

**SUCCESSFUL
HOTEL
MANAGER**

**成功
饭店经理人
SUCCESSFUL HOTEL MANAGER**

程新友 编著



旅游教育出版社

SUCCESSFUL FOOTBALL MANAGER

成功
足球經理

成功饭店经理人

程新友 编著

旅游

管理

城市

02

旅游教育出版社

· 北京 ·

1版

策 划:李荣强

责任编辑:王 艳

图书在版编目(CIP)数据

成功饭店经理人/程新友编著. —北京:旅游教育出版社,2007.4

ISBN 978-7-5637-1498-8

I. 成… II. 程… III. 饭店—企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 047608 号

成功饭店经理人

程新友 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	20
字 数	300 千字
版 次	2007 年 5 月第 1 版
印 次	2007 年 5 月第 1 次印刷
印 数	1~6 000 册
定 价	35.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前言

进入 21 世纪,知识经济正在给人类的生活、工作和思维方式带来一场空前的革命。饭店业作为一种社会、经济、文化的综合体,必然会受到知识经济浪潮的冲击。同时,随着经济全球化、市场全球化格局的形成和中国加入 WTO,饭店业已经被卷入一个更加国际化和商业化的市场潮流中,其所面临的经营环境正在以空前的速度变化着,比以往任何时候都令人难以琢磨:宾客选择日益专业化、消费日益个性化、非价格竞争的分量越来越重、市场秩序越来越规范、国际品牌前赴后涌……这一切都使得任何饭店不得不比以往任何时候更加关注自己的生存和发展。在“适者生存”的市场竞争中,饭店要成为“明星”而不是“流星”,就必须不断地创造宾客兴奋点,营造持续的竞争力。为此我们饭店经理人要加强管理,抓住机遇,苦练内功,迎接挑战,提升饭店服务质量和饭店管理水平,提高宾客的满意程度和社会消费的文明程度;要加快步伐,不断变革、不断创新,创造新服务、新管理、新经营、新文化……

面对当今饭店业更加激烈的竞争、更加严峻的形势,作为一名饭店经理人,该如何把握自己,如何战胜自己,如何超越自己,是我们共同探讨的课题。机遇,对每一位饭店经理人来说,不是均等的。强者能创造机遇,智者能抓住机遇,弱者是等待机遇,愚者则失去机遇。在市场经济中,机遇与挑战像是一对孪生兄弟,挑战本身也就是机遇,真正的机遇只有在迎接挑战中诞生,在征服挑战中实现。因此,我们饭店经理人应深刻地认识到在知识经济时代,知识是安身立命之本,变革和创新已成为主导潮流。我们只有充分运用知识去变革,去创新,只有强化各种沟通,我们的饭店业才有可能从新的起点去创造新的辉煌。让我们一起把握 21 世纪的脉搏,共同研讨新时期饭店经理人在新形式下如何把握机遇,迎接挑战,把自己培养成为一名优秀的饭店经理人。

本书分为做好统帅、准备好盔甲、统率好部下、统领战局、赢得胜利五个部分,从角色认知、基本素质、观念意识、情商和智商、时间管理、目标管理、有效沟通、团队建设、积极授权、创新变革等多个方面,具体阐述了在新的形势与环境

下,中国饭店经理人应当如何调整思维模式和管理方法,以崭新的管理理念和管理思想迎接新的经济浪潮,打造卓越,迈向成功。本书具有理论的创新性、内容的科学性、操作的实践性、方法的多样性等特点,便于各旅游饭店参考和操作执行,可作为旅游饭店管理人员的培训教材,也可作为旅游院校学生的参考书籍,同时也可作为旅游饭店员工学习和成为合格饭店职业经理人的行动指南。

本人一直从事旅游饭店管理工作,应该说是一名 21 世纪饭店职业经理人,但在饭店管理理论研究上永远比不上饭店管理专家、教授。因此本书在写作过程中,参考了近几年出版的教材和研究成果,在此一并向原著的专家、教授们表示衷心的感谢,同时也要深深感谢浙江大学旅游学院邹益民教授、浙江旅游职业学院王昆欣教授对本人在写作此书过程中给予的指导,以及对本人在饭店管理、研究中的支持与帮助。由于本人水平有限,书中如有不足之处,敬请各位专家、学者、同仁以及读者朋友们批评指正。

程新友
2007 年 5 月于浙江



第一部分 做好统帅

第一章 用新视角认识饭店经理人 / 2

你是一位成功的饭店经理人吗 / 2

角色认知 / 5

角色意识 / 5

饭店职业经理人的基本特征 / 5

要掌控权力 / 8

什么是权力 / 8

权力的三个特点 / 8

权力来自于个人魅力 / 9

权力的基础 / 10

要具备将领的风格 / 11

八要八不要 / 11

饭店经理人的工作作风 / 12

饭店经理人的十大铁律 / 14

第二部分 准备好盔甲

第二章 饭店经理人应具备的条件 / 16

基本要素 / 16

饭店经理人的基本要求 / 17

饭店经理人的素质 / 18

气质 / 20

什么是气质	/ 20
饭店经理人如何培养自身气质	/ 20
能力	/ 21
包容和耐心	/ 21
培养自信	/ 21
心态	/ 22
让失去变得可爱	/ 22
成功与失败的最大区别	/ 23
正确的工作态度	/ 23
减压之道	/ 25
心态决定成败	/ 25

第三章 饭店经理人的观念与意识 / 28

职业观念	/ 29
饭店职业道德	/ 29
饭店职业观念	/ 30
服务意识	/ 31
饭店服务意识	/ 32
饭店优质服务	/ 32
质量意识	/ 34
服务质量标准的具体内容	/ 34
提高饭店服务质量的基本途径	/ 36
市场意识	/ 36
具备市场意识	/ 37
实施全员营销	/ 38
品牌意识	/ 39
品牌的释义	/ 40
品牌的内容	/ 40
清洁保养意识	/ 42
清洁保养的专业化	/ 43
清洁保养的全员化	/ 43
服从意识	/ 44
命令统一原则	/ 45
服从上级	/ 45

- 服从宾客 / 46
- 效益意识 / 46
 - 效益意识的含义 / 47
 - 效益意识的主要内容 / 47

第四章 饭店经理人必备的能力 / 49

- 思维能力 / 49
 - 饭店经理人的思维模式 / 50
- 经营能力 / 51
 - 善于经营 / 52
 - 关注市场 / 53
 - 贴近宾客 / 53
- 领导能力 / 54
 - 提炼信息 / 55
 - 剖析自我 / 55
 - 识别非正式组织 / 55
 - 拟定目标 / 55
 - 寻找着力点 / 56
- 决策能力——做正确的事 / 56
 - 抓住决策时机 / 57
 - 以大局为重 / 57
- 执行能力——正确地做事 / 57
 - 执行力是什么 / 58
 - 执行力不强的表现 / 59
 - 执行力不强的原因 / 59
 - 如何提高执行力 / 60

第五章 学会运用管理理论 / 63

- 木桶理论——团队建设要合作共赢 / 63
 - 木桶原理 / 64
 - 木桶的三个弱点 / 64
 - 团队建设要合作共赢 / 65
- 牵牛理论——把握问题的关键 / 65
 - 解决问题要分析问题 / 66

解决问题要抓住核心	/ 66
解决问题要找到切入点	/ 67
鱼缸理论——环境影响潜能	/ 68
要有危机意识	/ 68
环境影响潜能	/ 68
触网理论——解决问题要有方法	/ 69
遇到问题要冷静	/ 69
解决问题要系统	/ 70
冰山理论——挖掘潜力	/ 70
什么是“冰山理论”	/ 70
挖掘员工的潜力	/ 71
海豚理论——及时奖励	/ 72
海豚理论	/ 72
及时奖励员工	/ 73
“一分钟经理人”	/ 74
热火炉理论——制度是高压线	/ 74
热火炉原理	/ 74
制度是严肃的	/ 75
惩罚的技巧	/ 76
作茧自缚理论——做张网而不是做条带	/ 77
作茧真的自缚了吗	/ 77
“做网”非“做带”	/ 77

第三部分 统率好部下

第六章 饭店经理人的情商与智商 / 80

情商和智商	/ 81
什么是情商和智商	/ 81
情商与智商的关系	/ 82
情商和智商对饭店经理人的影响	/ 83
四种不同经理人的命运	/ 83
情商重于智商	/ 85
如何提高个人情商	/ 87

第七章 学做时间的主人 / 89

- 时间哪去了 / 89
- 时间运用原理 / 91
 - 80/20 原则 / 91
 - “四象限”原理 / 92
- 培养良好的习惯 / 94
 - 改变坏习惯 / 95
 - 培养好习惯 / 96
- 管理好自己的时间 / 97
 - 时间的价值 / 98
 - 时间管理的重要性 / 99
 - 时间管理策略 / 100
 - 时间管理策略的运用 / 102
 - 有效的时间管理 / 104

第八章 树立确切目标 / 107

- 什么是目标管理 / 108
 - 什么是目标管理 / 109
 - 目标管理的特征 / 109
 - 目标管理的好处 / 110
- 什么是好目标 / 111
 - 保持高度一致 / 112
 - SMART 原则 / 112
 - 具有挑战性 / 114
- 目标管理的步骤 / 115
 - 制订目标 / 115
 - 分解目标 / 116
 - 实施目标 / 117
 - 信息反馈及处理 / 117
 - 检查结果及奖惩 / 117
 - 形成书面形式 / 119
- 如何为下属制订目标 / 119
 - 为下属制订哪些目标 / 119
 - 是什么阻碍了目标的制订 / 121

- 克服障碍的技巧 / 122
- 对下属实施绩效评估 / 125
- 绩效评估评什么 / 125
- 绩效评估遵循哪些原则 / 126
- 评估组织结构如何设置 / 127
- 评估有哪些方法 / 128

第九章 学会有效沟通 / 135

- 为何沟而不通 / 136
- 沟通是最重要的管理活动 / 136
- 什么影响了沟通 / 136
- 学会与人相处 / 138
- 沟通的对象和渠道 / 139
- 沟通的对象有哪些 / 139
- 通过什么渠道沟通 / 141
- 沟通的方法 / 142
- 选择沟通对象与渠道的要领 / 143
- 处理上级、同级和下级的关系 / 143
- 如何对待上级 / 144
- 如何对待同级 / 145
- 如何对待下级 / 146
- 沟如何通 / 147
- 沟通是倾听的艺术 / 148
- 主动倾听 / 149
- 实施会议管理 / 149
- 讲究语言艺术 / 151
- 及时反馈 / 152

第十章 强化团队意识 / 156

- 团队与群体的差异 / 157
- 什么是团队 / 157
- 团队与群体的差异 / 158
- 这是我们的饭店 / 159
- 饭店的组织结构划分 / 160

饭店是一个团队	/ 160
什么是优秀团队	/ 165
优秀团队的特征	/ 165
主动自发,从我做起	/ 166
处理团队冲突的步骤	/ 168
什么是团队冲突	/ 169
如何处理团队冲突	/ 170
怎样建设优秀团队	/ 171
优秀团队的形成条件	/ 171
建设优秀的团队	/ 173

第十一章 敢于授权,善于激励 / 175

让员工分担你的思考	/ 177
什么是授权	/ 177
为何要授权	/ 178
授权 $\neq$ 弃权	/ 179
如何有效授权	/ 180
把握授权的度	/ 180
掌握授权技巧	/ 182
激励=奖励?	/ 184
什么是激励	/ 185
激励的技巧	/ 185
激励的作用	/ 187
激励 $\neq$ 奖励	/ 187
给她鲜花给她梦	/ 188
学会赞美下属	/ 189
激励的方法	/ 191

第十二章 留住优秀员工 / 195

饭店员工流动如何管理	/ 196
员工为何流失	/ 196
员工流失对饭店的影响	/ 197
员工流动应如何管理	/ 198
饭店经理人用人策略	/ 199

用人所愿	/ 199
用人所长	/ 199
用当其职	/ 200
用当其时	/ 200
谁是优秀员工	/ 200
优秀员工的衡量标准	/ 200
人才引进的误区	/ 203
员工是否满意	/ 204
职场上的四种人	/ 205
愚公移“山”还是移“人”	/ 206
饭店人力资源管理新思维	/ 206
实施员工“五必谈”制度	/ 210
为员工设计职业生涯	/ 211
实施员工满意管理“五步棋”	/ 212

第四部分 统领战局

第十三章 以学习为利剑 / 216

学习是根本	/ 217
学习意识	/ 217
学习的内容	/ 219
学习的渠道	/ 220
100本书怎么读	/ 221
提升学习能力	/ 222
让理论指导实践	/ 222
多看专业书籍	/ 223
了解相关学科	/ 223
组织考察和交流	/ 223
和下属一起学习	/ 223
注重员工培训	/ 224
为什么要培训	/ 224
哪些需要培训	/ 225
培训的意义	/ 227
培训应注意什么	/ 228

建立学习型饭店	/ 229
学习型饭店的特点	/ 230
学习型饭店强调“学习”	/ 230
倡导团队学习	/ 232
如何建立学习型饭店	/ 233

第十四章 以创新为快马 / 235

什么是创新	/ 236
创新与创新思维	/ 236
具备创新意识	/ 237
如何进行创新	/ 240
知识和经验的积累	/ 241
思维方式的训练	/ 241
打破常规模式	/ 242
消除对未知事物的恐惧	/ 243
创新的方法	/ 243
饭店需要哪些创新	/ 244
思想观念的创新	/ 245
营销方式的创新	/ 246
设施设备的创新	/ 246
客用品的创新	/ 247
服务项目的创新	/ 247
服务方式的创新	/ 247
组织管理的创新	/ 248

第十五章 将变革进行到底 / 249

饭店为何要变革	/ 250
饭店为何要变革	/ 251
饭店变革的条件	/ 253
饭店变革的目的	/ 254
推动变革的关键杠杆是什么	/ 256
变革为何会失败	/ 257
推动变革的关键杠杆是什么	/ 259
变革的结果	/ 260

- 变革与饭店文化 / 261
 - 什么是饭店文化 / 261
 - 饭店文化的核心是饭店经理人文化 / 264
 - 变革与饭店文化的关系 / 264
- 如何营造良好的文化氛围 / 265
 - 以饭店经营理念为指针 / 266
 - 营造良好的文化氛围 / 267

第十六章 饭店经理人的管理艺术与科学 / 268

- 领导≠管理 / 268
 - 什么是领导 / 269
 - 领导与管理的区别 / 270
 - 你适合哪种领导方式 / 270
- 做人、做事、做管理 / 272
 - 低调做人 / 274
 - 高调做事 / 275
 - 管理就是摆平 / 277
- 饭店经理人的管理艺术 / 280
 - 树立威信 / 280
 - 沟通从“心”开始 / 281
 - 营造良好的人际环境 / 282
 - 讲究表扬与批评的艺术 / 282
 - 保持适当的距离 / 283
- 饭店经理人的管理科学 / 283
 - 树立良好形象 / 284
 - 重视饭店运营管理 / 284
 - 完善饭店运作系统 / 285
 - 提高专业化程度 / 285
 - 掌握一定的方法 / 286

第五部分 赢得胜利

第十七章 打造成功饭店经理人 / 292

- 实现管理有效到位 / 292

实现目标	/ 293
建章建制	/ 293
发现问题	/ 293
预先控制	/ 294
全员参与	/ 294
承担责任	/ 294
讲究艺术	/ 294
迈向成功	/ 295
准备好盔甲	/ 295
统率好部下	/ 298
统领战局	/ 299
明天会更好	/ 300
明天会更好吗	/ 300
让明天会更好	/ 301
 主要参考文献	 / 303