸿福的竞争优势。我们的性格就是“不服输”，我们的脾气就是“说干就干”，我们的思路只有一条，就是“拼死拼活拿下五星级”。于是全体总动员，整个饭店取得了高度的一致认同。通过大家的不懈努力、全力拼搏，于2002年1月18日，鸿福大饭店荣膺五星级饭店。五星级揭牌庆典仪式结束时，全体鸿福大饭店中高层干部及员工又一次激动地流下了热泪。大家齐声高呼：“要做就做最好！”“不做最好，我们就不做了！”

3. 总结和回顾

回顾五年的发展历程，我有一个深深的体会，那就是“态度决定成功！”“态度决定命运！”“态度决定一切！”根据国家旅游局2003年7月2日的统计上报中显示，全国有175座五星级饭店，635座四星级饭店。五年来，鸿福大饭店要在新疆这个“西部地域”做到国内饭店百强企业，在人才竞争、市场竞争、行业竞争、关系竞争激烈，且传统化理念难以改变的环境下惟一靠的就是“态度”，只有“态度”的跟进是无往而不胜的。五年经营鸿福大饭店，我认为饭店的每一件事都是在高度兴奋的情况下方能干好。饭店事业具有无穷的魅力，就看是否用心

去做，是否永远具备前瞻的市场头脑，是否勤快，是否永远用心地观察，是否真正规范化，是否能注意到每一个细节。因此，在鸿福大饭店成立五周年之际，我们愿意分享一些我们的心路历程，愿意把我们的经验教训总结成一种经营与管理的结论，以期更好地鞭策自己，同时也带给同行一些可参考的东西。于是，我们便组织力量完成了这部近60万字的《饭店经营管理重中之重——鸿福大饭店五周年分享》。在这部书里，我们将人力资源管理列为本书源头首位，其篇幅非常大，也非常细。在新疆饭店业同样面临着用人和选人的困惑，以及人力资源的匮乏等问题。鸿福大饭店非常重视员工职业生涯发展计划，并积极监控所要经历的所有过程，这在新疆同行业中被传为佳话。管理层与员工之间的沟通，在人力资源开发中得到了高度的重视。鸿福大饭店每年在员工中调查两次，并在饭店业务允许的情况下，进行严格的分析。调查反馈的信息是与员工非常直接的对话，使员工知道饭店每日所发生的大事情。在鸿福大饭店，倡行管理人员与员工共同就餐，沟通友情、互相了解、互促关系，也有像设意见箱等来搜集员工意见的方式。杰出的员工在鸿福大饭店都会给予积极的首肯，每季度表彰一次，分别设置了优秀奖、杰出奖以及老员工的奖励。

在全面质量管理上鸿福大饭店也非常重视，在书中我们也分享了有关的思路及方法。五年的经营中我们非常重视财务的管理模式建设，每一点一滴都严格把关，本着“利润从节省中来”的原则，做到了日清日结，并且执行每日的分析，每周大分析，每月全面剖析的作法，起到了良好的效果。

为了将鸿福大饭店的营销工作有章可循，我们特编制了《营销新思路》这一部分内容，系统地分析了我们营销的特质、营销的过程、营销的计划纲要和创新模式。同时就营销策划做了大篇幅的编写。通过五年的运行，我们认为营销策划是饭店经营的重中之重。在前期准备方面，目标设定方面，策划书的作用及格式方面、策划的编写过程以及执行的控制等方面做了大量的研究，其目的是在经营中更好地运用策划这个有利武器，来武装鸿福大饭店的各项业务发展。

今天鸿福的业绩离不开各级领导的支持，离不开市场的厚爱，离不开全体同仁的鼎力协助，同时更离不开“我热爱饭店行业”这种思想的支撑。五年的光阴，我们总结起来觉得最得意的是：大举措、大决策带来的机遇；性格上永不服输带来的工作品质；每次大型活动必须做成功带来的态度意识。今天，在鸿福大饭店成立五周年之际，首先应该感谢的是我们的同仁，大家辛苦了！我永远爱大家！同时，在鸿福大饭店五周年庆典之际，《饭店经营管理重中之重——鸿福大

饭店五周年分享》一书面世，她凝聚着全体“鸿福人”的血汗；凝聚了鸿福团队的精神；凝聚了我们要做最好的决心。就在这部与大家分享的书籍出台时，我们还要感谢郭天祥教授担任本书的总策划，感谢海洋出版社的各位领导及陈莎莎责任编辑的辛勤工作，同时感谢天祥教育机构为本书出版所付出的辛劳。

《饭店五周年分享——重中之重暨管理经营之道》的问世，不仅为饭店业同仁提供了一本好书，更是一份沉甸甸的礼物。在此，我们向所有关心、帮助过我们的新疆及全国的各位领导、朋友！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

《饭店五周年分享》一书献给一切热衷于饭店管理的同事、专家！

序二

永恒的服务，永远的鸿福

从2003年6月至今，半年多的时间，我开始接触新疆鸿福大饭店。为鸿福大饭店上上下下的同仁进行了“精致服务，攻心为上”，“领导者心智模式建设”，“鸿福高层访谈”等培训和咨询工作。这本《饭店管理重中之重——鸿福大饭店五周年分享》的题材内容，也因为这半年来在鸿福接触的人、事，真实感人的事例而有所增补，为此，还耽误了出版的时间（原定在8月28日鸿福五周年之际出版），这也是鸿福大饭店总经理刘江霞同志一贯的创新和追求完美的工作作风。在此，我作为本书总策划，推荐《鸿福大饭店五周年分享》给我们的同行及研究饭店的专家，希望对社会读者及同行企业提供参考，产生额外价值。

加入WTO已经一年多了，中国的企业越来越不断挖空心思求新求变，由内部到外部，无非希望掌握契机，快、准、狠地打败群伦，赢得市场。

鸿福大饭店在开业五周年的过程中更加使我们认识到：饭店选择市场，设定目标；顾客在选择饭店，掌握市场。惟有赢得顾客的心，而且是恒久地使其信赖，饭店才能出类拔萃。换句话说，当今的饭店业趋势是服务导向、顾客为尊的服务品质。优质的服务已成为饭店的主流，凡是漠视、违反这个主流者必遭淘汰。

每家饭店都希望自己在顾客心目中归列为“卓越饭店”，然而天下绝没有凭空而降的美誉。没有卓越的服务就无法赢得顾客，无论面子（形象）、里子（收益）皆与卓越饭店无缘。所以，在本书的大部分内容中，读者可以了解由如何超越顾客的期待，建立自己的金字招牌，而去赢得喝彩，享尽美誉。同时，又如何战战兢兢，如履薄冰，全面维护得来不易的成果。五年的鸿福大饭店深刻地认识到，卓越饭店的超级挑战不仅在于创建一套卓越的服务理念、流程、落实办法，而更重要的在于如何“守成”，即让每一位员工无论在何时、何处、何事都能秉持饭店辛辛苦苦建立起来的服务精神，“内化于心，外施于顾客”，让顾客深受“触动”而与你“同其心、同其情、同其好、同其行”。

现在的顾客对高级大饭店的要求是“给我精致服务，其余免谈。”其实，这种精致服务也正是锁住顾客的心。强调每个人都是本企业的组织代言人，任何个人的行为在顾客眼中都代表你的企业，小小的失策可能毁坏企业的形象。鸿福在经营五年来要求鸿福的每个人都必须接下“责任球”，为卓越服务负责。更要警惕的是，表面的解决问题可能并未真正消除客怨，别以自己的想法来揣度顾客，惟有深入顾客的心，并站在顾客的立场去思考，将心比心，才能真正掌握方向，予以修正。

在此，我愿提出一组新的服务思维以视隆重推荐：

- 精致的服务是一种“气质”。
- 精致服务是自在的、自然的、优雅的，它是工作、生活的一部分，必须“内化”——融之于心，“外化”——诉之于行。
- 精致服务不是“做作”出来的，它是“理”所当然的心领神会，此“理”即“同理心”之理。
- 精致服务是行动。没有行动就没有服务，没有回应就没有服务，回应之道在眼到、口到、手到、心到，四者同时到，缺其一即无法达到。
- 掌握所有关键时刻，创造成功的服务，才能攻入顾客心房。

• 每个人肩负成千上万的关键时刻。没有任何人可以为你负担自己的关键时刻，惟有你自己负责，才能时刻掌握，创造成功。

• 每个鸿福人确实掌握、负责观察自己的工作品质、工作态度、服务精神，善用所有关键时刻服务内部顾客以及外部顾客，则鸿福必胜！

• 创造愉悦顾客才可创造利润。

• 基本服务是“义务”询问、了解顾客的期待；满足其期待是“责任”；超越顾客的期待，创造愉悦的顾客是“攻心”。

• 愉快顾客，攻心之道。看到顾客所看不到的；想到顾客所想不到的；听到顾客所说不出的；说顾客所无法说的。永恒的服务，永远的鸿福！是为荐！

新疆鸿福嘉苑酒店管理有限公司董事更而
受顾客欢迎，“为顾客创造价值，为天祥创新训练机构总裁·本书总策划郭天祥教授

“齐其同，致其同，蓄其同” 2003年12月 “感谢”

Contents 目次

525: 左對野管量風古對大辭新羅漢

第一章 新疆鴻福大飯店企業文化的興起

4: 什麼是文化

7: 文化的差異與優勢

10: 鴻福大飯店的飯店業特性與趨勢

15: 鴻福大飯店的文化戰略及作用

17: 鴻福文化是價值系統形成的原因和結果

19: 鴻福大飯店文化的內容和範疇

38: 鴻福大飯店文化的導入

44: 鴻福學習型組織建設

60: 知識經濟時代鴻福管理的新形式

76: 實現自我超越的鴻福領袖

89: 鴻福學習型領袖的魅力

108: 圖書館營商市古對大辭新巨舞, 寶歸同破

第二章 新疆鴻福大飯店人力資源管理模式

94: 新疆鴻福大飯店人力資源管理的基本理念

95: 新疆鴻福大飯店人力資源管理系統

99: 新疆鴻福大飯店聘用管理工作方案

116: 新疆鴻福大飯店面試技術工作方案

128: 新疆鴻福大飯店薪資管理工作方案

147: 新疆鴻福大飯店員工培訓工作方案

174: 新疆鴻福大飯店工作分析工作方案

195: 新疆鴻福大飯店考核分析技術工作方案

207: 新疆鴻福大飯店人事診斷技術工作方案

217: 新疆鴻福大飯店工作評價技術工作方案

236: 新疆鴻福大飯店典型人力圖表工作方案



第三章 新疆鸿福大饭店全面质量管理模式

新疆鸿福大饭店产品质量概述	250
新疆鸿福大饭店质量管理模式	252
宾客对新疆鸿福大饭店产品质量的评价	256
新疆鸿福大饭店服务质量管理思想及方法	259



第四章 新疆鸿福大饭店营销新思路

鸿福营销人员成功系统动力模式	274
新疆鸿福大饭店终极营销策略	289
如何成为鸿福大饭店营销高手	292
成功营销的80%取决于心理因素	298
再重温鸿福大饭店营销的特征	299
不同的市场状态下鸿福大饭店的营销重点	300
鸿福大饭店的战略规划和市场营销的关系	300
营销中的产品和定价策略对鸿福大饭店营销的影响	304
如何制定、撰写鸿福大饭店市场营销计划	307
新疆鸿福大饭店营销创新模式	313



第五章 新疆鸿福大饭店的营销策划

新疆鸿福大饭店营销与营销策划A、B、C	320
营销策划前的必要准备	322
如何撰写鸿福大饭店营销策划方案书	342
鸿福大饭店营销策划书的执行控制	345
鸿福大饭店公共关系计划	357



第六章 新疆鸿福大饭店同仁的心灵技巧

打开新疆鸿福大饭店同仁卓越之窗	364
-----------------	-----

- 365: 鸿福大饭店同仁与您分享“完全成功方程式”
369: 了解掌握命运的秘诀
374: 取得成功的决定性因素——价值观与信念
379: 新疆鸿福大饭店同仁积极心锚的建立
383: 建立新疆鸿福大饭店同仁成功能力圈

第七章 新疆鸿福大饭店内部诊断技能



- 396: 新疆鸿福大饭店内部诊断工作流程
408: 新疆鸿福大饭店企业内部诊断方法
426: 新疆鸿福大饭店企业内部组织诊断
444: 新疆鸿福大饭店借企业内部诊断提升营销绩效
459: 后 记

第一章

新疆鴻福大飯店企業文化的興起

“企業文化”這個詞的使用頻率越來越高，不同的企業，不同的人對“企業文化”有不同的解釋。從經濟學的角度來看，企業文化解決的是成本問題。從社會倫理學的角度看，企業文化解決的是市場條件下，社會價值觀的問題。從企業家自身的角度來看，企業文化建設的目的是什麼？鴻福大飯店在導入企業文化的過程中，為自己設立了三大目標，即：怎麼做大，如何做强，怎樣做久。於是出現了如何做到“賺愉快的錢”和“愉快地賺錢”的問題。

新疆鴻福大飯店通過導入企業文化認識到：鴻福高層領導的經營能力及文化功力——駕馭並順應瞬息萬變的市場，把握並引導人的思想文化觀念，是鴻福高層領導成就事業的不可或缺的两个輪子。

鴻福大飯店的實力與鴻福高層領導的智慧成正比。鴻福大飯店的企業文化是全體高層領導當莊家的一場遊戲……

什麼是文化 ●

文化的差異與優勢 ●

鴻福大飯店的飯店業特性與趨勢 ●

鴻福大飯店的文化戰略及作用 ●

鴻福文化是價值系統形成的原因和結果 ●

鴻福大飯店文化的內容和範疇 ●

鴻福大飯店文化的導入 ●

鴻福學習型組織建設 ●

知識經濟時代鴻福管理的新形式 ●

實現自我超越的鴻福領袖 ●

鴻福學習型領袖的魅力 ●

像哥伦布发现新大陆而打破了不同地域间的隔离状态一样，今天人们通过发现不同的文化模式而越来越清晰地看到了文化导致的多元。

与发现新大陆不同的是展现在哥伦布面前的肉眼可及，一看便知的是从未被发现的一片广阔的陆地。而文化是内在的、潜隐的，得用心渐渐的体悟方能看见。所以能“亲眼目睹”文化的毕竟还是少数。“看清”文化将是一个长期艰苦的历程。关于企业文化，我们在研究中发现，举出100条经营上的原因的同时，也能举出100条文化上的原因，甚至许多经营上的原因再追究下去也是企业文化上的原因。

在考察众多公认是成功的酒店或大型饭店业时发现：真正使它们能够久盛不衰的秘密往往是隐含在产品力和销售力后面的文化力，而不仅仅是让人一看就知道的酒店硬件及经济实力。如果说酒店要达到自救，应当首先是文化的自救。大的机遇总是偏爱有文化底蕴的职业经理人，中国的五星级酒店如云，但却缺少“五星级”的职业经理人。缺少职业经理人，就缺少完整的文化体系。同时，中国的五星级酒店缺少两种文化：一是商业文化，二是贵族文化。鸿福大饭店要有或要形成自己的文化也要经过一个漫长的时期，而非一开始就形成或外脑所能。不过鸿福大饭店的文化曙光已经出现，中高层干部坚信鸿福大饭店文化是存在着的，并左右着人们的命运，但她究竟是什么？谁制订出来的？怎么在工作中和完成达标中如何执行却谁也说不清楚。

用文化的眼光去分析、研判鸿福大饭店的文化特质，及其由这些特质所支持形成的鸿福大饭店产业的战略优势，于是，一张文化地图就展现在全体鸿福大饭店人的面前。

文化战略从不自觉走向自觉，由于经济科学和民主的发达，今天的鸿福大饭店一定要将绝大多数人所意愿的方式、目标和方向进行变革性的调整。而鸿福大饭店的整体意愿又被文化所支配着。因此，文化决定了鸿福大饭店的模样和前途；文化决定了鸿福大饭店的战略选择；文化决定了鸿福大饭店的战略谋划和一系列的战略策略（也就是我们常提到的怎么干的问题）。而鸿福大饭店高层班子的文化特质（内涵）与所从事的本行业特性之间的关系具有不容忽视的巨大的影响作用。因此，我们必须去把握文化、把握文化战略，使其发展进入正确的方向和速度。

但是，并不是所有企业或团队都在很自觉地实施文化战略，可能有更多的企业或团队是在直觉中走向正确的发展方向并且取得了相当的成功，或者不自觉地受到了文化的指引。由于对文化的陌生和没有进入正确的观察和分析系统，人们对一些经济突飞猛进的现象，始终感觉像谜一样不可解释，像国内一些五星级酒

店实际上也没有很清楚的文化战略等，现在看来已经一清二楚了，这些看似没有文化内涵的酒店或大型餐饮业之所以成功还是由于“认同”，甚至是高度“认同”的文化特质支持着它们的事身体，并自觉地推动着事业的发展。

当然有更多的企业或团队仍处在文化的迷乱之中，这些企业或团队既不了解自己的文化特质，也不了解自己正在从事的产业发展所必需的文化物质。然而更多的人只是认为别人能干的事，我们也能干，甚至干得比他人更好。其实不然，因为不是所有的人都擅长干所有的事，也不是所有的文化都适合于所有的酒店行业。文化使我们各不相同，结果悬殊。

目前，鸿福大饭店正在寻找着自己文化所擅长的事。出现了：

1. 高层之间的文化没有显性的认同，而且整体理念上文化差异较大。
2. 经营管理层之间的文化差异很大，也是不认同。
3. 基层与高层的文化差异很大，还是不认同或假认同。
4. 整体之间的“秘密区”、“脊背区”甚至“盲区”很多，协调出现难题。



★ 正确的式式



★ 鸿福的式式

图1-1 文化管理视窗

究其原因，大致有四：

1. 文化的理论及本饭店的理念思想都不了解，使文化战略很难为人们把握。
2. 在中高层的角度上往往无法从文化的比较中看到文化的战略力量。
3. 仅靠外在资源（比如：雄厚的经济基础和物质硬件基础）就认为可以很好地发展。
4. 高层共识的文化没有被普及到相当通俗的地步，看不懂、读不懂、用不懂、认为是虚的。

今天，鸿福大饭店实施文化战略的许多条件已经相当完备，尤其是批准五星级饭店之后，更是很好的契机。鸿福大饭店高层深刻地意识到没有精准、清晰、系统的文化战略会使整个鸿福大饭店的发展处于盲目的状态，这是绝对不允许的。