

酒店管理成功之路

主 编

王 济 昌
夏 世 超



重庆大学出版社



前 言

改革开放的和煦春风吹遍了九百六十万平方公里的每一寸土地,具有中国特色的社会主义现代化建设的伟大事业像参天大树枝叶茂盛。社会主义市场经济的日益发达,快节奏带动了旅游经济的不断扩展,我国旅游事业迎来了姹紫嫣红的春天,宾馆、酒店业的发展方兴未艾。

在宾馆、酒店日益增多,我国的旅游业逐步同世界旅游业接轨之时,如何引导宾馆、酒店的管理走成功道路即摆在了我们的面前。

目前,在我国尽管许多大宾馆、大酒店的硬件建设可与世界一流酒店硬件设施媲美。然而,一些酒店的软件建设至今却还停留在旅游业发展的初级阶段。要么管理和服务相脱节,不顾自己的实际,照抄照搬外国的东西,导致社会效益不佳;要么是经营方式、经营手段不在路,管理上纰漏太多,不科学、不规范,导致经济效益低下。而目前在我国用于这方面的指导书籍又不多见,一些书籍多叙述一般性的理论知识,来自实践又回到实践中去,能成功地指导现实工作的很少。故此,促使我萌发了著书立说的想法。我要用我十几年的管理实践,将我十几年来工作中的认识、体会、经验和一些切实可行的作法总结出来,便于同行们相互交流,从而推动我们自己的宾馆、酒店的管理和经营。

我是1984年开始涉足酒店的管理工作的。当时从部队转业到地方,担任郑州市黄河饭店的副总经理,1988年初担任了郑州饭店总经理,1994年又兼任了郑州饭店的党委书记,1992年被评为高级经济师。十多年来我结合自己的管理实践,整理了大量笔记,逐渐积累了一些属于我们自己的经营管理素材,记录了一些既带

有共性，又含有个性；既有普遍，又有特殊的酒店管理方法。有些经验和作法还是很有效的，有些规范和条例以及运作程序是可以用来借鉴的。

我常常想，中国那么多大宾馆、大酒店、度假村和旅游圣地，不可能全由外国人来管理。要硬件、软件一齐上，以适应我国旅游、酒店业百花盛开季节的到来，就必须尽快地培养和造就一大批属于我们自己的经营管理人才。一切真知都是来源于实践，一切成功的经验也是来源于实践的。而我们这些在宾馆、酒店行业中先行了一步，干了十多年的管理者们，把工作中那些行之有效的、成功的方法和经验编撰成书，相互交流，对推动我国宾馆、酒店业的发展不也是一种贡献吗？

宾馆、酒店管理学在我国乃是一门新兴的学科。它包含着两个方面的内容，一是国外科学的管理方法，二是我们自己成功的管理经验。外国的宾馆酒店一般都有较严格的管理制度，灵活的经营方法，舒适的内部设施，丰富的娱乐项目等，值得我们认真地学习和借鉴。但是，有些方面我们却不能照搬照抄。譬如：他们维系人际关系的纽带是金钱是钞票，他们很多一流的宾馆和酒店不给小费甚至连卫生都不搞，而我们管理的酒店服务员们不收小费，却做了无数在国外要付小费的工作。再有在国外老板同服务员之间的关系是属于雇佣关系，服务员进了宾馆和酒店便开始有了一种压抑感，甚至连一个领班也可以解雇人。而我们宾馆、酒店的领导和员工的关系是平等的，科室以上的干部要经常参加劳动，这是我们优于他们的地方。更好地发挥和利用我们的优势，学习和借鉴国外的长处，成功地运用自己的实践经验，是我们的宾馆、酒店的管理走向成功的必由之路。

我同夏世超同志共同编写的《酒店管理成功之路》一书的内容完全是属于我们自己的东西，是中国式的酒店管理同市场营销学的结合，是中国式酒店管理成功经验的升华，既有理论知识，又有管理实践；既有现场工作指导，又有酒店发展的远景规划，它是感性认识和理性认识较完美的结合，它能给在宾馆和酒店工作的初

涉者和同行们启迪和帮助,具有一定的实用性。

《酒店管理成功之路》书稿完成了,但它却很粗糙,因大多是在繁忙的工作之余编写出来的,没有经过精雕细刻,确实不敢涉足规范科学范畴之列。但是,如果它能在我国宾馆、酒店的经营管理起到一点指导性作用,进而推动我国旅游业发展,那正是我们梦寐以求的。

王学军

1995年5月

目 录

前言

第一部分 论文摘选	1
做经理的实践与思考	2
我当经理的几点体会	7
探讨加强和改进酒店思想工作的路子	11
第二部分 历史发展与社会经济关系	17
一、我国饮食酒店业历史源远流长	17
二、宾馆、酒店业发展与社会经济的关系	21
(一)社会经济的发展是饮食、酒店业发展的前提和基础	22
(二)饮食、酒店业的兴旺也会促进社会经济的繁荣	23
第三部分 决策指挥系统	25
一、酒店总经理	26
(一)基本素质一	27
(二)基本素质二	35
(三)基本素质三	39
(四)工作职责	42
二、总经理助理职责	48
三、秘书的素质与职责	49
四、人事部	51
(一)人事管理的主要内容	51
(二)人事管理的工作职责	55
(三)人事部经理职责	56
(四)对酒店从业人员的基本要求细则	56
五、公共关系部	61
六、训练部	64

第四部分 经营管理系统	67
一、客务管理	68
(一)优质服务项与规	68
(二)客房管理体制	71
(三)客房的接待	73
(四)客务部(客务总监)职责	78
(五)前厅部	79
(六)房务部	92
(七)管家部	101
(八)洗涤部	103
(九)保安部	104
(十)康乐部	113
二、饮食管理	118
(一)饮食部在酒店经营中的作用	118
(二)饮食部经营要素	119
(三)餐厅的设计要求	121
(四)饮食总监职责	122
(五)行政总厨职责	123
(六)餐厅经理职责	125
(七)领班工作职责	127
(八)迎宾员工作职责	129
(九)宴会部	130
(十)中餐部	141
(十一)西餐部	174
(十二)酒水部	199
(十三)管事部	227
第五部分 后勤保障系统	233
一、商品部	234
二、工程部	242
三、绿化工程部	256

四、运输部	264
五、财会部	272
(一)会计的核算	273
(二)财会部管理职责	280
(三)采购部	288
(四)物业部	294
第六部分 人物专访记	299
浪头人	
——记郑州饭店总经理王济昌	300
耕耘者	
——记焦作市腾飞大厦总经理马聚武	304
附录一	311
中国主要风景名胜	311
附录二	322
英语日常用语 50 句	322
后记	326

第一部分

论文摘选

做经理的实践与思考

郑州饭店总经理 党委书记 王济昌

1987年我被任命为郑州饭店总经理,至今已有5年了。5年来,在全店干部职工的共同努力下,饭店面貌发生了很大变化,年年都圆满地完成了与上级签定的各项责任目标,店容店貌、服务质量都有大的改观,经济效益稳步增长,企业整体素质不断提高,“软”、“硬”件建设达到省会同行业较好水平。从几年来的工作实践中我体会到,作为企业的主要领导者,应当讲究领导方法和领导艺术。当好经理应把握好以下几个方面:

一、牢记经理职能、自觉干好经理的事

我认为,经理的基本职能在于:1. 创造性思维和正确决策。这是经理最主要的职责。只有不断创新,创造性地开展工作,企业经营才会有新局面。2. 系统地阐明和确定经营管理目标。根据店情并着眼于长远发展,及时提出饭店的发展规划、工作方针、目标和要办的事情。3. 制定各项工作目标实现的保证措施。1988年我们开始在全店推行目标管理责任制,近几年逐步深化完善,形成了全方位能级管理的新的工作秩序。作为饭店主要负责人,我首先提出了“完善内部设施,提高综合服务能力,软硬件建设上新水平”的总目标,主持制定年度目标管理实施方案及目标管理百分考核细则,确定了年度工作项目,明确了各项考核内容与奖惩细则,规范了服务程序,实行标准化服务。根据“谁主管,谁负责”的原则,层层签定了目标管理责任书;成立了饭店质量考核领导小组;制订了“日巡察、周进评、月考核、半年初评、年终总评”的整套质量检查考核制度;并实行全方位能级管理,一级管理一级,一级考核一级,一级对一级负责,从而提高了企业的管理水平和工作效率。

二、支持不干预、帮助不越权

饭店各级管理人员都有明确的职责范围，对副总经理和中层管理人员的工作，我坚持做到支持不干预，帮助不越权。一是对下属在职权范围内决定的事情，不轻易改变他们的意见；二是凡是职工直接找我反映的情况，属于工作方面的，都让其找主管领导汇报，不搞越级汇报；三是凡属下级工作上的失误，只要不是故意的，影响不大的，当面给予批评，使其接受教训，事后一般不再追究责任，更不搞秋后算帐；四是副总经理或下属管理人员遇到矛盾、困难和问题时，主动出面“保驾”，帮助他们解决矛盾，克服困难，不推诿、不拖延、不绕道、不埋怨、不指责。

三、重点主抓、面上协调

作为企业主要负责人，必须具有驾驭全局和协调矛盾的能力。要驾驭全局，关键是抓主要矛盾，突出重点，攻克难点，这需要由主要领导亲自抓、集中精力抓；协调矛盾，就是要由主要领导来协调解决条条块块单独解决不了的问题。我的作法是：一是对全局性的重要工作，亲自布置安排，提出具体要求；二是临时急办的工作坚持下达经理工作指令单；三是单项重点工作，主持召开协调会，催办落实，并下发会议纪要，帮助解决具体问题；四是把工作的难点作为重点来抓。如检查考核工作，在饭店工作中属于难度比较大的，我把这项工作作为重点来抓，首先建立了服务质量体系，专门设立了服务质量检查机构，进行强化管理，形成了店有质量检查考核办公室，科有检查员，班组有班组长兼职检查的三级检查体系。各级检查人员遵循各种规章制度，进行逐项监督检查，尽职尽责秉公执法，详细记载检查事项，优者奖、劣者罚，对违犯现象随时发现，随时发出扣罚通知单，月末汇总兑现奖罚，部门奖罚结果挂在分管领导身上，共享奖罚。如：一次客房一位服务员因脱岗造成丢包事件，直接损失 3000 多元，处理此问题时涉及 3 名中层干部、1 名班长，店领导不留情面，都给予了经济处罚。

四、勤政务实、讲求实效

美国著名管理学家杜拉克曾这样说过：“管理的精髓不在于知，而在于行，对它的考验不在于逻辑，而在于成果。”我们常讲，为政不在多言。对于领导者来说，是碌碌无为，还是大有作为，不在“唱功”，而在“做功”。无论多么宏伟的、激励人心的目标，如果不付诸实施，都毫无用处。因此，我坚持做到凡是讲了的事情，都认认真真去落实；凡是决定了的事情立即付诸行动；凡是提出的目标都要千方百计努力去完成。为了实现“一流管理，一流服务”的目标，饭店制订了优质服务的“八字”方针：主动、热情、耐心、周到。并系统地规定了各科室、各班组及每个工种岗位的工作标准和要求。如：要求服务员做到“三声”，即：客来有迎声、客问有答声、客走有送声；“五介绍”，即：介绍服务项目、介绍就餐时间和地点、介绍贵重物品的存放方法、介绍收费规定、介绍本人证号；“四轻”，即：说话轻、走路轻、开门轻、动作轻；“三不计较”，即：不计较宾客不美的语言、不计较宾客急躁的态度、不计较宾客无理的要求。使每个职工自我约束、自我要求、自我管理，从而有效地提高了服务质量。服务员不但熟记宾客的姓名、国籍、外貌和年龄特征，而且能够细心地观察宾客的需求及周围动态，了解宾客的生活规律，力争做到当客人需要服药时，发现温开水已倒好；当客人休息时，发现窗帘已拉上、拖鞋已放好。这一切，都会给客人留下美好的印象。

五、注意工作方法、讲求管理艺术

提高管理绩效的途径在于选择切实有效的工作方法。每一个企业领导者，都应当注意在管理实践中不断提高自己的管理艺术水平。在管理方法上，我坚持“走动管理”和“抽屉管理”。通过看得见的走动管理，获得直接准确的信息，掌握第一手资料。我归纳经理的主要工作任务是：决策——实施——监督——思考——再决策。这样通过巡察发现问题，经过思考再决策，就增强了工作的时效性、主动性、预见性和指导性。通过建立管理档案记录，进行抽屉管理，明确掌握各级管理人员的责任目标与全体员工的岗位工作规范及其执行情况，这样有利于提高管理工作的科学性、系统性和

有效性。我的工作准则是：(1)虑之贵祥。凡事预则立，不预则废，我要求自己努力养成善于思考、精于筹划的良好习惯。(2)行之贵力。“令行则治，令不行则不治”。我注意在饭店上下培养令行禁止、政令畅通的良好作风。(3)谋之在众。我在工作中注意养成“广开言路、集思广益”的良好风气。(4)断之在独。我努力要求自己养成敢于负责、敢于拍板、果断处理的良好气质。我在决策的形成和执行中及日常工作的处理中，注意培养“四重性格”，即决策过程中，要有“民主”的性格和“冒险”的性格；指挥过程中要有“放任”的性格和“独裁”的性格。

六、严格管理、要从自身做起

俗话说：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从。”我牢记管理的关键在于管好自己，时时处处自觉严格要求自己。我常常这样想，我作为经理，组织上信任我，职工们支持我，而我就应当努力工作干好，把企业搞好。基于这种认识，首先是在思想上确立“为官一任，治富一方”的信念，争创一流服务，一流管理水平，努力把饭店建设好；其次，当好“领头羊”。工作上我坚持高标准。坚持每天做工作备录，也要求每个管理人员做工作备录。对自己严要求。每天上班都提前1小时左右到店，先到各部位巡视一遍，了解并掌握工作情况，及时发现和处理问题；其三，严格管理。没有严格管理，就没有好的服务质量，就没有好的经济效益，就没有好的社会信誉。办一流的饭店，必须在严格管理上下功夫，以良好的服务质量和社会信誉求效益、求发展。我在管理上注意正确运用表扬的正强化和批评的负强化，重奖重罚，树立正气，化消极因素为积极因素，激发职工的主人翁精神；其四，廉洁自律。用共产党员的标准要求自己，不以权谋私，不行贿受贿，不搞不正之风，注意在职工中树立廉洁、勤政、务实、为民的形象。

七、注意维护领导班子的团结

有这样一句格言：“利莫大于治，害莫大于乱。”领导班子的团结是搞好企业的前提和保证。只有维护领导班子的团结，才能稳定职工的思想，抓工作，干事业；才能齐心协力，步调一致。一是自觉

加强党性锻炼,加强领导班子成员的思想意识修养,使大家在共同事业上形成共识,为饭店的兴旺发达展示才干,做出贡献;二是讲团结,要求班子成员人人讲团结,形成团结干事业的气氛;三是建立干部谈话制度,敢于正视问题,触及矛盾,及时指出干部存在的缺点与不足,正确地开展批评;四是在领导班子中提倡“四互四不”即:互相尊重、不自傲;互相信任、不猜疑;互相谅解、不计怨;互相支持、不拆台。我作为领导班子的主要成员,注意带头搞好团结,坚持党性原则,光明正大,不背后搞小动作,不随便议论人,注意说话的场合、对象,坚持做到有损领导班子团结的话不说,有损班子成员形象的话不说,以诚待人,以信树威。

八、注意总结经验,不断提高管理水平

作为一个企业领导者,应当不断回顾和总结自己的工作,进行系统地理论思维,把领导经验条理化、系统化,这样才能形成领导规范,以掌握领导工作的主动权。这就是我们经常说的工作要做好,还要总结好。我坚持边学习、边实践、边思考、边总结、边提高的工作方法,努力提高自己的管理水平和领导能力。工作之余,我阅读了不少企业管理和领导艺术方面的书籍,从而开阔了思路,并结合自己的工作实践,撰写发表企业管理、理论探讨方面的文章 20 余篇,其中国家级刊物上发表 10 篇,有 5 篇被选编到《企业明星卷》、《中国当代优秀企业家丛书》、《企业家行为规范实例》等书中。这既为饭店管理积累了资料,也有效地宣传了饭店。

我当经理的几点体会

郑州饭店总经理 党委书记 王济昌

一、当好领导、从严治店

为了搞好饭店的经营管理,我注意提高自己的政治素质和提高“四种能力”(政治把握能力、驾驭局势的能力、综合分析问题的能力、创造性地开展工作的能力),并把握好三个环节:

(一)及时决策。决策是领导者最主要的职责。作为经理必须及时提出企业的总体发展规划、工作目标和实施目标的步骤措施,特别是年初的决策,对全年工作有着重要的指导意义。去年,我根据店情,及时提出了强化内部管理,增强凝聚力,接待服务工作上水平的工作方针;提出了创省会同行一流服务水平,客房收入突破200万元,治安卫生工作再上新台阶等工作目标;主持制订了目标管理责任实施方案以及全年要完成的203项主要工作,并逐项分解在各位店领导的名下,规定了每项工作完成的质量和时限要求;围绕饭店的目标,主持制定了一系列措施,如《关于完善服务设施创一流服务水平的意见》、《关于安全奖励的规定》、《关于优化劳动组合的意见》、《关于卫生工作的措施》等。与中层干部签订了目标管理责任书,明确了各部门要完成的各项任务指标,要达到的服务质量标准,要实现的安全工作要求,要遵守的规章制度和劳动纪律及奖惩办法等,落实了工作责任。经过全店上下的努力,圆满完成了年初提出的各项工作计划和管理目标,规范化管理和服务走在了全省同行业的前面,在省会接待、宾馆、饭店治安消防大检查中获总分第一,获全市旅游业“文明安全杯”,在省会旅游业技术表演中获得3个单项奖。客房收入达213.5万元,比上年增长18%。

为做到决策的及时性、正确性、完整性,我一方面提出自己的

决策意见,对重要的事情和我应抓的任何一项工作都明确、坦率地表明自己的意见、信念和主意,提出想法和作法;另一方面,坚持每周的经理办公例会和每月的店务会议,集中领导班子的智慧和听取中层领导干部的建议。决策时遵循三个原则:其一,敢于拍板,小事情果决(果断处理)。其二,敢于承担工作责任,一旦形成意见和决定了的事情不再犹豫。其三,决定的事情立即付诸行动,顶真务实,按所决定的一抓到底。

(二)赢得威信。领导威信是发挥领导效能,做好领导工作的一个极其重要的条件。为了赢得职工的信赖,我要求自己做到三个字:一个“严”字、一个“实”字、一个“干”字。遵守三项准则:即办事公道、坚持原则、不搞下不为例;廉洁自律、把握政策、对人一个尺子;勤政务实、讲求实效、不搞花架子。信守四句话:严肃于工作、活泼于生活、敏捷于言行、真诚于待人。不拿国家利益来行善,不拿原则作交易,不随便许诺开空头支票,用自己的言行树立起真正的威信,使领导说话有力量。

(三)严格管理。严格管理把握三点:一是管好自己。俗话说:“其身正,不令而行;其身不正,有令不从。”我是经理,要求自己当好“领头羊”,不做“牧羊人”。我每天上班都提前一个半小时来店,先到各部位巡视一遍,了解并掌握当天的情况,及时发现处理问题。我归纳经理的主要工作任务是:决策—实施—监督—巡察—思考—再决策。这样通过巡察发现问题,经过思考再决策,就加强了工作的时效性、主动性和指导性。二是抓住重点。欲获昭昭之功,必用昭昭之人,从严治店,干部是关键,管好干部队伍,才能带好职工队伍。我自己坚持每天做工作笔录,也要求中层以上干部都要做工作笔录,要求干部要想事、议事、干事、干实事。凡是安排的工作,不推、不拖、不欠帐、不扯皮、不打折扣。注意在干部中培养工作务实、讲究效率、令行禁止、政令畅通的良好作风。三是敢于管理。我在管理上注意运用表扬的正强化和批评的负强化,树立正气,理顺情绪,化消极因素为积极因素,激发职工的主人翁精神。对于工作中的失误和不良现象,能够拉下面子,敢于批评,并做到“三

不”，批评人不留情面；职工提意见，不报复；有话当面讲，不背后议论。从而换取了职工们的信赖。

二、强化管理、科学管店

一是建立了服务检查体系。为了推行科学管理，使管理和服务工作规范化、程序化、标准化，饭店专门设置了服务质量检查机构，进行强化管理，形成了店（检查科）、科（检查员）、班组（班组长兼职检查员）三级检查体系，层层抓管理，抓服务质量，使每个职工都自我约束、自我要求、自我管理。从而有效地提高了服务质量，加强了劳动纪律。去年收到报纸、电台以及客人的表扬信 300 余件次，全店出勤率达 98%。

二是实施标准化服务管理。借鉴国内外饭店管理先进经验，结合我店的实践和特点，制订了《服务质量检查细则》，并在试行半年的基础上，主持编印了《标准化服务管理手册》，完整、系统地规定了各科室、各班组每个工种岗位的工作标准和具体质量及操作要求，并要求职工认真学习，严格执行。

三是注意总结经验，努力提高管理水平和工作水平。一个领导只有不断回顾和总结工作，进行系统地理论思维，把领导经验规范化、条理化、系统化，才能形成领导规范，掌握领导的主动权。这就是我们经常说的工作要做好，还要总结好。我坚持边学习、边实践、边思考、边总结、边提高的工作方法，努力提高自己的管理和工作水平。工作之余，我阅读了《现代领导决策的体制程序与方法》、《现代领导方法简明教程》等领导科学方面的书籍，从而开阔了思路。并结合自己的工作实践，我撰写发表了一些文章，既总结了工作经验，也有效地宣传了饭店，扩大了饭店在社会上的影响，提高了饭店的知名度。

三、开源节流、勤俭办店

为了贯彻勤俭办店的经营思想，不断提高饭店的生存和发展能力，我注意向内部使劲，向管理要效益，提出了“在经营中发展、在发展中完善、在完善中提高”的办店方针。通过自身的经营、自身的挖潜，进行自身改造、完善设备、发展提高。

一是树立效益观念。首先教育全店职工树立效益思想,明确了饭店求发展必须求效益。其次是制订增收具体计划,将客房增收指标,按淡、旺季节不同分解到月,再将每月的指标按各楼层的床位数和周转率分解到班组并与班组和个人的奖金挂钩,规定完不成计划的班组不得奖金,超额完成计划的按规定比例提成,调动了大家的积极性,在省会宾馆饭店中,开房率保持最高水平,床位周转率达到104.6%。

二是树立核算观念。通过加强财务核算,制订费用开支计划,并严格按计划开支,改变了过去挣多少花多少,无计划,乱开口的状况。为了及时掌握收支情况,坚持财务月分析,客房营业日报的制度,以收定支,先算后花。加强了餐厅的经济核算,要求薄利多销,在饭菜的品种花样上做文章,在提高饭菜质量上下功夫,提高上座率。为了减少浪费,堵塞漏洞,降低成本,从原材料的购进、入库、验收、出库、结帐等环节上严格把关。餐厅1988年亏损11500元,1989年盈利44500元。

三是兴勤俭节约之风。在增收节支工作中,要求各级干部带头勤俭节约,号召大家在增收节支工作中开展“三个一”活动,即:提一条好建议,堵一个浪费漏洞,做一件创效益实事。勤俭节约蔚然成风。我从自身做起,带头执行就餐、住房收费规定,坚持勤俭节约办事,1989年饭店的招待费比上年下降40%。