

酒店管理培训系列

酒店管理 新思维

程新友◎著

■ 酒店中基层管理人员的必备意识
■ 大幅提升酒店竞争力的金牌培训课程

■ 新环境下的情境思维训练



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

酒店管理培训系列

■酒店中基层管理人员20种必备意识
■大幅提升酒店竞争力的金牌培训课程

■新环境下的情境思维训练

酒店管理 新思维

程新友◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

酒店管理新思维/程新友著. —北京:北京大学出版社,2007. 11

ISBN 978-7-301-12810-7

I. 酒… 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 153893 号

书 名: 酒店管理新思维

著作责任者: 程新友 著

责任编辑: 李 宁

标准书号: ISBN 978-7-301-12810-7/F · 1728

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 2 彩插 14.25 印张 220 千字

2007 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



程新友

酒店职业经理人，酒店管理培训专家，国际高级职业培训师，兼任多家旅游学院客座教授，北京时代光华公司特聘高级培训师。

从事酒店管理工作十余年，担任过多家星级酒店总经理及管理顾问等职，并受邀为多个省、市旅游局旅游培训中心、旅游院校、高星级酒店、银行、医院等大型企事业单位做过培训。主要研究领域为酒店筹建、问题诊断与经营策划、创星管理、酒店管理与发展研究等。

其讲课风格深入浅出、幽默风趣，不仅案例丰富，且理论切合实际，对培训者具有极大的吸引力和良好的后续效果。主要著作有《成功饭店经理人》、《团队建设与有效沟通》等。

个人邮箱： cxyou-168@163.com

争天下者，必先争人。酒店的竞争从根本上说是人的竞争。酒店的生存与发展取决于酒店管理者的意识。只有酒店管理者的意识达到了一定的境界之后，酒店的各项管理工作才能达到相应的水平；只有把新的理念变成酒店全体员工的一致行动时，才能产生巨大的推动力。

在新的发展环境和竞争形势下，酒店管理者应具备的意识包括：职业意识、服务意识、市场和品牌意识、质量意识、团队意识、人本意识、安全与清洁保养意识、学习与创新意识、服从意识、时间意识、问题意识、经营和效益意识。

本书从理论与实践的紧密结合上阐明了现代酒店管理者必须具备的意识，帮助酒店的中基层管理人员在管理实践中步步提高，为担负更重要的职责打下坚实的基础。

作者讲授的同名课程，深受广大学员的欢迎。

策 划：博雅光华

责任编辑：李宁

征稿电话：010-82893507

投稿邮箱：tbcbooks@vip.163.com

公司网址：www.21tbcbooks.com

封面设计

Bluelion
Brand Marketing
蓝狮品牌营销机构

BlueLion
蓝狮书装营销中心
Tel: 010-85860064 中国书装设计网/http://www.blion.net



作者和管理大师曾仕强合影



作者与管理大师余世维合影



作者和国内最顶尖营销实战专家张利合影



作者在时代光华授课



前言

随着我国社会经济的飞速发展,尤其是我国加入世贸组织之后,日益激烈的竞争,迫使各行各业都要快速融入到全球经济的大环境中,因此,对以酒店为代表的服务行业与国际接轨的力度提出了更高的要求 and 标准。纵观目前我国酒店行业的发展现状,一方面大批的外资酒店、国际连锁酒店不断地涌入中国市场,并迅速开拓市场客源、抢占市场份额,与中国的本土酒店展开了激烈的市场争夺战;另一方面,随着经济的持续快速发展,人们的消费水平和生活质量不断提高,消费者对服务行业的规范标准及个性要求也在不断变化……在此环境下,我国酒店在实现“硬件”与国际标准相接轨的同时,对于“软件”的要求也在不断地提高。在如此激烈的竞争中,酒店要站稳脚跟并不断发展,就必须具备足够的综合实力以确保能够灵活应对来自行业及社会环境的竞争所带来的挑战。

从思想的角度来说,管理是一门哲学;从理论的角度来说,管理是一门科学;从实践的角度来说,管理是一门艺术。酒店管理事实上包括酒店的经营与管理。酒店经营的重点是“向外看”,针对市场变化、宾客需求,通过对市场的准确分析及判断,开发出与宾客需求相适应的组合产品,以求最大限度地占有市场,提高酒店的竞争力。酒店管理的重点是“向内看”,针对具体的业务,针对酒店现有的人、财、物资源,建立科学、有效的组织和制度,通过合理地组合与调配,形成具有竞争力的接待能力,抢占市场份额,实现酒店的经营目标。

酒店的竞争,从根本上说是人的竞争。酒店的生存与发展取决于酒店管理者意识。也就是说,现代酒店的管理首先要求酒店管理者要有现代化管理的意识,然后再从科学的角度出发认识酒店的性质、酒店发展的规律。只有酒店管理者的意识达到了一定的境界之后,酒店的各项管理工作才能达到相应的水平。因此,为更好地适应激烈的市场竞争和多变性的消费需求,酒店管理者要善于应变和创新,要具有和市场发展相吻合的正确的意识。

本书立足于酒店发展的新形势及对市场变化动态和宾客需求的判断,根据本人多年的酒店管理的实际经验,采用将寓言故事、生动案例与最新的管理理念相结合的方式,深入浅出、全面细致地介绍了酒店管理者所必须具备的职业意识、服务意识、市场和品牌意识、质量意识、团队意识、人本意识、安全与保养意识、学习与创新意识、服从意识、时间观念、问题意识、经营和效益意识等十二种意识。本书的核心在于指出酒店管理者要善于应变和创新,希望这一理念和思想能够对酒店管理者们在具体的酒店管理实践中有所启迪和帮助。

程新友

2007年10月

Contents



目 录

▶ 前言/1



意识之一 职业意识

▶ 以酒店为生/4

有良好的职业道德/4

掂掂你有几斤几两/5

树立个人品牌/7

▶ 对酒店忠诚/9

具有酒店职业观念/10

忠于职守/12

职场上你是哪种人/13

▶ 管理者必备之思路、习惯、心态、才能/14

思路决定出路/14

习惯决定行为/15

心态决定命运/15

才能决定成就/16



意识之二 服务意识

► 酒店服务新认识/21

酒店服务与服务层次/22

酒店服务的基本要求/23

“五心”服务/25

优质服务新理念/28

► 哪些服务方式受宾客欢迎/30

个性化服务/31

细微化服务/31

人性化服务/32

超值化服务/33

恰到好处的服务/34

“金钥匙”服务/34

► 树立服务意识/37

宾客是我们的领导和朋友/37

宾客永远是对的/38

视宾客为酒店最重要的财富/38

酒店管理者的服务意识/38

► 提供优质服务/39

理解宾客的需求/40

把握宾客的心理/41

超越宾客的期望/42

实现酒店的目标/42



意识之三 市场和品牌意识

▶ 市场意识/49

具备市场意识/50

服务就是营销，营销重在服务/51

全员营销意识/52

▶ 品牌意识/54

品牌的内涵/54

品牌的传播/55

具备品牌意识/56



意识之四 质量意识

▶ 酒店服务质量包含哪些内容/63

酒店的环境质量/63

酒店的设施质量/63

酒店的产品质量/64

酒店的服务水平/65

▶ 要遵循服务质量“黄金标准”/67

环境标准：凡是宾客看到的都是整洁美观的/67

产品标准：凡是宾客使用的都是安全有效的/68

人员标准：凡是面对宾客的都是热情友好的/70

▶ 全面提升员工的服务质量意识/71

熟知岗位细节/72
质量是全体员工的事情/72
建立质量检查制度及体系/75
零缺陷管理/76
开展服务质量主题活动/77
建立服务质量评估体系/79



意识之五 团队意识

- ▶ 酒店是一个团队/85
 - 取得上级支持/86
 - 赢得下属配合/86
 - 各部通力合作/86
- ▶ 酒店每位员工都是服务员/88
 - 后台为前台服务/88
 - 前道工序为后道工序服务/89
 - 管理人员为员工服务/90
- ▶ 建立优秀的酒店团队/90
 - 目标一致/91
 - 思路一致/92
 - 步调一致/92



意识之六 人本意识

- ▶ 酒店的人本意识/97
 - 透过“企”字看问题/97

员工第一/98

▶ 真正做到“以人为本”/99

提供快乐工作的平台/100

营造快乐工作的氛围/103

培养快乐工作的心态/104

▶ 愚公移“山”还是移“人”/105

实施员工“五必谈”制度/105

为员工设计职业生涯/107

实施员工满意管理“五步棋”/108



意识之七 安全与保养意识

▶ 安全意识/113

确保宾客安全/113

确保员工安全/114

确保酒店安全/115

树立酒店安全管理意识/115

▶ 清洁保养意识/117

清洁保养专业化/118

清洁保养全员化/119

酒店要始终保持整洁/120



意识之八 学习与创新意识

▶ 学习造就未来/125

为什么要学习/125
具备学习意识/125
我们学什么/126
学习重在讲究方法/128

► **创新会使酒店充满活力/130**

创新与创新思维/131
为何要创新/136
哪些地方需要创新/139

► **建立学习型团队/144**

工作学习化，学习工作化/144
倡导团队学习/145
创建学习型团队/147



意识之九 服从意识

► **命令统一原则/153**

命令的精神要一致/153
命令要逐级发布/153
避免多头指挥/153
监督不等于命令/154

► **服从上司/154**

指令有哪些种类/154
指令的内容、层次与形式/155
面对上司该如何做/155

► **服从宾客/159**

视宾客为“总裁”/159
换位思考，为宾客着想/161

意识之十 时间意识

- ▶ 时间哪去了/165
 - 时间溜走了/165
 - 树立正确的时间观念/168
- ▶ 学会运用时间原理/169
 - ABC 时间管理法/170
 - 将工作重心放在第二象限/171
- ▶ 培养高效工作的好习惯/173
 - 工作有目标计划/173
 - 工作要分清主次/174
 - 工作要干脆利索/174
 - 工作要充分授权/174
 - 工作要形成规律/175
 - 工作要形成氛围/175

意识之十一 问题意识

- ▶ 您的酒店是否存在下列问题/181
 - 经营管理问题/181
 - 机制建设问题/182
 - 人力资源管理与开发问题/183
 - 品牌建设问题/184

文化建设问题/184

▮ 问题与问题意识/185

什么是问题/185

什么是问题意识/186

▮ 善于发现问题/187

敏锐的观察能力/187

对问题进行分析 and 确认/188

要有科学的方法/190

▮ 解决问题的方法/193

确认问题——综合判断/193

把握心态——问题后面隐藏着商机/193

雷厉风行——正确地判断，果断地决策/193

完善制度——组织学习，形成自觉遵守的氛围/194

修订程序——善于发现问题并及时改进/194

紧盯不放——跟踪到底，千万不能搞“我说过
了”管理/194

进行创造性的思考——用心思考、用脑做事/194

▮ 解决问题的步骤/195

PDCA 管理/196

PDCA 循环的关键问题/197



意识之十二 经营和效益意识

▮ 经营头脑/201

关注市场/201