

宋迪福/著

STORY

HOTEL MANAGEMENT

酒店管理物语

 辽宁科学技术出版社



酒店管理物语

宋迪福 著

辽宁科学技术出版社
沈阳

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店管理物语/宋迪福著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2005.10

ISBN 7-5381-4465-X

I. 酒... II. 宋... III. 饭店-企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 057502 号

出 版 者: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印 刷 者: 辽宁印刷集团新华印刷厂

经 销 者: 各地新华书店

幅面尺寸: 125mm × 180mm

印 张: 7

插 页: 4

字 数: 120 千字

出版时间: 2005 年 10 月第 1 版

印刷时间: 2005 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 邱利伟

装帧设计: 杜 江

封面设计: 屈 铭

插图绘制: 小野雅俊

责任校对: 徐 跃 李淑敏 夏 冰

定 价: 18.00 元

联系电话: 024 - 23284354

邮购热线: 024 - 23284502 23284357

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn



前言

“成功需要努力，但努力未必成功。”与其说这是一种人生法则，不如说这是一种经营哲学，因为人生也需要经营。善于经营的人往往能够获得更多的机会，因为成功同机会一样，都青睐那些有准备的人。

自从1988年赴日本深造，我就开始着手研究企业管理，研读过欧美、亚洲企业的发展史和企业管理。从事酒店行业之后，住遍了国内（包括香港）的五星级酒店以及部分国外著名品牌酒店，也从中总结出了一些酒店管理方面的经验。如，建立酒店管理的三大体系（即成本控制体系、营销体系、品质管理体系），创立并实践“心件”理论等，这些内容在本书中都一一得到了体现。

本书贯穿了酒店管理的所有内容。我们酒店每天的早会有4份报告——值班经理日报、品管日报、大堂副理日报和消防治安日报，4份报告分别从不同的角度对酒店当天的工作进行检查监督，并由总经理针对报告所反映的问题进行分析、点评，这样，20分钟的早会也在不经意间成为了部门经理每天的培训时间。这种早会模式坚持了4年，不但对企业经营起到了积极的推动作

用，同时，得到了社会的认可，许多企业老总都希望参加我们的早会，并建议如果能整理出版这些内容将是对酒店行业的巨大贡献。

区别于其他酒店类书籍，本书从另一个角度对酒店管理进行了新的表述。

首先，资料全部来源于酒店的日常经营管理实践，可谓是“做出来的书”，而非“写出来的书”。

其次，这本书不受时间限制，更强调一种具有前瞻性的经营思想对企业本身所产生的张力及推动力。

此外，考虑到客户的利益，我们对书中所涉及的具体客户名称作了部分改动，同时，为了保证内容的真实性，我们保留了尽可能多的案例点评，这样做一方面极大地扩展了内容的丰富性及实用性，但另一方面可能也会使文章在段落的衔接上略显突兀，请各位读者朋友谅解。

本书在编辑整理过程中，得到了王菊、吴非非、邢丹、邢丽丽的积极协助，在此表示衷心的感谢。同时还要特别感谢大连安策利达管理咨询有限公司总经理王金国给予的无私帮助。

本书虽然做了大量的校审修订工作，但仓促之中势必会有不足之处，在此，真诚地欢迎各界朋友帮助指正！





目 录

1. “应该判我死罪，因为我很愚昧” / 003
2. 悟出来的才是道理 / 005
3. 容易得到的东西不珍贵 / 007
4. 凡事预则立，不预则废 / 011
5. “没有文化的军队是愚蠢的军队” / 013
6. 理论永远是为实践服务的 / 014
7. 在员工还没有接受企业文化之前，要用制度管理 / 016
8. 企业经营与治理国家是一样的 / 018
9. 成就来自于苦难，机会与等待无缘 / 023
10. 人生没有草稿，我们只能用心来做 / 025
11. 模糊，也是一种生存方式 / 027
12. 具有影响力的人，才算是一个领导者 / 029
13. 只有在希望中生存的人，才是幸福的 / 032

- 14. 信誉是成功的基础 / 034
- 15. 成功需要努力, 努力未必成功 / 035
- 16. 理念是企业的生命 / 038
- 17. 有“心”是“悟”, 没有“心”是“吾” / 040
- 18. “上帝”有时也有错 / 042
- 19. 未来比现在更重要 / 044
- 20. 经营需要一种境界 / 049
- 21. 得到社会认可就是好品牌 / 052
- 22. 经理人要有法的概念 / 054
- 23. 精神也是一种物质 / 056
- 24. 一切始于健康 / 058
- 25. 喜欢春天的人, 一定是喜欢耕耘的人 / 060
- 26. 细节决定成败 / 070
- 27. 管理无满分, 经营无止境 / 072
- 28. 真正的管理者应该是一个团队的精神领袖 / 074
- 29. 当经营“精”到一定境界的时候, 有时市场对企业的
影响就不大了 / 076
- 30. 让客人为我们制订标准 / 078
- 31. 尽管有镜子, 却很少有人能够真正了解自己 / 083





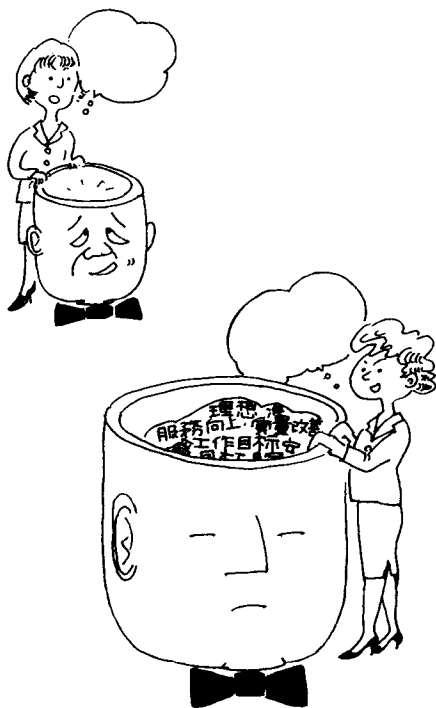
- 32. “清洁的引擎才能有强大的动力” / 085
- 33. “具备正确的判断力”是成功的三把钥匙之一 / 087
- 34. 优秀的企业一定是学习型的企业 / 089
- 35. 心疼，才能重视 / 091
- 36. 企业的口碑是一点一滴积累起来的 / 093
- 37. 听话的员工不一定是好员工，但懂道理的员工一定是好员工 / 095
- 38. “要想让部下做得好，首先自己要做得好” / 097
- 39. 成功始于一种意念 / 101
- 40. 经验是负债，学习才是资产 / 103
- 41. 借口是行动的障碍 / 105
- 42. 有激情、热爱生活的人，才是可造就的人 / 107
- 43. 成功只青睐那些有准备的人 / 109
- 44. 一杯咖啡就是一份关爱 / 111
- 45. 酒店工程无小事 / 114
- 46. 失败不是成功之母，反省才是成功之母 / 119
- 47. 敢用能人的人，才是能人 / 121
- 48. 生命的价值在于你的职业 / 123
- 49. 用优秀员工打造优质产品 / 125

- 50. 态度是成功的保证 / 128
- 51. 生命的法则是信仰的法则 / 130
- 52. 公司是我们的舞台，只有令人满意的演出，才会有
人欣赏 / 132
- 53. 好的战略需要长期的坚持 / 134
- 54. 品质控制从“心”做起 / 136
- 55. 人生被感动的未必都是大事 / 141
- 56. 身教胜于言教 / 143
- 57. 一方面滞后可能意味着满盘皆输 / 146
- 58. 经营不能感情用事 / 148
- 59. 宁可损失不能被动，因为被动是更大的损失 / 150
- 60. 个人英雄主义不是酒店的文化 / 152
- 61. “群众的眼睛是雪亮的” / 154
- 62. “变”是不变的真理 / 156
- 63. 产品的差异性营销的重点 / 161
- 64. 不讲究企业文化的人，就是不懂管理的人 / 163
- 65. 管理也要有成本概念 / 165
- 66. “如果你将精力都用到正道上，你自然就会富起来” / 167





- 67. “有心插柳，柳成荫” / 169
- 68. 要有赢的勇气、输的胸襟 / 171
- 69. 坚持原则的队伍才有战斗力 / 173
- 70. 一个形象就是一个声誉 / 175
- 71. 成功的秘诀在于坚持 / 179
- 72. 没有最好，只有更好 / 181
- 73. 企业也是学校 / 183
- 74. 品质管理首先从物料采购开始 / 185
- 75. 身着西装的人也许相对更守规矩 / 187
- 76. 《易经》就是“变”的经 / 189
- 77. 知识是可以传授的，但素质不能传授 / 191
- 78. 规范是做好工作的前提 / 195
- 79. 打造品牌也要兼顾业绩 / 197
- 80. 知不足才能进步 / 198
- 81. 产品最终销售的是一个品牌，一种精神 / 200
- 82. 服务行业的人必须具备敬业精神，懂得牺牲 / 202
- 83. 企业经营需要狼性 / 207
- 84. 超越常规的思维才是智慧 / 209
- 85. 严格制度是执行的保证 / 211



..... ➡ 思想力 + 行动力



1

“应该判我死罪，因为我很愚昧”

前两天我去北京参加了在钓鱼台国宾馆举行的年度职业经理人峰会，全国政协副主席经叔平致开幕词。进入专家研讨阶段与会代表可以提问题，我最后一个提问：“有的专家说管理是一门哲学，但是我们都知道哲学又是一门无终极答案的学科，那么是不是可以说管理无定论？还有，企业文化是不是老板文化？如果不是，为什么企业老板换了，企业文化也随之改变了呢？”这两个问题直到最后专家也没有给出是或非的答案。由此可见，企业经营没有亘古不变的真理，没有屡试不爽的良方，企业需要边思考边经营。

过去人们头脑中的传统商业理念是看着商品定价格，现在一些精明的企业家是定了价格再选择所要经营的商品。这就是人们在经营中摸索出的新路。那么根据这一思路，我们的咖啡连锁品牌是不是可以吸取其理念，并使用绿色的标识与原来的品牌相区别？营销学上讲求领先原则，因此要做就做第一家，寻找新的出路，做出自己的特色。

当然领先绝不是唾手可得的，它需要经营者用智慧开启成功之门，而这种智慧不但在经营者个人身上，它

“应该判我死罪，因为我很愚昧”

同时还存在于经营者所能接触到的每一个人头脑中。我们大家都需要交流，交流可以得到很多自己想不到的信息和启发，交流会使人长进，希望我们这个团队中的每一位都能在各方面给我一些启发，哪怕是一件小事。

除了交流，获取信息最全面、最直接的方式莫过于读书。有些管理书非常好，如本杰明·富兰克林的小册子《财富之路》，半个小时就可以看完，但对人的一生都很有帮助。富兰克林讲到，不要总是抱怨社会不公，应该将抱怨的时间用在工作和学习上。2003年我们酒店制定的一部分计划是培训，2004年我们要由培训转为学习，因为培训是被动的过程，而学习则是主动的过程。观念决定思路，思路决定出路，所以职业经理人的观念不能陈旧，而转变观念的捷径之一就是学习。为此我们规定：部门经理买书，只要是有用的，酒店都给予支持，因为读有用的书可以创造更多的价值。

古希腊是文明的发祥地之一，当苏格拉底被迫接受审判时，他这样为自己辩护：“应该判我死罪，因为我很愚昧。”大家都不理解，但他的学生柏拉图说：“老师这样讲是因为老师有知识，有知识的人才知道自己愚昧。”今天是圣诞节，请大家记住苏格拉底的这句话：“应该判我死罪，因为我很愚昧。”只有不断地学习，才能不断地进步。

时间：癸未年十二月二十四日（圣诞平安夜）

事件：管理人员早会





悟出来的才是道理

今天早会上反映的问题很多，说明我们的管理还有待完善。作为管理者，首先要有驾驭能力，学会运用权力和影响力，没有水平、没有威信、没有激情的管理者是管不好员工的。对员工的管理必须是严格的，不能适应工作的员工即行辞退，让能适应的人来做。

早会内容各位经理回去一定要传达给员工，否则早会就失去了意义。管理者要给员工灌输好的思想，将员工当作自己的孩子，教育他们珍惜现有的工作，不要认为有文凭就万事亨通。一些大中专毕业生非常有特点，我们也想重用，但是后来发现真正交给他某项工作的时候，他反倒无所适从了。可见，对于工作而言，包括文凭在内的一些客观因素只能作为参考。韩国现代集团创始人郑周永是小学毕业，但是后来用心学、用心做，有了现在的成就。他就曾经说过，不用上大学，找几份经济类报纸认真看3年，你就大学毕业了。当然，这还有个“怎么看”的问题。

人力资源部应重视人员的考核，尤其是那些在各部门中表现优秀的员工，应重点培养优秀的大学生；各部门经理也是如此，我们说过，各部门经理同时也是人力

悟出来的才是道理

资源部经理。人力资源对于一个企业可以起到至关重要的作用，所以有人说，企业的“企”字由“人”和“止”构成，没有“人”，企业就停止不前，无法生存了。对有个性的优秀员工，我们不但可以包容，还要报以培养的态度，因为我们是在做事，要充分发挥员工个性，部门经理用人就要用有能力的人，并发挥他的长处。有的企业能够留住人才，而有的企业则留不住人才，甚至有的企业管理者看不出谁行、谁不行——如何知道谁行谁不行？这需要管理者每天多思考，想办法不断提升。

时间：癸未年十二月二十九日

事件：管理人员早会





容易得到的东西不珍贵

人生要有计划，企业经营也要有计划。总结过去的一年，发现我们有许多方面仍有待改进，因此，2004年制定了“稳定中求发展，发展中求提升”的经营目标。企业做得越大，风险就越大，垮掉也是一瞬间的事情，所以，首先要稳定，在稳定的前提下寻求发展。同时，在发展的过程中求提升，一是品牌的提升，二是个人素质的提升。大连某国际学校近年来发展得很快，四个分校区的学生总数达到了3000多人，年营业额过亿。学校规模做大了，就要求相应的管理必须跟上，他们的董事长兼校长请我给学校的中高层管理者作管理培训。之所以请我去，是因为认同我们酒店的管理和服务理念。校长在讲课之前讲了这样一段话：“宋总他们的酒店与大连其他的高星级酒店相比，从豪华程度和规模上都不及他们，而且地理位置也不占优势，但客房入住率却很高。每次去该酒店，总感觉与其他酒店不一样，是他们的员工尽心竭力为客人服务的态度和精神感染了我。”

几年前，我们的很多员工都认为某些客户太挑剔，但现在通过努力赢得了这些挑剔的客户的认可，正说明