



酒店知名培训师大讲堂



时代前程酒店管理
www.tphotels.com

本书获时代前程酒店培训公司鼎力推荐



本书获搜狐酒店频道强力推荐

源于酒店总经理班同名培训课程
面向实践 注重实战

酒店应该这样管

程新友◎著



旅游教育出版社



酒店知名培训师大讲堂

酒店应该这样管

程新友◎著



旅游教育出版社

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅

图书在版编目(CIP)数据

酒店应该这样管/程新友著: —北京: 旅游教育出版社,
2010.1

(酒店知名培训师大讲堂)

ISBN 978-7-5637-1881-8

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(2009)第182992号

酒店知名培训师大讲堂

酒店应该这样管

程新友 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
印刷单位	北京中科印刷有限公司
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	13
彩 页	2
字 数	168千字
版 次	2010年1月第1版
印 次	2010年1月第1次印刷
定 价	35.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

目 录 contents

第一讲 酒店人应该这样做

- ★要有角色意识 / 002
- ★以酒店为家 / 003
 - 有良好的职业道德 / 004
 - 坚定的职业信念 / 005
 - 准确掂量自己 / 006
- ★对自己的职业忠诚、专注 / 010
 - 具有酒店职业观念 / 011
 - 忠诚于酒店 / 012
 - 认识自己的职业类型 / 013
- ★要把“酒店”工作当成事业来做 / 015
 - 思路决定出路 / 015
 - 眼界决定世界 / 016
 - 习惯决定行为 / 017
 - 心态决定一切 / 017
 - 才能决定成就 / 020

★塑造自身良好形象 / 022

- 基本要求 / 022
- 基本素质 / 022

★要有将领的工作风格 / 025

- 工作作风 / 025
- 铁的纪律 / 025
- 细节严谨 / 026

第二讲 要提升经营能力

★你的酒店为何经营不善 / 030

- 决策失误——市场、价格、人才、广告、财务等 / 030
- 不重视市场变化 / 030
- 不善于运用营销策略或重视程度不够 / 030
- 没有顺利渡过经营危险期 / 031
- 没有形成自己的酒店文化 / 032
- 酒店管理层不团结 / 032



只有“土规矩”，无视法律

法规 / 33

家族式管理的羁绊 / 033

培训流于形式 / 033

★要有睿智的经营头脑 / 035

要做生意，更要经营 / 035

要分蛋糕，更要做蛋糕 / 035

要吃蛋糕，先了解蛋糕 / 037

抓关键，早做蛋糕早受益 / 042

酒店管理者不要害怕数字 / 043

★要有强烈的效益意识 / 044

做强做大做效益 / 044

积极开拓客源与财源 / 045

控制成本是首要 / 045

有形投入形成潜在效益 / 047

节约是一种美德 / 047

环保有助于公益 / 048

★要敢于大刀阔斧的变革 / 049

变革，你知道多少？ / 049

变革中的问题，你注意到了

吗？ / 052

变革带来效益 / 054

第三讲

要完善制度与服务运行体系

★要建章建制 / 060

要有制度意识 / 060

制度管理要注意的问题 / 062

★推行科学的制度管理 / 062

制度管理要科学、可行 / 062

制度制定要有原则 / 062

制度的制定与修订要完善 / 063

酒店的基本规章制度 / 064

★制度就是高压线 / 064

制度的严肃性 / 064

掌握惩罚的技巧 / 067

★制度无情人有情 / 068

处理问题要灵活 / 069

用人所长 / 070

★要全面提升酒店服务质量 / 071

酒店服务质量的内容 / 071

遵循服务质量“黄金法则” / 073

★全面提升员工的服务质量

意识 / 076

要有深刻的服务意识 / 077

要熟知岗位细节 / 078

让全体员工共同关注质量 / 079

建立质量检查制度及体系 / 079

建立服务质量评估体系 / 082

第四讲

要善于沟通

★沟通是最重要的管理活动 / 092

什么是沟通 / 092

沟通的目的 / 094

● 如何实现与上级、下级、

同级之间的沟通 / 094

与上级沟通 / 094

与下级沟通 / 096

与同级沟通 / 097

● 如何建立良好的宾客关系 / 097

读懂宾客的心 / 097

妥善处理宾客投诉 / 097

● 实现有效的会议沟通 / 100

制定有效的会议规范 / 100

掌握会议主持的技巧 / 100

掌握发言的技巧 / 100

对会议实施监督 / 100

● 实施有效沟通 / 101

积极倾听 / 101

注重反馈 / 102

有效沟通的技巧 / 104

第五讲 要学会授权与激励

● 授权就是“放风筝” / 108

什么是授权 / 108

为什么要授权 / 109

授权不等于弃权 / 110

可授权与不可授权的工作 / 112

“放风筝”也有技巧 / 112

● 正确理解激励 / 114

什么是激励 / 114

认清激励的误区 / 115

● 有效的激励手段 / 116

学会赞美下属 / 116

讲究激励的方法 / 119

激励的技巧 / 125

第六讲 要及时充电

● 强烈的学习意识 / 130

把学习当成一种生活方式 / 130

酒店管理者的学习内容 / 130

多样化的学习渠道 / 132

不断提升学习能力 / 133

提高学习效率 / 135

● 注重员工培训 / 136

知识培训 / 136

能力培训 / 137

● 要有创新意识 / 140

什么是创新 / 141

如何进行创新 / 143

酒店哪些方面需要创新 / 148

● 创建学习型酒店 / 150

工作学习化，学习工作化 / 150

倡导大家都来学 / 151

学习是整个团队的事情 / 152



第七讲 要有问题意识

- ★ 什么是问题意识 / 156
- ★ 建立和强化问题意识 / 156
- ★ 正确分析和确认问题 / 157
- ★ 分析问题要运用科学的方法 / 159
- ★ 解决问题的工具——PDCA / 162
 - PDCA 管理 / 162
 - PDCA 循环的关键 / 163
- ★ 科学有效地解决问题 / 165
 - 确认问题 / 165
 - 心态积极 / 165
 - 正确判断, 果断决策 / 166
 - 形成制度 / 167
 - 完善规程 / 167
 - 跟踪解决 / 168
 - 创造性思维 / 168
 - 注重细节, 养成职业习惯 / 169

第八讲 管理要有效到位

- ★ 领导≠管理 / 172
 - 什么是领导 / 172
 - 领导与管理的区别 / 175
 - 你适合哪种领导方式 / 176
- ★ 做人、做事、做管理 / 179
 - 低下头做人 / 179
 - 高姿态做事 / 181
 - 管理就是摆平 / 184
- ★ 讲究领导科学, 掌握领导方法 / 188
 - 树立威信 / 189
 - 沟通从“心”开始 / 190
 - 营造良好的人际环境 / 191
 - 讲究表扬与批评的艺术 / 191
 - 保持一定的距离 / 192
 - 重视酒店运行 / 193
 - 掌握管理准则 / 194
- ★ 有效领导的策略 / 196
 - 笼络人心用手腕 / 196
 - “和事佬”与“和稀泥” / 197
 - 软硬兼施两手抓 / 197
 - 处理好酒店的人际关系 / 198
 - 实施行之有效的管理 / 199
- 后记 / 201



第一讲 酒店人应该这样做

本讲重点

- 角色意识
- 以酒店为家
- 职业忠诚
- 要把酒店工作当成事业来做
- 塑造自身良好形象
- 要有将领的工作风格



要有角色意识

案例 我是最棒的棒球手

一个小男孩在自家的后院练习棒球。在挥动球棒前，对自己大喊：“我是世界上最棒的棒球手！”然后扔出棒球，挥棒，但是没有击中。接着，他又对自己喊：“我是世界上最棒的棒球手！”扔出棒球，挥棒，依然没有击中。

男孩子停下来，检查了球棒和球，然后用更大的力气对自己喊：“我是世界上最棒的棒球手！”可是接下来的结果并未如愿。

男孩子似乎有些气馁，可是转念一想：我抛球这么刁，一定是个很棒的击球手。接着男孩子又对自己喊：“我是世界上最棒的棒球手！”

做酒店的管理者不可仅仅喊口号，更要付诸于实际行动。要认识到自己的角色，要了解自己的岗位职责、工作任务、奋斗目标等，要成为一名合格的酒店人，首先需要有清晰的自我角色认知。



相关链接

角色认知是指人们因对某一职位的期望所引导的一系列行为。早在 20 世纪 60 年代末期，加拿大著名管理学家明茨伯格就通过对有关管理人员的研究，提出管理者在企业中所扮演的角色往往不是单一的，一般管理者的角色可以分成三大类：人际关系角色、信息角色和决策角色。

作为酒店管理者要清楚自己的角色定位。既要认识自己与酒店外部的关系，包括与政府职能部门、媒体、宾客的关系；更要正确认识酒店内部关系，包括正确地处理自己与上级、同级以及同事、同级部门之间的关系。作为个人，作为一名酒店人，你的发展跟酒店休戚相关，自己的职业定位应该以酒店为中心，为酒店服务。

酒店管理者是人际关系的协调者，要处理好对外、对内的各种人际关系，是编织和谐人际网的核心。酒店管理者还是信息的过滤者，是信息的传递者——对于上级的指示，这个角色的任务首先是根据部门情况分析、权衡，把它变成工作内容传达下去；而对于下级的反馈信息，要做出相应的总结与整理，再呈报给上级。人际沟通的过程与信息整合的过程，同时也是做决策的过程。作为酒店的管理者，总是在面对着各种问题，承担着解决问题的重要责任。酒店管理者要提高决策水平，决不可拍脑瓜做事。



相关链接

一个完整的角色知觉过程应该包括以下四个部分：角色知觉、角色行为、角色期望、角色评价。酒店人的角色知觉是对于角色的敏感度；角色行为是指在酒店中应该做的事情与不应该做的事情；角色期望是工作的任务、团队的目标；角色评价是该工作岗位的人所完成的工作情况是否达到了标准。



以酒店为家

程老师建议

- ◇ 快乐工作每一天。
- ◇ 台上一分钟，台下十年功。
- ◇ 不求最好，但求更好。
- ◇ 让我们为您做得更好。

作为一名优秀的酒店管理者，要以酒店业为生，热爱自己的职业，以从事酒店业为荣，要把酒店的工作当做事业来做，而并不仅仅将酒店作为自己谋生获得物质需要满足的一种手段，而要将自己长期的职业生涯规划以酒店业为中心展开，以酒店业为平台来实现自己的人生理想、职业抱负，并且在职业生涯中能够不断地挑战自我、开拓进取，实现自我的人生价值。



❖ 有良好的职业道德

案例 五元钱的代价

在某酒店的1208房间内，实习生小葛在打扫房间的时候，发现床头柜上的烟灰缸里有五元钱。这是小葛实习以来第一次看见房间里有钱。以前总是听到这个服务员或那个服务员收到十元小费。小葛抑制不住自己内心的喜悦，她不假思索地把这五元钱装进了自己的口袋。这时，主管查房走进来了，发现了小葛的行为。

主管问：“你知道这是住客房还是走房的？”“是住客房的。”“住客房的钱为什么要拿？你知道，这是偷！”小葛辩解道：“我以为是小费呢！”主管于是又说：“酒店有明文规定，不准服务员将小费装入自己的口袋。再说，只有走房客才会有小费的。平时住房客中的钱应视为客人的财物，除非客人亲手把小费交给服务员。你明白了吗？”小葛终于知道了什么是小费，却也酿成了大错，最后被酒店和学校开除了。

五元钱也许并不多，但是，小葛拿了，性质就是严重的，是牵涉到道德品质的问题。良好的职业道德是酒店人立足酒店业的基础，也是做人做事的基本准则。员工的职业道德水平是社会评价酒店管理高下最基本的标准之一，酒店的管理者是员工的表率，应该要起到带头模范的作用。

酒店职业道德是指从事酒店行业的人，在职业活动的过程中应该遵守的行为规范和道德准则。良好的职业道德的培养需要酒店管理者在不断提高职业认识的基础上，逐步加深职业感情，磨炼职业意志，进而坚定职业信念，养成良好的职业习惯。

认识自己的职业

职业认识是指酒店管理者要按照酒店职业道德的要求，不断认识和理解酒店

行业的重要性、特殊性,明确酒店服务的对象、操作规程及所要达到的目标,以及自己在酒店工作中应承担的责任和义务,以提高自己热爱本职工作的自觉性和主动性。

✎ 对自己的职业充满情感

职业感情是指酒店管理者在正确认识职业性质的基础上,从高处思考,从低处着手,在点滴中培养自己的职业情感,在工作中寻找乐趣,以不断加深对自身职业的归属感和自豪感,从而实现自己的人生价值。

✎ 坚强的意志力

职业意志即要求酒店管理者要坚定意志,在工作中能够妥善解决和克服所遇到的各种矛盾和困难,处理好酒店内外的各种人际关系,树立为宾客服务,为员工服务的理念,在职业岗位上做出贡献。

✿ 坚定的职业信念

职业信念要求酒店管理者乐于从事酒店管理工作,并以此为荣,引以为豪。工作岗位没有贵贱之分,只有分工不同。饭店管理者要把酒店当做自己一生的事业去努力做好,而不把它仅仅当做谋生的途径。

✎ 良好的职业习惯

职业习惯是指酒店管理者在职业认识、情感、意志和信念的支配下所采取的行动。酒店人要有意识地通过反复实践,总结积累经验,使自己养成良好的职业习惯,成为一名合格的酒店管理者。



准确掂量自己

案例 不放在眼里

小张是一家酒店洗衣房的员工，但是他很不满意自己的工作，愤愤不平地对自己的朋友说：

“我们经理一点儿也不把我放在眼里，改天我要对他拍桌子，大不了辞职不干了。”

“那你对自己的工作熟悉吗？各岗位操作流程你都懂了吗？各种棉织品上的污渍去除技巧你都掌握了吗？”他的朋友反问道。

“还没有！”

小张就是典型的不知道自己有多少分量，不知道自己掌握了多少技能，片面地夸大自己的作用与才能，有了问题只是从上级那里找原因而不是从自己身上找原因。那么，作为酒店的管理者要如何准确掂量自己的“分量”呢？

杜绝个人主义

有的酒店管理者只关心自己关心的问题，只追求个人利益；有的管理者狂妄自大，以自我为中心，认为酒店少了他就不能运转，这两种人在酒店中都是“蛀虫”，将会破坏整个酒店的声誉与效益。杜绝个人主义，就是要学会知足，满足于目前的岗位工资，要低调做人，高调做事，谦虚谨慎行事。

时时反思自我

思考

◎ 拉帮结派，搞小团体，是否还拥有团体意识？

◎ 在背后说人是非，议论他人长短，是否就没有掩饰过自己的缺点？

- ◎ 当工作中出现问题，埋怨他人办事不力，是否思考过自己的错误？
 - ◎ 要求别人时刻牢记《员工守则》，遵守酒店规章，自己是否率先垂范？
-

我们在工作中要时时刻刻通过别人看自己，通过镜子看自己，了解自己的问题与不足，反思自身。

❗ 特别提醒

吾日三省乎吾身。

🔁 严于律己，宽以待人

严格要求自己，宽容对待别人。作为酒店的管理者只有严格要求自己才能够起到榜样的作用。一些酒店人总是抱怨别人怎么不好，抱怨社会怎么不公，其实这些都没有意义。如果总是把眼睛盯在别人身上，却从来没有反思自己，那么，最终将失去领导威信。

🔁 从“我”做起

思考 

谁的错？

妈妈让小孩子吃饭，小孩子贪玩爬到桌子底下去，不小心撞在了桌脚上。小孩子哇哇大哭，直说桌子太坏了。于是妈妈哄小孩子说：“不哭不哭，都是桌子的不好，妈妈打桌子！”

酒店人要从“我”做起，从“我”开始思考问题，要问自己能够为别人做什么，该为别人做什么，而不应该像小孩子一样，撞到桌脚就责怪是桌子的问题，应该要客观地分析问题，多从自己身上找原因。当工作中出现问题的时候，酒店人首先应该想到的是自己犯了什么错误，而不是抱怨责怪他人。



程老师建议

- ◇ 别人对你的所有方式都是你教给他的。
- ◇ 你千万不要说别人的坏话，否则别人会说你的坏话。
- ◇ 说话要懂得什么时候说什么话，说了就要为自己说过的话负责。
- ◇ 不该说的就别说。

展现自我才华

我们只有通过展现自己的才华，充分表现自己的能力，才能确定自己的价值，赢得上级的信任与钦佩，获得职业生涯的发展。

程老师建议

- ◇ 职位不是领导给的，是自己能力发挥所至。薪水不是老板给的，是自身创造价值所在。

为理想而工作

思考

- ◎ 你是否总是将目光锁定在工资卡里的几个数字？
- ◎ 你是否总是因为季度、年度的红包而喋喋不休地抱怨？
- ◎ 你是否除了看到薪水以外，就看不到别的，比如，发展机会？

我们一些酒店人，只是将酒店的工作作为赚钱、养家糊口的手段，往往关注的只是眼前的薪水，那么，你就会发现，当别人的薪水开始上涨的时候，你的薪水还是原封不动；别人的职位不断提升的时候，你还是原来的小职员。事实上，职位不是老板给的，薪水也不是老板给的，我们的所得是我们自身价值的体现。一个企业要有高于赚钱的目标方能基业长青，同理，一个人的职业发展也要有超乎赚钱的眼光才能获得职业成功。

🔑 热爱自己的职业

唯有热爱自己的工作，热爱自己所从事的行业，才能够投入自己最大的热情与激情去努力完成工作任务。只有热爱并且尊重自己工作的人才能在工作中树立自己的形象，赢得同行的尊重。

❗ 特别提醒

三百六十行，行行出状元。

🔑 要自己动脑

每一位上级都希望自己的下级能够积极主动地工作，对工作任务能够主动思考，不断创新，更加出色地完成工作任务。

真正能够自己动脑的人，不需要别人要求你、命令你、强迫你做什么就能够出色地完成工作职责。这样的人会比别人付出更多的智慧、热情、责任心、想象力和创造力，能够更清楚地知道自己该做什么，不该做什么。

❗ 特别提醒

有两种人注定一事无成，一种是当别人命令他，才会去做事的人；另一种是即使别人命令他，也做不好事情的人。——卡内基

🔑 保持一致的工作状态

无论上级在或者不在都要保持一致的工作状态，保持一致的工作效率，要做到无论上级何时出现都能够上交一份令人满意的答卷。如果酒店管理者出现在管理现场，他会按照规定做事情，表现得兢兢业业，为宾客提供令人满意的服务，而上级不在的时候却表现得懒散拖拉、工作效率低下。这些只会做表面文章的“绣花枕头”都是“金玉其外，败絮其中”，不会获得职业成功。



对自己的职业忠诚、专注

案例 这是你的房子

有一位本领高超的木匠，因为年事已高就要退休了。他告诉他的老板：他想离开建筑业，和妻子儿女享受一下轻松自在的生活。老板实在是有点舍不得这样好的木匠离去，所以希望他能在离开前再盖一栋具有个人高超水准的房子来。

木匠欣然答应了，不过令人遗憾的是，这一次他并没有很用心。他草草地用劣质的材料就把这间屋子盖好了。其实，用这种方式来结束他的事业生涯，实在是有点不妥。房子落成时，老板来了，看看房子，把大门的钥匙交给这个木匠。说：“这就是你的房子了，是我送给你的一份礼物！”木匠实在是太惊讶了！当然也非常后悔。因为如果他知道这间房子是他自己的，他一定会用最好的木材，用最精致的工艺来把它盖好。

其实我们每个人自己正在做的活儿，归根结底都是在准备为自己建造一间房子。如果我们不肯努力地去做，那么我们只能住进自己为自己建造的最后的也是最粗糙的“房子”里。

① 特别提醒

我们每一个人在工作，都是为了一幢自己的“房子”。如果要建造起自己的房子，就需要对自己的岗位尽忠职守。