

A TOP HOTEL MANAGER TALKS
HOTEL MANAGEMENT

酒店总经理实践

二十讲

方伟群 著



中国旅游出版社

酒店总经理实践

方伟群 著

二十讲

中国旅游出版社

责任编辑：王建华 张益刚

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店总经理实践二十讲/方伟群著. —北京: 中国旅游出版社, 2005. 8

ISBN 7 - 5032 - 2666 - 8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 085829 号

书 名：酒店总经理实践二十讲

著 者：方伟群

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn>

E-mail: cttp@cnta.gov.cn

印 刷：北京建筑工业印刷厂

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

版 次：2005 年 8 月第 1 版

2005 年 8 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：16

字 数：140 千

印 数：1 - 5000 册

定 价：28.00 元

版权所有 翻印必究

好用，还是好看？

——自序

站在还散发着淡淡装饰气味的酒店顶层大厅，俯瞰四周：夜幕下，远处的大桥已不见它的身姿，只留下一串串淡淡的灯光，犹如一条黄带子，飘向海湾两岸；白天清晰可见的青翠的小岛和绵延起伏的山峦，仍浮现着朦胧的影子。喧哗了一天的城市已经入睡，依稀可见的惟有酒店内的点点灯光和仍在劳作的员工。此时此刻，在这孤寂的空间，你才会发出无限的感慨：永恒的时间，渺小的人生，正是这些毫不起眼的普通员工，为了给客人提供舒心称意的服务，为了社会分工的需要，为了他及他家人的生计，忙忙碌碌，日复一日，月复一月，年复一年地辛勤工作着。

回眸处，但见酒店辉映着服务、星级、品牌、绿色和人文等多彩的光环，如同沉沉夜空中的星光点点。

在酒店的屋檐下，内蕴了员工们的多少酸甜苦辣，无数次的服务经历展示了他们的道德修养、工作热情和职业精神。正是他们一张张朝气蓬勃、真诚无邪的笑脸，一次次全身心投入的服务，用诚心、真心和细心，为酒店这幢大厦的完美添砖加瓦。

思绪来到这里，不禁想起那位为酒店放上第一片砖瓦，而今已远逝的老人——余峻南先生，他是酒店的总设计师，中国首批十大建筑大师之一。酒店之所以能收获理想的业绩，与他的睿智和实在的可敬精神是分不开的。20年前，委托白天鹅宾馆的总建筑师余峻南先生对酒店进行总设计，在白天鹅宾馆“故乡水”之边，向余老总讨教：如何用较少的钱建一幢高星级酒店。当时酒店的建设预算为1000万美金。余老总说了一句话，那句话竟成为我20年来工作的一个目标。老总说：首先要“好用”，“好用”就“好看”。多么简单的言语，多么隽永无穷的哲理，而他的这种理念，淋漓尽致地展现在他设计的作品中。酒店的外墙采用的是马赛克——建材中非常便宜的一个种类，但设计师用黑白分明的线条撑起了一幢美观的大楼，至今本地的建筑仍无出其右者，而这一投资适中的项目，竟可容纳近500间客房。现时酒店业人士都知道，酒店客房数量是酒店经营收入的最大来源，而且因为高星级酒店中餐饮散客营业逐步陷入困境，客房数量更是市场业务竞争的最大筹码。踏进酒店首先映入客人眼帘的宽敞恢宏的玻璃天棚和多层级不同平面的咖啡茶廊，使人和天共享一个自然大空间，星移

斗转，日月潜行，阴阳交替，时光流逝，真如天人合一，舒适恬静，给人一种百看不倦的感觉。这些设计无一不体现出余总的“好用”理念。如何判断一座酒店的“好用”与否呢？在实际生活和工作中，我们常常会碰到要“好看”还是要“好用”的问题，问题虽然简单，在现时个人主义张扬的社会，如何取舍则依人认识不同而异。对于普通人来说，你找“老公”或者“老婆”，首先要“好看”还是“好用”？为天长地久计，当然是“好用”第一，但仍有众多的“情种”，追求“好看”为先。对于酒店来说，是对客人好用、对业主好用、对员工好用才算好酒店。对客人而言，好用的酒店应有实用的服务设施和温馨细微的服务，业主觉得好不算好，客人觉得好才是好；对于业主来说，这个酒店应为他们的投资创造回报，这才是“好用”的核心价值；对于员工，好用的酒店应能为他们提供“素质提高”，实现自我的人生价值。世上的众多事情，本来的道理是很简单的，因为理论家为了一时之名或利而把道理弄得很复杂，让许多人感到困惑的例子却比比皆是。想不到余老总最简单的“好用还是好看”的理念，成为自己多年来的工作指南。

在读书的过程，不算史地或文艺类的书籍，以社科类来说，对自己最有影响或读之拍案称绝的有两部书，一部是美国丹尼尔·贝尔在1973年出版的《后工业社会的来临》，在历经了24年之后，1997年该书才摆上国内书架。该书作者花了十年进行社会调查研究，那么可以推算，其

书中的资料来源及理论依据，大约是美国20世纪60年代的现象，而他却能如此精确地预测出后工业社会（即信息社会）的来临，并一一列出信息社会发生的各种变化，这些变化当今无不一一兑现，尤其深刻的是论证了社会结构三个层面，即政治、经济、文化的中轴原理，更是现时社会各项变革的核心思想，笔者甚至认为该书的理论价值应领先于托夫勒《第三次浪潮》的阐述，贝尔的这些观点，笔者深受其影响，而在本册子中也常有引用。

另外一本书是美国哈佛大学科勒教授的《现代企业领导艺术》，他把“领导”的定义写得如此精彩，传统的中外学者关于“领导”定义的论述，通常是指“负有权力，责任和义务的掌门人”，而科勒对领导定义的表述则是：“用不易觉察的方法，鼓动一群人去实现某个目标的过程。”“领导”既是人，更是一种“运动”，他把“领导”一词写活了，这更是让自己大开眼界，受用不尽。不知其他经理人如何看待此书，自己则忍不住要向他们推荐一番，并在册子中用《论现代企业领导艺术》一文凑上“一讲”。对读书人来说，现时可读的书太多了，理论太深奥的，读得懂的也太枯燥乏味。上述二位美国学者关于社会结构的中轴原理和领导定义的论述，文字虽然不长，却囊括了最繁杂最令人困顿的世间事理和人理的判断标准，把复杂的变得如此地简单，这是二位学者对社会及人类的贡献。

酒店作为一个“以人中心”的服务企业，每天发生的事件，基本上都是员工对顾客的服务，经理对员工的管

理所出现的问题，总经理面对的大量日常事务也无一不与顾客、业主、员工有关。虽然各类大专院校的旅游专业不断为酒店输送人才，初涉酒店业的学生，单靠书本上的知识，难以面对日益伸张的人权要求，这些要求包括顾客的需求和员工的需求，如何在实践与理论上形成相适应的服务和管理规程，仍是一个不易完善的课题。册子中的多篇文章也是围绕着“人”的问题作一些探索：如何尊重顾客？如何激励员工？如何提高管理人员素质？如何造就培训师队伍等等，能否在这方面有所收获，则期待实践证明。笔者认为，在酒店创造一个宽松和谐的工作环境和温馨舒适的居停空间，让股东与管理层，管理层与员工，员工与顾客能在这一处所，感觉到自己受尊重，个人价值获得认知，是酒店总经理应时刻放在心上的主题。

十几年的酒店生涯，有很多体味和感受，有欢乐，也有苦闷，有成功，也有挫折。十几年经营的酒店，多少员工付出几多努力、几多执着，却仍存在太多的问题，太多的可惜，太多的遗憾，离“完美”实在太远，这些问题的存在，或许是体制原因，难道就没有主观努力和人的能力的不足？正因如此，在未来的道路上仍得蹒跚前行。

想到这里，王国维在《人间词话》中的做学问和事业必经的“三境界说”，犹如在耳畔响起：“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”；“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”；“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”……与前人献身学问或事业追求的意志和毅力相

比较，今人则差之远矣。

在本册子的编辑、整理过程中，得到酒店众多员工的帮忙，而册子中许多篇章，则是他们对客服务，经营管理和策划的一幅幅缩影，把他们的劳动加以归类小结，是对员工们的褒扬，也是对人生的交代，这也是编写本册子的初衷。在这里，要特别感谢伍洁敏先生、戎熙女士及郑名生先生对册子付出的辛勤劳动，他们在整理、校对、编排诸多实务上，作出了很多令人称道的工作，这是应致以深深谢意的。

由于理论知识的缺乏和个人学历关系，许多见解不一定得当，文中难免有许多纰漏和错误，遑论与业界的智者和仁者相比了。写到此时，突发奇想，如果能像梁启超一样写出的序变成“头大不掉”，成为文坛美谈，那才是一大惬意的事情哩！可惜那是天方夜谭，只得就此打住吧！

谢谢读者！

方伟群

2005年2月于汕头

目 录

好用，还是好看？——自序 / 1

理论与实践

- 第一讲 现代酒店经理的角色
——经理的工作特点和作用 / 3
- 第二讲 如何设计合适的工资制度 / 14
- 第三讲 顾客、员工及酒店文化中轴原理诠释
——酒店管理理念三则 / 29
- 第四讲 酒店培训制度与培训师 / 43
- 第五讲 论酒店规范化服务及要素 / 51
- 第六讲 酒店管理公司品牌建设与成员酒店营销拓展 / 60

服务管理实例

- 第七讲 首席业务部门——前厅部的特色服务 / 71
- 第八讲 从“带房”和“送行”服务看马斯洛“需求理论”的实践 / 78

第九讲 前台接待结账“一站化”的启示 / 88

第十讲 话说服务质量管理 / 94

附录：服务质量工作小结范例 / 102

第十一讲 谈酒店质管轮训制度 / 120

附录：质管轮训小结范例 / 125

第十二讲 酒店安全生产及管理 / 132

第十三讲 激励员工的十八种方法 / 142

第十四讲 改善实习生管理工作 / 147

探索与讨论

第十五讲 酒店例会的一种模式 / 155

第十六讲 要重视年终总结工作 / 162

附录：年度工作总结范例（提纲） / 165

第十七讲 营销工作创新的一次尝试 / 171

第十八讲 酒店面临的新形势和对策 / 182

随想及回顾

第十九讲 论现代企业的领导艺术 / 193

第二十讲 谈 G 酒店的投资、管理和服 务 / 201

随 笔 京华杂记——夏日游香山 / 229

苏州行——夜访网师园 / 236

理论与实践



第一讲

现代酒店经理的角色

——经理的工作特点和作用

信息社会的特点之一是“服务”变成了“商品”。现代酒店正是这些服务产品的荟萃之地，大有发展和创新的空间。在信息社会的观念中，“知识价值论”正逐步取代“劳动价值论”，故企业的“控制”重于企业的“占有”。正如现代西方的私立大学，其价值高低，不是由投资者的财富多寡决定的，而是取决于大学校长和教授的价值一样，“控制”大学的是后者而非前者。随着历史脚步的迈进，社会将由“富者”主导过渡到专业和技术人才的“能者”统治。

现代酒店的控制，就是通过服务和管理的创新，让酒店的经营在市场的蛋糕中占有最理想的份额，可持续地为股东获得预期的经济利益，这种控制，毋庸置疑地应由酒

店的职业经理人来完成。现代酒店的经理是指酒店中的中高层管理人员，如总经理、总监和部门经理，他们对企业或部门的工作负有全部行政和经济的责任。在论及现代酒店经理角色时，应从经理的素质、工作环境和工作特点谈起。

一、现代酒店经理应是职业经理人

改革开放以来，最先引进现代管理理念的行业是酒店业。这些年来酒店行业在发展的过程中，培养和积聚了一大批具有现代酒店管理理念的专业人才，大学的旅游专业也成批地培养出具有酒店理论基础的学生，他们充实到各地酒店的实践中，这些人已形成了酒店行业的中坚力量。从酒店的人才结构现状看，现代酒店的经理由这些专业人才担纲不仅是现实可行的，从长远的发展眼光看也是理所当然的。现在酒店市场上的人才，主要就是这些专业人才，他们正在构建一个供需匹配的职业经理人市场。

职业经理人有别于传统的经理，他们具有职业最鲜明的特征：职业道德。他们心态端正，明白受雇于人就应为股东追求最大的利益；他们敬业爱业，往往将全副身心投入到工作中，具有强烈的责任心，而工作时间更不会局限于上班的八小时限制；他们恪守人格，不管在本企业留任或跳槽另栖高枝，都严守企业的秘密；他们对于选择的职业，一般是终生钟爱，不易见异思迁，即使另谋高就，也

很少改行。

职业经理人的另一特点是有充实的专业知识和管理知识，这些知识既来源于在校的学习，更来源于较长时间的酒店实践，因而他们既能作出工作策划，又能充当酒店或部门的培训师，为下属管理人员和员工授课。

在沟通能力方面，职业经理人擅长与外界和客户沟通，同时也具备与股东、上级和同事的沟通能力。在处理与同事的关系中，注重的是工作关系，避免发展为私人朋友，以免造成员工的亲疏感。对下属驾驭能力主要表现在能让下属真实地反映情况，让他们有“参与”的感受，这正是现代领导艺术所注重的“参与管理”理念的体现。

在创新能力方面，由于长期从事一种行业，凭借理论的支撑和经验的积累，他们在管理的创新上，能清楚地辨析现行的规章制度是否适应业务发展需要，运作是否切合实际。

在服务 and 经营的创新上，他们并非千篇一律地固守管理规程，而是善于采用不同方式使客人对服务产生感觉和认同，知晓从个性化和超常价值方面的发展去满足顾客的求新欲望。事实上，一个酒店或一个地区职业经理人的多寡，与这个酒店或地区的开放程度和进步状况有正比例的关系。

从下列简表（见表一）可以大致知道职业经理人和非职业经理人的差别：

表一 职业经理人与非职业经理人的差别

职业经理人	非职业经理人
1. 有专业经验	1. 要摸索、积累
2. 作为终生(或大部分时间)职业	2. 作为升迁的跳板(或过渡阶段)
3. 用专业性的市场经济的眼光看待和分析问题	3. 往往要迎合上级的口味
4. 特别注意维护自身职业经理人的形象,一般不做有悖于职业道德的事情	4. 往往用其他标准来决定自己的行为
5. 是经过公开而平等的招聘或选拔出来的	5. 作为上级派来的内部人员或家庭成员

二、酒店经理的工作特点

酒店经理的工作特点,是由他们所处的工作环境和产品特性所决定的。酒店的经理工作起止大都在一幢建筑物里面,活动的空间有限,必须经常与顾客和员工见面,而酒店是把“服务”作为产品销售。这种“服务”产品既不能事先制作,也不能库存,许许多多的服务不仅必须在顾客面前生产,甚至要与顾客作为共同体而协作生产才能产生效果,因此酒店经理的工作与其他现代白领人员的工作有不同的工作特点。