

《酒店经理》 培训教材

全 12 讲

星级酒店经理训练

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一讲 酒店经理管理职责的转变（上）

酒店经理与其他行业的经理相比更加不容易，因为很多五星级酒店的总经理都是从一线员工做起来的，例如前厅的迎宾员、行李生，前台的接待员，客房的服务员，餐厅的服务员、厨师、洗碗工，等等。从一个基层的员工一直做到五星级酒店的总经理，要经历多年的时间，而其中的酸甜苦辣只有他们自己知道。

在当今激烈的竞争环境中，酒店经理们希望自己能够更上一层楼，掌握更多先进的管理知识，选择更适合自己的领导模式，从而更好地服务于内外部客户，这就需要学习酒店经理的管理职责与领导艺术。

管理组织机构的变化

（一）电子信息系统

电子信息系统是引起酒店业彻底变化的最根本原因之一。在电子信息系统出现之前，管理层的沟通一般都是通过书面的文字来实现的，是一个从上到下缓慢沟通的过程，使得很多信息在到达基层酒店总经理的时候就已经过时了。

电子信息系统出现以后，系统管理的信息是横向进行的，例如通过电子邮件的方式就使得信息的传递变得非常快捷，命令可以及时传达，并迅速得到实施。这是非常重要的变化。

（二）对客服务手段

电子信息系统使得服务手段也发生了很大的变化。例如，前台办理宾客入住登记手续，原先是由手工完成的，现在可以通过预订信息直接打印出来，而且还能通过管理系统把房间都分配好，客人来了以后，只要确认身份，签个字就可以了，非常快捷。同样，退房服务也是如此，无需再在前台排长队等候。

【案例】

客房前台化的服务趋势

在英国伦敦，一些酒店现在已经不再设立前台，所有的手续都可以在客房内办理。通过客房内电子信息管理系统的终端，既可以查看客户资料，也可以方便快捷地办理所有客户服务的手续，实现了处处前台的管理模式。

从这种变化可以看出，未来的酒店管理的趋势就是客房前台化。

（三）权力与职责的转变

电子信息管理系统的出现，使得酒店的经济条件、宾客的期望值都发生了重大变化。为了适应这种变化，许多酒店纷纷开始改变自己的组织机构形式，重新分配权力和职责，尽可能地把权力下放到基层，酒店各级人员的权力和职责开始重新界定。

宝塔式组织机构

传统的管理机构形式叫做宝塔式，是一个总经理在顶端，下面依次有经理、主管，直到员工的系列。如果是集团，还要在管理的顶端加上总裁、高级副总裁、大区副总裁、区域经理、地区经理等。由于构成的层级非常多，所以信息传达的过程也就非常缓慢。

对酒店管理来说也是一样，总经理高高在上，掌握着决策权，下面是副总经理、驻店经理、部门经理、主管、领班，最后才到员工。在这种垂直式的组织结构中，决策权都集中在高层，基层的经理和员工没有决策权，这就是传统管理组织机构的一般形式。

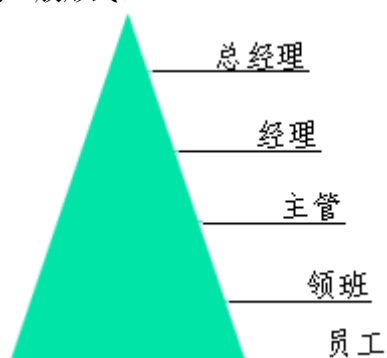


图 1-1 企业宝塔式组织机构模式示意图

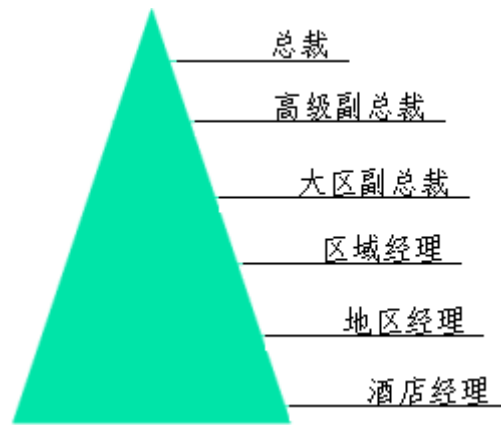


图 1-2 集团宝塔式组织机构模式示意图

在这种体制中，各个部门只是在部门内部围着问题团团转，每个员工所关心的也只是怎样才能让经理满意，没有人去考虑这样做宾客会不会满意，这就是传统管理结构带来的问题。



图 1-3 企业与集团宝塔式组织机构模式示意图

【案例】

布草不足导致送餐延时

美国的里滋-卡尔顿酒店公司，是美国惟一家获得国家质量奖的酒店企业。这家企业的总裁讲过这样一个故事：他们旗下有一家酒店，在经营方面和对客服务方面做得都非常好，但是常有客人投诉，说送餐服务的菜肴质量还不错，就是速度太慢，要等 40 分钟或者更长的时间。总经理接到投诉后就把送餐部经理叫过来，命令他把送餐速度提上去。送餐部经理回去后，此种情况有所好转，但是不到两个月，又开始出现同样内容的客户投诉，于是总经理就解聘了这位送餐部经理，然后命令新上任的送餐部经理着力解决这个问题。

新上任的送餐部经理的工作起初很有成效，但两个月后送餐的速度又慢了下来，于是总经理又再一次解聘了送餐部经理，重新招聘了第三位送餐经理。但这一位与前两位的情况如出一辙。总经理问这个送餐部经理：“送餐速度为什么上不去？”送餐部经理回答说：“因为电梯太慢了。”总经理认为这样的理由不能成立，于是决定亲自解决这个问题。

他先研究了送餐工作的流程，发现从接单到备餐、送餐，以及整个过程中的时间安排等都没有问题。可既然都没有问题，为什么送餐速度上不去？他带着疑问陪着一位送餐员，从接到订单开始，然后在厨房中备好餐，推着餐车上楼了。客人住在第二十八层，而他们的餐车在一楼上电梯，到了二楼停了下来，一位客房服务员抱着一抱布草进来了。接着，电梯又在四楼停下了，这位客房服务员下去了，另外一位客房服务员抱着一沓毛巾进来了。到了六楼，这位客房服务员下去了，另外一位客房服务员又抱着一沓床单上来了。到了八楼，这位客房服务员下去，另外一位客房服务员抱着布草上来了……这样的情况一直持续到二十八楼。送餐完毕，下来的过程也和上去时一样，中途不断地走走停停。

电梯太慢的原因找到了，原来是由于酒店的布草供应不足，导致了客房服务员要不停地调配布草，因而需要不停地乘坐电梯上下楼，结果导致送餐过程被延长。而布草供应不足的问题为什么长期没有得到解决呢？原因就在于每个人只看到自己职责以内的事情，看不到自己职责以外的情况，大家都按照各自的程序走：服务员没有将布草供应不足的情况告诉他们的主管或者行政管家，行政管家也没有要求采购部去给服务员配备足够的布草。于是，布草供应不足的情况就导致了送餐的速度慢，影响了别的部门。

点评：从这个案例可以看到，宝塔式组织机构的权力和决策权的集中已不能适应现代企业经营管理方式的变化，不能更快、更有效地对变化做出反应，更不能满足宾客的期望。

扁平式组织机构

扁平式的组织管理机构由总经理、部门经理和员工构成，在集团则是由总裁、副总裁、区域或者是地区总经理构成，这大大缩短了管理的层级。

在这样一种组织管理机构中，部门经理的权限加大了，一线员工对客服服务的权限加大了，因此被称为扁平式组织管理机构。这种管理机构，实际上是现代酒店业的发展趋势，其特点是：

- ➡ 管理层次少
- ➡ 基层经理拥有决策权
- ➡ 经理的职责加大
- ➡ 信息流自下而上或双向

总经理	总裁
部门经理	副总裁
员工	酒店经理

图 1-4 扁平式组织机构模式示意图

【案例】

如家快捷的组织机构

如家是中国近几年来出现的一个经济型品牌，发展速度非常快，它从创办到现在只有四五年的时间，但整个集团已发展到上百家酒店。2005 年，如家在美国纳斯达克上市，筹集了大量资金，发展更是如虎添翼了。通过考察它在北京、上海和广州的四家店，入住率几乎都接近百分之百。如家成功的一个最大原因是，它能满足和超过宾客的期望，所以它们的大部分客户都是回头客，即通俗所称的长客。

上海如家集团的模式是：一家酒店配备一个总经理，也叫店长，下设四个值班经理，值班经理下面是员工。这是非常简单的三级制度管理模式。任何一家酒店的店长，如果业绩好还可以分管另外一家店或两家店，甚至更多。

点评：如家分权式的组织结构模式中，权力和决策权下放到基层的经理甚至是一线的员工，部门经理就可以看到自己管理权限以外的东西，能够从总体上来看待企业的运转，从而协调跨领域，或者跨部门之外的事情，这样的管理模式就给酒店的成功打下了良好基础。

【自检 1-1】

请将您亲身经历或所熟知的管理模式记录下来，以便在以后的学习中进行分析和思考：

管理权限的变化

管理机构的变化，使得管理权限和决策权发生了变化。这个变化就是，各个集团或者各家酒店都把权限和决策权下放到各个酒店，集团的总部只提供信息、分析的数据和简报，权力下放给酒店总经理，酒店总经理有了更多的职责。与此同时，主店总经理也会把权力下放给部门经理，部门经理的权限也加大了，部门经理就有了增加职责的挑战。因此，这些管理权限的变化可以总结为以下三个方面：

- ➡ 集团权限下放
- ➡ 总经理权限下放
- ➡ 部门经理权限加大

管理权限下放最典型的还是美国的一家酒店，它的对客服服务的权限下放到了一线员工。一线员工有两个口号：一是，不让一位顾客不满意，宾客离开酒店，不满意不让走，一定要让顾客满意；二是，要百分之百地留住客人，也就是说，住过酒店以后，下次肯定还来入住。而这家酒店对客服服务权限下放的一个重要措施是，每个一线员工有 2000 美元的决策权。

【案例】

行李生送资料

在美国有一个家喻户晓的故事，一位宾客来到一家酒店以后，他的行李迟到了，而第二天他就要赶到另外一个城市去参加会议，参加会议的资料都放在迟到的行李里面。当酒店的行李生接到迟到的行李时，客人已经去机场了，所以行李生赶紧追到了机场。而等行李生到了机场时，这位客人已乘坐飞机到另外一个城市去了。于是，这位行李生就买了一张机票也跟着去了那个城市，把这个迟到的行李交给了那位客人。这种对客服服务的精神是值得赞扬，但是如果没有对客服服务的授权，是不

可能这样做的。这就是对客服服务的决策权下放带来的行为。

第二讲酒店经理管理职责的转变（中）

管理功能的变化

（一）传统的管理功能

管理机构的变化会导致决策权限的变化，也会带来管理功能的变化。传统的管理功能有四大方面，即计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划就是为未来时期的经营建立一个目标，所有的管理层几乎都有计划的功能。例如，高层管理者制订战略的计划、总体的目标和长期的目标，为短期的或者有难度的目标打下基础，高层的计划指导了中层管理的短期年度计划，同时也为各部门制订了部门的目标，而这些目标也有助于企业的长期总体发展目标的实施。这就是制订计划的过程。

在这个计划中，最明显的表现就是每年做一次预算。预算从下往上开始，先给各个部门经理一个指标，做收入、利润和费用的预算；做完后上报给酒店，酒店的财务总监和总经理进行审核、协调，然后报到管理集团总部；总部根据集团的总体计划和总体目标进行调整。预算调整后再下发到酒店，总经理把这个预算指标下发给部门经理，部门经理再根据新的指标要求进行收入、利润和费用的调整，然后再报到集团。集团决策以后就变成了一个执行的计划。

所有的酒店经理都有计划的职责，这是从比较宏观的集团计划来讲，但是在部门的日常工作中，经理每天都要做计划，如给员工排班，安排一个比较大的活动等都属于做计划。对于细小的计划，往往不需要做笔录，而只是通过思考来确定。在做计划的时候，可能要问自己一些问题，把这些问题都回答了的过程，就是做计划的过程。例如，可以问自己：总体任务清楚吗？计划的核心和最重要的部分是什么？在做计划之前，有没有搜集所需要的资料？想不想让员工参与这个计划的过程？一项计划制订出来后，有没有后备的计划？在计划过程中，有没有有效地运用员工、设备和时间的资源？计划的完成期限是怎么定的？等等。

【案例】

花卉博览会外卖任务的计划

某政府举办春季的花卉博览会，因为博览会办得非常成功，所以要举行一个大型的闭幕晚宴，晚宴中的一部分就由一家酒店来承担。这家酒店的餐饮部接到这个外卖的任务以后，就要做计划，需要知道参加这个晚宴的人数是多少，每个人的标准是多少，菜单怎么定，用餐的时间是多长，出菜的时间是几点，是否是现场制作，贵宾和服务的规格是什么，要多少服务员，要多少厨师，多少餐具，多少酒水，等等。回答这些问题的过程，实际上是制订计划的过程。这些问题回答清楚了，计划也就制订出来了。

2. 组织

组织就是如何来完成工作目标和计划的过程。企业的计划或者预算下来以后要分配到各个部门去完成，各个部门就要在自己内部组织计划或者预算的落实工作。

例如，花卉博览会的晚宴就要考虑采购，如食品、酒水等，必须按照规定的菜单上的菜品来进行采购，这就牵涉到库管和人员配置，如需要 25 名服务员，5 名厨师，所以还要考虑有没有这些相应的员工，对他们进行什么样的培训，如果出现意外的情况采取什么样的措施，如何与其他的部门配合，等等。如果需要 12 个人的餐台 25 张，但是酒店只有 20 张，就要考虑：另外的 5 张怎么样去别的酒店借？如何运到现场？在运输过程中，器皿和菜放在哪个位置？这些都需要具体协调，也就是一个具体的组织过程。

3. 领导

领导功能，指的是对部门和员工完成企业目标施加影响的行为，就是在具体的运作工程中，怎样去创造一个有利的环境来鼓励每位员工更最大限度地发挥自己的能力，这个过程包括对员工的监督、激励和考评，整个过程就是领导的过程。在这个过程中很重要的一个部分是，要通过表扬来激励员工的积极性，通过表扬来激励员工，同时尽可能征求员工的意见。如果员工的意见可以考虑的话，应尽量加以采用。同时，在这个阶段经理以身作则也非常重要。

例如，在花卉博览会闭幕式的晚宴上，要对现场的服务人员进行培训，让他们了解任务的重要性；和员工一起讨论怎么能够把宴会办得更好；员工如果提出好的意见就要采纳；当员工有问题的时候就要尽量地帮助解决，关心员工的同时换取员工更大地投入。在宴会结束以后，一定要进行总结，要表扬表现出色的员工。所以，在这个环节中，领导的以身作则作用非常大。

4. 控制

控制阶段，是指把企业的目标和目的贯彻到部门或者每一个员工的工作标准之中。例如，经理拿到预算指标以后，要把任务分解到每一个员工每天应该做的工作中，并且用这个标准来考核员工，同时要结合实际对任务进行修订。如一个预算指标要求前六个月就把全年的指标完成，这个时候就要对后六个月的指标进行调整，调整的重点不是收入指标，而是与收入配套的费用指标，如果费用指标不增加，下面的收入也很难做。

所以控制的阶段，就是把部门的工作情况经常和预算指标进行对比，如果员工的工作达标了，就要表扬；如果没有达标，就要进行检查，找出原因，及时采取弥补措施。

第三讲 酒店经理管理职责的转变（下）

（二）新功能

传统的管理功能里有计划、组织、领导和控制四大功能，但这四个功能不是截然分开的，而是交叉的、同时进行的，另外，新的管理功能又增加了协调和人员配置两个方面。

1. 协调

协调是指有效地利用资源，达到企业目标的管理活动，包括部门内部的协调、酒店内部的协调。例如，花卉博览会闭幕式晚宴中，酒店内部要与采购部、保安部等部门协调，甚至要与酒店外面的单位协调，如借餐桌等。

2. 人员配置

人员配置是指人力资源的资本周期。例如，确定员工需求、培训、面试；员工招进来以后，还要排班、负责员工的发展，这些工作的完成是一个完整的周期。原来，这部分工作都是由人力资源部来做，管理功能调整后，经理就需要掌握这一部分功能。

【自检 1-2】

酒店 经理 管理 功能	为未来时期的经营建立目标	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	组织员工完成工作目标和计划	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	对部门和员工完成企业目标施加影响的行为	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	把企业的目标和目的贯彻到部门或者每一个员工的工作标准之中	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	能有效利用各种资源	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	能合理安排人员配置	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否

【案例】

招收新员工

进行员工招聘，首先要确定招什么样的员工，可以用工作说明书和工作细则来进行确定。

工作说明书是对岗位的具体工作任务以及素质要求的阐述，比较典型的是餐厅服务员的工作说明书。首先说明岗位是餐厅的服务员，这个岗位的工作有一系列的工作任务，例如迎接宾客、给宾客呈上菜单、给客人点菜、在点菜的过程中要能够回答菜单上所有的问题、能够对客人的点菜提出一些建议、点菜的时候要默记或笔记，上菜要按照顺序和客人的要求，等等。

同时，对于工作岗位还有素质要求，如教育、经验、健康、服务态度等。教育方面的素质包括，要求中文能听、能说、能写，与客人能流利沟通，酒店有外宾时要会简单的英语，部分的酒店还要求地方化，例如在广东能讲粤语的优先，在海南能讲海南话的优先。健康的要求包括，要能够快走，能够长时间站立，能够进行重托，如宴会时 25 磅要能够托起来。另外一个要求是服务态度，服务态度包括微笑、对客服务的意识等。

一个新加坡酒店的总经理选用员工的标准有三条：第一条，看会不会微笑。他认为，笑容是不能通过培训产生的，会不

会笑是天生的；第二条，看会不会鞠躬。因为新加坡跟中国不一样，主要是四大民族，有的民族不能鞠躬；第三条，看会不会道歉。例如，明明是客人错了，也要能非常客气地对客人说：“对不起，是我错了。”他通过这三条来看应征者的服务态度，从而选用员工。

工作细则是对员工技能的要求，在工作细则之前，还有工作任务清单，这个清单把餐厅服务员一天、一个星期，或者一个月可能做得工作排列下来，一共可能有三四十项工作。工作细则就是指任务清单怎么去做。例如，一个前台接待员的工作清单包括：要着装上岗，上岗以后要看前台日志，要处理预定宾客的接待、无预定宾客的接待、团队的接待、贵宾的接待、超预定的接待、散客退房、团队退房、快速退房等工作任务。前台接待员的前台接待就包括一个操作程序：首先看客人有无预定，其次要验证等级，第三要确定付款方式。每一个程序都有操作步骤，每一个步骤里都有一个标准的工作流程。

招聘分内部招聘和外部招聘。内部招聘是从现有员工中选取适合填补空缺的人选，内部招聘的好处是提高了被提升的员工的士气，也提高了其他员工的士气，这种方法也可以比较准确地测算应聘者的能力，同时成本也比外部招聘低，不用打广告，很多的程序可以省略掉。但是，内部招聘也有不足的地方，可能会产生裙带关系，滋生不良的风气，而且在填补这个空缺的同时又造成了另外一个空缺。提升的岗位适合使用内部招聘。

外部招聘是从企业的外部应聘者中选取应聘人，这种方法能为企业注入新鲜的血液和思维。如果新招聘员工是从竞争对手企业来的，还可以了解竞争对手的动向。同时，外部招聘还可以增强内部员工的自豪感。外部招聘的不利之处是，新员工有一段适应企业文化、经营理念的过程，还要对其进行入职培训，在短时间内的劳动生产率不高，同时也会影响到在职员工的情绪。

管理者的多重职责

传统观念认为，经理是计划者，但是在实际工作中，经理并不是每天都在做计划，或者并非他的所有的工作都是按计划进行的，经理还有其他的决策和职责。

（一）公关

经理在很多时候需要以领导的身份去出席各种仪式，这就是公关的需要，例如每天送往迎来，迎接贵宾，陪同要人，这是对外的公关；对内要鼓励员工，营造良好的环境，让他们更好地去工作，这是横向的公关。

【案例】

以家为酒店

某酒店总经理说“人家都是以酒店为家，我是以家为酒店。”他解释道，自己每天早上起床后就到酒店去上班，晚上很晚才回来，就连春节期间也经常在陪同领导和宾客，这也说明公关在经理的工作中占有很重要的地位。

（二）信息传播

信息传播是指酒店的对外宣传和沟通，例如，每天参加晨会时要尽量发表自己的意见，当别的部门把信息发过来后要及时地反馈。保持信息流的顺畅，才能使酒店快速地处理事件。

（三）决策

企业经理每天都在做经营决策。与供应商讨价还价，给员工制订目标的时候与员工讨论，对部门的要求进行讨论回馈，这些都是决策的过程。

管理技能要求的变化

在酒店管理中有三大技能，即操作技能、人际关系技能和管理技能，传统的管理模式和新的管理模式对这三大技能的要求不尽相同。

（一）操作技能

操作技能是指与自己专业有关的知识和技术，例如，厨师做菜的技能、行李生给客人引领房间的技能等。

（二）人际关系技能

人际关系是指一个经理在不同的层面上与他人共同工作的技能，这实际上是与别人打交道的能力。

（三）管理技能

管理技能是指一个经理看到自己职责以外事情的能力，也就是从宏观的角度看问题的能力。

在传统的模式中，员工只要掌握操作技能和人际关系技能即可，经理要掌握三个技能，而到总经理一

级的高级管理层，操作技能就不需要掌握，只要有一个好的管理技能就可以，如图 1-5 所示：

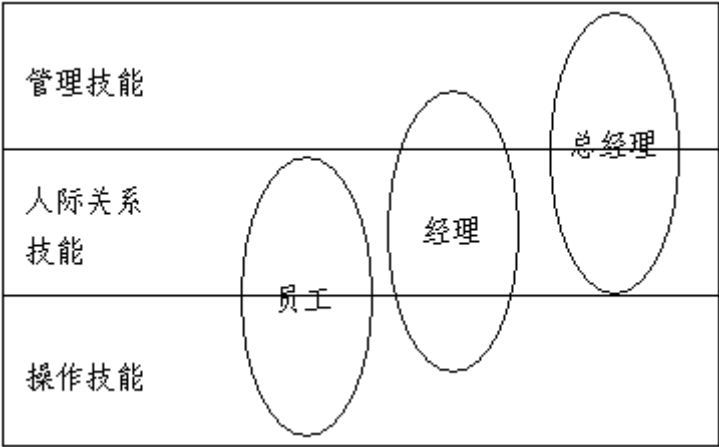


图 1-5 传统模式中对管理技能要求的变化示意图

在扁平式的组织机构中，对三大技能的要求发生了变化：要求员工要掌握一定的管理技能，因为要把决策权下放给员工；相对应的经理的职能，就需要有培训员工管理技能的职责。对于经理层，技能要求的部分加大了。例如，上海如家快捷酒店的店长既是值班经理，同时也是员工。三个月的店长培训过程中，有两个月是进行技能培训，酒店所有的岗位都要会做，这是扁平式的组织机构对技能要求的变化。如图 1-6 所示：

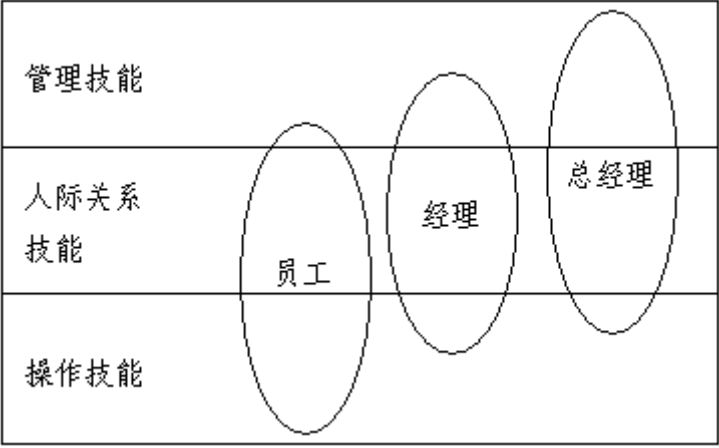


图 1-6 扁平式组织机构中对管理技能要求的变化示意图

在传统的管理理论中，没有对客户服务要求，似乎整个管理的过程是在真空中发生，没有宾客；而在新的管理理念中，经理的第一职责就是对客户服务职责。

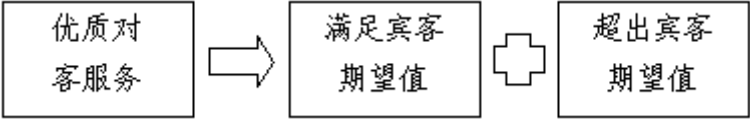


图 1-7 对客户服务要求的变化示意图

总之，电子管理信息系统的出现，改变了酒店企业的经营方式和宾客的期望值。酒店企业力图把自己的组织机构由垂直式改为扁平式，其最大的变化就是权限和决策权的下放。这个管理功能的变化，使管理者不但有了计划、组织、领导和控制的功能，还增加了协调和人员配置的功能。

管理者不仅要做计划者，还要有公关、信息传播和决策的职责，这就要求管理者不但要掌握技术技能，还要对员工进行管理技能的培训。因此，管理技能要求的变化就是：

- ➡ 组织机构的变化导致经理职责变化
- ➡ 管理功能变化导致经理职责更大
- ➡ 管理角色变化要求经理多重角色
- ➡ 管理技能要求专业知识与技能
- ➡ 对客户服务变化要求提供优质服务

第四讲 酒店经理的管理职责（上）

酒店经理的管理职责与经理的位置密切相关。在宝塔式的管理模式中，经理处在宝塔中间的位置，属于管理的中间层，在这种方式下其职责很难体现，因为这种管理模式既没有表现员工，又没有表现宾客，也没有表现出对客服务。如图 2-1 所示：

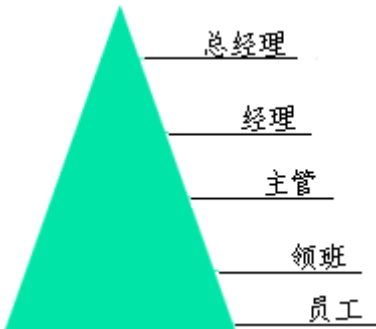


图 2-1 宝塔式管理模式中经理的位置示意图

为了突出宾客的位置，可以将宝塔式的管理模式倒过来，成为一个倒三角，把宾客放在最上面，其下是直接为宾客服务的员工，接下来才是经理。这个方式把宾客的位置突出了出来，但是把总经理放在最下边的设想不容易实现。如图 2-2 所示：

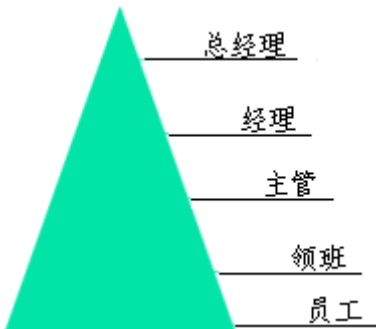


图 2-2 倒三角模式中经理的位置示意图

如果把倒三角模式转换成一个圆形，则宾客处于圆形的中间，宾客的外面一圈是员工，员工的外面一圈是经理，这样，相互的责任关系就比较清晰。但在这个方式中，经理的位置却又不是非常清楚，也不利于确立经理的职责。

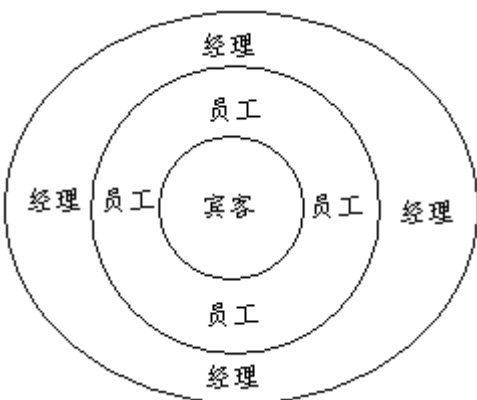


图 2-3 圆形模式中经理的位置示意图

对于圆形模式的改进便是散射形关系模式，经理要对自己的上司负责，同时对员工和宾客负责，还要对同事和其他的经理负责，而且还要对其本身负责。在这个模式中，宾客的位置也很突出。这样，经理的五大职责就显现出来了。

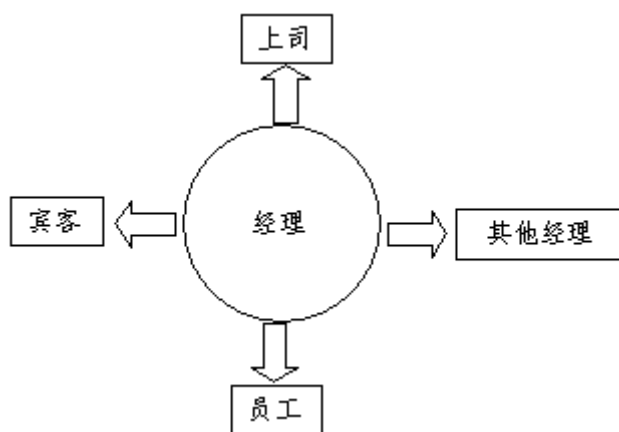


图 2-4 散射形关系模式中经理的位置示意图

对上司的职责

（一）按时完成规定的工作指标，达到质量和数量标准

对上司的职责首先表现在，要按时完成工作指标，达到相应的指标要求和数量要求。每天都要完成和检查指标的情况，例如经理每天都要看一张日报表。日报表中的当日工作是指昨天完成的情况，同时要要和去年的今天进行比较。此外，日报表中还有一个更重要的指标—预算指标，每天都要进行检查、对照，按时完成工作的规定指标。

（二）按时写报告、交报表

要按时写报告、交报表，因为集团总部对企业的控制完全要根据提供的数据，而数据是企业提交上去后汇总出来的，所以每个企业必须按时提交真实的数据，企业的经理按时交报表、写报告也就成为了其职责之一。

（三）预算内经营

制订出来的预算指标，如果没有特殊的原因，一定要严格执行。预算内经营的完成情况，最终决定了整个计划是否能够按时、保质、保量的完成。

（四）保持良好的经营业绩

保持良好的业绩，是每个经理都想达到的目标。在激烈的市场竞争中，每个经理不仅要完成预算指标，还要想方设法地超额完成。

（五）执行公司的各项规章制度

要执行自己公司规定的各项规章制度，起到表率带头作用，为下层员工做榜样，这有助于激发大家的士气，团结员工共同奋斗。

履行经理对上司的职责时应注意以下三点：

➡ 要愉快地接受任务

作为经理，给员工安排任务时，一定希望他们有愉快接受任务的态度，而相对于上司而言，经理也应该有这种态度。

➡ 合作的态度

如果是分管一个部门或一家酒店，因为它只是集团里的一个分支，所以很多时候就有需要协调的问题，牵扯到其他部门、其他单位。这时，一定要注意自己的合作态度，积极的态度非常重要。

➡ 提出问题时有解决方案

当自己有问题的时候要提出来，提出问题的时候要有答案，不要把问题上交。如果老板提出一个问题，就要给其相应的参考答案，让老板从中进行选择。

【自检 2-1】

对照履行对上司职责的五个方面，您认为自己在哪些方面还需要改进，并提出您的改进计划。

项 目	当前实际	改进计划
-----	------	------

能按时完成规定的工作指标,达到质量和数量标准		
能按时写报告、交报表		
能在预算内经营		
能保持良好的经营业绩		
能执行公司的各项规章制度		

【案例】

茄汁名虾换香酥名虾

2002年9月,世界华商大会在南京举行。当时安排有一个5000人参加的开幕晚宴,国家总理也要出席,当时的报道称这是“天下第一宴”。这样的一个晚宴存在用餐、场地、厨房,服务等诸多问题,不可能由一家酒店来承担,所以由南京的10家酒店联合承办。

于是,首先成立了一个临时指挥中心,由临时指挥中心给出晚宴菜单,菜单中有一道菜叫茄汁名虾。当菜单分配到厨师手里后,某酒店的行政厨长看到这个菜单就认为茄汁名虾不合适,他提出了以下4个理由:

- 第一是安全问题,因为虾属于食物中最容易变质的一类,根据调查,江浙一代的食物中毒绝大部分跟虾有关系;
- 第二是时间问题,茄汁名虾需要烹饪5~10分钟,而且做好以后马上要分菜、分盘,这样虾才新鲜,口感好。而几千人用餐,不可能用小锅做,用大锅烹饪以后,虾质就疏松了,口感也会大打折扣;
- 第三是运输问题,因为在运输的时候,必须放在容器内,运到现场后虾就会堆在一起,由于散热有问题肯定会导致虾变质;
- 第四是服务问题,因为茄汁名虾是粘粘的,通常的西式吃法是用刀叉不用手,而中式吃法要用手剥,剥完以后还要洗手,所以这道菜不合适。

但这时候已经来不及了,虾都采购回来了。于是,这位行政厨长就从自己专业技能的观点提出改做香酥名虾,把这个问题顺利解决了。

点评:发现问题之后,不仅要把问题提出来,还要有解决的方法。上述案例中的这位行政总厨能够在十几家酒店的行政总厨中提出自己的意见,这一条就使得别人对他刮目相看,同时也会觉得他所在的这家酒店负责任,这家酒店的地位也因此而提高了。

对员工的职责

酒店经理每天都要面对员工,员工是直接对客服务的人,员工的工作好坏直接影响了经理的业绩,拥有一个成功的员工是经理的光彩。提高员工的士气,提高员工的劳动生产力应注意以下几点。

(一) 创造一个安全的工作环境

创造一个安全的工作环境不令其受伤,如冬天不冷,夏天不热,这是硬件的安全;还有软件的安全,如员工不用担心因说错了一句话就被炒鱿鱼,同时还有医疗保障、退休养老保险等,这些都是安全工作环境的要求。

(二) 向上要代表员工的利益

酒店经理在面对上司的时候要勇于承担责任,代表员工的利益,替员工说话,让员工意识到你是他们中的一员。

(三) 用公平和公正的态度对待员工

对待员工的时候,要用公平和公正的态度,不能以自己的偏执渲染民主气氛,更不能用自己的经理身份压制员工。

(四) 涉及员工利益时要征求员工的意见

当事情涉及到员工利益的时候，一定要和员工进行讨论，征求员工的意见，从而决定事情的处理办法。

（五）为员工创造一个职业发展的机会

酒店经理要以发展的眼光看待员工的工作，尽力为员工指明一条职业发展的道路，为员工搭一个阶梯，让员工感到事业上处处充满了希望。不能让员工跟着自己白干，这样做只会导致人心涣散，效率低下。

【自检】

对照履行对员工职责的五个方面，您认为自己在哪些方面还需要改进，并提出您的改进计划。

项 目	当前实际	改进计划
能为员工创造一个安全的工作环境		
向上要代表员工的利益		
用公平和公正的态度对待员工		
涉及员工利益时要征求员工的意见		
为员工创造一个职业发展的机会		

【案例】

实习生

某酒店负责新人培训的人力资源总监，看到新加坡每年都要从中国的旅游学校招收实习生到新加坡做两年实习，然后再送他们回中国，于是想到能不能把自己酒店的员工也送到新加坡酒店去实习培训，他认为这样做培训的时间可以短一点，既拓展了员工的职业发展道路，又给员工一个非常好的机会。他将这个想法告诉了总部，总部认为这个方法可行。

于是，这位人力资源总监就开始从一线员工中挑选刚毕业的学生，突击英文后送到新加坡总部去学习。这些学生初到新加坡水土不服，而且培训的工作量非常大，每天都要加班。前两个星期，这些学生都感到非常不适应，但等到第三星期的时候，他们已适应了新加坡的这种工作节奏。

这些接受培训的员工回国以后，由于他们在新加坡经历过工作量大的重负荷锻炼，所以感觉回国后的工作非常轻松。他们被提升为主管后，也能够胜任工作。这家酒店年年选送员工到新加坡去做实习生，给了员工非常好的发展机会。

对其他经理的职责

酒店经理不仅对上司负有职责，对员工负有职责，同时对其他的经理也负有一定的职责，尤其是集团性酒店企业中，经理之间的相互帮助和提携，是整个企业发展的核心因素。

（一）经理得到他人的帮助

一位经理在自身的发展过程中，或多或少都会受到其他经理的帮助，而自己在获得经验之后，也应该对不如自己的经理伸出帮助之手。只有每个人都无私奉献，才能最终促进整个业界的能力提升。

（二）对其他经理负责

对其他经理负责的过程也是加强和巩固自己能力的过程。孔子曰“学而时习之，不亦乐乎！”，又曰“温故而知新，可以为师焉”，酒店经理对其他经理负责的过程，就是对自我知识温习的过程，是知识巩固和能力提高的重要途径。

（三）协作和配合

酒店业的发展，不可能由一家酒店来独立完成。例如，遇到大型的接待，上千人的宴会，需要许多酒店相互协作、配合来完成。即使同一家企业的不同门店，甚至不同企业的酒店，也需要进行协作和配合。酒店经理能否参与协作和配合他人，实际上是其未来发展潜力的表现。

（四）把自己的经验介绍给他人

对其他经理的职责还表现在，要把自己的经验介绍给别人，特别是心得经历，这对于自我能力的提升有异乎寻常的作用。

【案例】

提拔新人

某位新到酒店的负责人，他的前任经理给他推荐了酒店的两个人，认为他们中的一个可以做人事主任，另外一个可以做人事经理，并且建议这位新到的负责人考察他们3个月，如果觉得他们合格就提拔。3个月很快就过去了，这位负责人觉得前任经理推荐的这两个人的工作确实达到了标准要求，于是将他们一个提为主任，另一个提为副经理。

这位新到酒店的负责人对这件事情感触很深，因为前任经理把提拔员工的机会让给了自己，而在一般的员工心目中，认为只会提拔自己的人。这两个员工觉得是现任负责人提拔了他们，所以要好好工作来报答现任负责人。而前任经理这样做，实际上是一个精心的安排，是帮助其他经理的一种非常好的方式。

对自己的职责

经理不仅对别人有责任，还要对自己负职责，一个好的经理不但要有助于企业的发展，还要有助于自身的发展，不但要工作好，还要平衡生活和工作的关系，这就是酒店经理对自己的职责。

酒店经理在对自己的员工、宾客、同事、上司履行职责的同时，要给自己制订一个短期和长期的发展计划。给自己制订计划可以用分析方法，从优势、劣势、机会和挑战这四个方面来进行分析，看自己哪些地方做得好，哪些地方做得还不够，把分析的结果列出来，自己就会觉得非常自信，同时也能时刻提醒自己去改进不足的地方。

给自己制订一个短期和长期的发展目标，可以用一个表格来进行分析。例如，分析一下自己的文化水平，学历要达到什么程度，英语方面、思考能力、创新思维、分析能力、领导艺术、沟通、团队建设、服务技能、个人品质、职责道德、仪容仪表等许多方面自己的现状和要求，以及自己计划达到的状态，把这些分析逐一地、详细地记录下来，然后科学合理地进行分析，制订切实可行的目标。在酒店经理的自我分析中，职业道德相当重要。

【案例1】

汤太咸了怎么办

某客人点了一碗汤，汤上来后，这位客人尝了一下，就叫服务生，说汤太咸了。服务生忙说：“先生，对不起，对不起，我给您换一碗。”然后，端进去，晃一圈，稍做处理拿一新托盘又端出来：“先生，您的汤好了。”客人一尝感觉还不错，于是满意了。

但是，这种做法是非常缺乏职业道德的表现。因此，自己要有一个对和错的标准，要知道应该怎么做。

【案例2】

学习计划

某成功女士第一次出国回来后就给自己制订了一个计划，要在一年内做两件事：第一，要把英语口语水平提高上去。因为在国外的时候，她发现自己的口语不行，自己讲的英语别人听不懂，别人讲的英语自己也听不懂。第二，要把电脑水平提高上去。因为国外没有人用手写东西，全部都是电脑打出来的。这是一个短期的计划，但这个短期计划对她后来的发展特别有帮助。在这一年内，她按照计划的内容认真学习，快速地提高，为她后来的成功奠定了坚实的基础。

【自检 2-3】

请将您对自己的职责认识记录如下，并将您学习本文后的完善措施记录如下：

1. 短期的发展计划

2. 长期的发展计划

3. 将要采取的完善措施

第五讲 酒店经理的管理职责（中）

对宾客的职责

（一）什么是优质服务

优质对客服务并不仅仅是豪华酒店的事情，家庭旅馆、经济型酒店和豪华酒店一样，都有提供优质对客服务的机会和责任。所有的酒店都有自己专门的消费群体，这个消费群体的期望值是不一样的。

当一个客人进入某酒店的时候，他对这家酒店的产品服务、与服务生打交道的结果都有一个期望值。当产品和服务能够达到他的期望值的时候，他认为服务好；当产品和服务达不到他的要求的时候，他认为服务不好；但是，当产品和服务超过了他的期望值的时候，他就会认为服务真好。

优质服务就是要满足宾客的希望，但是满足宾客的希望还不够，还要超过宾客的期望值。“真好”的服务就是优质服务，所以优质对客服务就是不仅能够满足客人的期望值，还要超过客人的期望值。

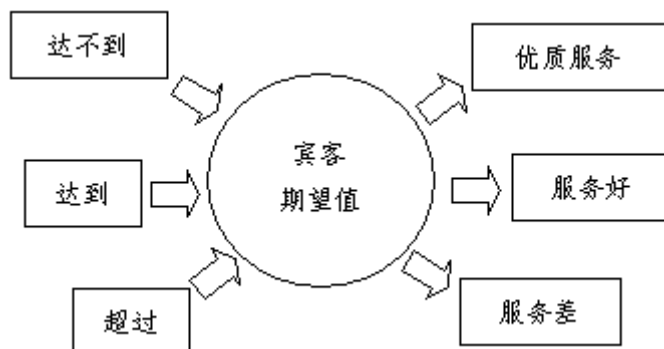


图 2-5 酒店提供的服务与宾客期望值的关系示意图

因此，提供优质对客服务就要做到以下几点：

- ➡ 满足客人的需求
- ➡ 达到宾客的期望值
- ➡ 超过客人的期望值
- ➡ 设计难忘的经历
- ➡ 营造友好的环境

（二）宾客的价值

每个客人的心中都有一个天平，一方面是产品和服务，另外一方面是他的期望值。做酒店实际上做的就是宾客的价值。宾客的价值可以从以下两个方面来考察：

➡ 当前价值

什么是当前价值？例如，客人住一晚上，单人间是 800 块钱，则当前价值是 800 块钱；如果住套房就是 1200 块钱，则当前价值是 1200 块钱。

➡ 潜在价值

潜在价值就是这个客人在一定的时间段里可以带来的价值，也就是酒店常称为忠诚宾客的人。

1. 宾客的类别

第一次来住店的客人说“好，真好”，然后又回头了，一般称为回头客。回头次数多了，就被称为常客，有些酒店有常客计划。如果客人不仅自己觉得酒店好，还帮酒店进行宣传，带来其他的客人，这就是忠诚宾客。对于忠诚宾客的潜在价值可以通过一个简单的计算来估算。

2. 忠诚宾客

假设平均房价是 500 块钱，一位宾客平均每次住 2 天，每个月住一次，那么他的价值一个月就是 1000 块钱，1 年就是 12000 块钱，5 年就是 60000 块钱，10 年就是 12 万。也就是说，如果这个宾客能够坚持住 12 年的话，他的价值就是 12 万。如表 2-1 所示：

表 2-1 宾客的价值

类型	房价	1 个月	1 年	5 年
酒店	500	1,000	12,000	60,000

餐厅	200	200	2,400	12,000
----	-----	-----	-------	--------

【案例】

贵宾等级

南京金陵饭店是我国国内本土酒店中做得非常好的一个品牌，它的对客服务非常好，贵宾等级也非常多。贵宾的等级是根据入住酒店的次数来设立的，入住酒店次数越多，贵宾等级越高。它每天的个人入住贵宾的清单全都是第108次住店、第109次住店等，这就是100次的客人，他已经给这家酒店创造了10万元的价值。其实，宾客的潜在价值还不止这些，因为它还没有包括用餐、会议、酒吧、房内用膳、房内迷你吧、电话、洗衣等消费，所以其潜在价值也就远远不止这些了。

3. 80%的收入和利润来自 20%的客人

酒店80%的收入和利润是由20%的客人带来的，这就是做忠诚宾客的原因，因为忠诚宾客就是这20%的宾客。宾客满意了，他就变成回头客，变成常客，最终变成忠诚宾客。

（三）宾客不满意的代价

宾客不满意的时候当前价值还是存在的，因为他已经入住了，800块钱或1200块钱已经被酒店收取，但是潜在价值却不会产生，因为客人不回头了，不再来了，所以他带走的可能是1000块钱、12000块钱，甚至是6万或12万。甚至还不止这些，因为他如果把这个不愉快的经历告诉别人，别人也就可能不来了。

【案例】

潜在的损失

美国某机构曾做过一个调查，如果一位宾客不满意，他平均会把他不满意的结果告诉8~10个人。其中，每5个人里面还有一个人要告诉20个人。也就是说，这一个宾客不来了，他其实还会影响潜在的可能有8~10个人也不来了，所以这个潜在的损失就比较大。

表 2-2 宾客不满意的代价

类型	损失的潜在价值
酒店	24,000
餐厅	4,800

（四）宾客对价值和服务的感知

宾客对价值和服务是有感受的，当今的宾客多数都非常有学识，而且对酒店非常了解，期望值也很高。特别是中国加入WTO以后，国际品牌的酒店纷纷进入中国，宾客的选择权更大了，期望值也就更高了，这时候宾客就比较难“伺候”。

但是，宾客并非执意追求酒店品牌，他们追求的是物有所值，这就为本土酒店从国际品牌酒店争取到客人奠定了一个基础。当产品、服务和价值能够始终如一地满足和超过宾客期望值，而且价格也可以接受时，宾客就认为是物有所值。总而言之，以可以接受的价格提供最优质的服务，这就是酒店成功的准则，具体体现在以下几个方面：

- ➡ 宾客并非执意追求品牌
- ➡ 追求价值
- ➡ 产品和价值满足或超过期望值
- ➡ 价格可以接受
- ➡ 物有所值
- ➡ 以可以接受的价格提供优质服务

在上述几个方面，中国很多本土酒店做得非常成功，例如广州的白天鹅、南京的金陵饭店、上海的如家快捷等，它们都是本土的酒店，但是却能够在激烈的竞争中脱颖而出。如南京的金陵饭店，它的周边有希尔顿、喜来登、皇冠假日，香格里拉，但金陵饭店一直独领风骚。作为后起之秀的如家快捷，在美国上市以后，资金筹措更是如虎添翼。这些本土酒店在竞争中获胜靠的都是满足宾客期望值的对客服务。

一个酒店可能拥有世界上效率最高、最尽责的员工，但并不是对客人提供了优质服务就是优质服务了，要客人能够感受到这个服务的优质才叫提供了优质的服务。也就是说，要从客人的角度来看有没有提供优质服务。例如，泰国曼谷的东方文化酒店就是以对客服务优质而著称，它成功的窍门是称呼宾客的姓名。称呼宾客的姓名投资很小，做到了就能给宾客留下深刻的印象。

第六讲 酒店经理的管理职责（下）

关键时刻

所有的酒店业都在思考用什么样的方法，在什么样的情况下，在什么时间、什么地点可以让客人感受到服务是优质的，这就需要通过真实瞬间（Truth of moment）来实现。宾客接触酒店服务的某个方面，并且对服务的这个方面能够产生深刻印象的实点，在这个系列过程的实点上就叫真实瞬间。

关键时刻就是一个系列过程的真实瞬间，例如，宾客入住酒店了，最能够给他留下印象的可能是前台的接待、行李生带他进电梯、下电梯、进房间、进餐厅的这些瞬间。酒店的真实瞬间包括以下几个方面。

（一）预订—获得宾客的姓名

在预订环节里，要始终保持称呼客人的姓名，而且这个环节是获取客人姓名的一个环节，它的重要性就在于客人在这个时间决定是否入住酒店。涉及到这个部门和岗位的可能有总机、前台、预订部和销售部，有些酒店的预订部划归前厅部，而有些酒店的预订部划归销售部。现在很流行网上预订，但传统的电话预订依然占主导地位，现在常是连总机带预订，甚至连客房中心都放在一起 24 小时预订。

国内有很多做得非常好的预订机构，例如亿龙、协成等，业务非常专业。各地很多 114 台也在做酒店预订。例如，某外国游客名叫 Peter，他要订一张机票。为了对姓名的拼写进行登记和确认，预订部的小姐在听完姓名发音之后，就问这个拼写是不是 Peter 的 P，Eating 的 E，Time 的 T，Eating 的 E，Rular 的 R。她用一个个单词来提示，这种做法给客人留下的印象非常深刻。

由此可见，预订的关键包括以下几个方面：

- ➡ 客人未进店的活动
- ➡ 客人决定是否入住本酒店
- ➡ 组织机构的变化

【案例】

客人尚未抵店，服务已经开始

美国的一个服务大师名叫杰弗瑞，他在一本《客户服务圣经》的书中讲了一个故事：某天他接到一个电话，电话那头说：“早上好，我是帝景酒店的主管，您在我们酒店定了 15~16 号的入住，我打来电话问问您有什么特殊的需求。”杰弗瑞当时听了这个电话都惊呆了，他在两年时间中入住过 500 家酒店，但是这家酒店的服务是最快的，快到还没入住服务已经来了，询问有什么特殊的需求需要酒店提前做准备。

杰弗瑞就问这位主管：“你们怎么会想到这么好的一个方法，要给客人打电话问他有什么需求？”这个前台主管说：“我们每周都有例会，讨论客人有什么需求，我们怎么样做才能满足他们的需求，我们绞尽脑汁想了半天都想不出来新的策略，我们的前厅部经理说为什么不去打电话问客人呢，客人最知道他们需要的是是什么，所以我们就在客人入住前一个星期打电话来问。如果我们不问客人，我们就不知道客人有怎样的需求；如果我们不知道，当然我们就不能给客人惊喜了。”

杰弗瑞认为这个办法特别好，别人接到这个电话都吃了一惊，因为住店宾客其实不仅是住店名单上的一个名字，它们都是有个性化的，而这种服务非常快，在预订的时候就已经开始了。

（二）接站—确认客人的姓名

客人做了预订，下面接着到机场了，也就是到了一个接站的环节。在预订获取了客人姓名之后，要在接站时进行确认，确认接的是不是这位先生或这位小姐。这个环节涉及的岗位可能有机场代表、火车站代表、司机等，有的酒店还会专门派一个经理助理去接站。

例如，曼谷的东方文化酒店就是派经理助理去接站，这样客人会感觉到自己不是机场代表接的，是经理助理接的，特别有优越感。机场代表接到这个客人以后，确认了姓名，帮他去提取行李，帮他办入住登记手续，用电话把这个信息传回给前台，等这位客人到了酒店以后就直接由经理助理陪同进房间。

由此可见，接站涉及的部门与人员有：

- ➡ 机场代表
- ➡ 火车站代表
- ➡ 司机

（三）酒店门前一客人抵达酒店时称呼姓名

现在特别流行自驾游，如果客人是开车来的，宾客开车抵达酒店以后，则需要一个泊车生专门帮客人把车停到停车场。这个快捷的服务，也会给客人留下很深刻的印象。

另外，包括酒店外观的绿化，以及设计的布局、干净程度等都会给客人留下一个非常深的印象。

门童是给客人拉门的，这个环节也特别容易给客人留下印象。例如，英国伦敦一家酒店的门童是两位老先生，当如此绅士的老先生给客人开门的时候，客人的心里一定会感觉倍受尊敬。

因此，客人抵店后，涉及的部门与人员有：

- ➡ 泊车生
- ➡ 门童
- ➡ 行李生
- ➡ 大堂副理

（四）进入大堂一见到员工的笑脸

宾客抵达酒店后，门童打开大门，客人就要进入大堂了，这个时候就要见到员工的笑脸。所有的员工，包括门童、行李生、销售部的员工、礼宾、前台，还可能有公卫清洁员，都应该笑脸相迎，同时大堂里面各种标识应该要清楚醒目。

因此，客人进入大堂后，要让客人受欢迎，相关岗位有：

- ➡ 门童
- ➡ 行李生
- ➡ 销售部员工
- ➡ 礼宾
- ➡ 公卫
- ➡ 行李生

【案例】

一条热的湿毛巾

美国的杰弗瑞谈到他有一次入住夏威夷的王子大酒店，那天他特别累，因为从美国的本土到夏威夷要坐7个小时的飞机，虽然机场酒店给他带了一个传统的夏威夷花环，当时令他精神为之一震，可是到了酒店，他还是觉得特累。而夏威夷的王子大酒店的大厅大堂是穿透式的，比较大，他走上前台时，过来一个员工跟他说“Hello, Hi”，然后递给他一条热乎乎的湿毛巾。就是这么一条小小的热毛巾，让夏威夷王子大酒店在他心中的形象顿时高大起来，以后的时间里，他每到一家酒店，都在寻找这条热毛巾。

（五）前台一称呼宾客姓名

前台这个环节的关键就是快捷。一般来说，客人在前台都要排队，但客人不喜欢排队，更不喜欢排到自己的时候被告知房间还没准备好。给客人一个愉悦的经历，就要缩短入住登记的时间。缩短的方法有很多，例如预分房，即先把房间给客人分好，客人来后一确认就可以拿钥匙进房间。

前台办理宾客入住登记手续的方法有很多的变化，原来的柜台站立式，即前台接待站在里边，客人站在外边，现在变成台桌式的座椅式，即前台接待坐在里面，客人坐在外面，坐着办手续，进一步又变成到房间里去办手续，客人一来，先上一杯欢迎茶，然后给客人登记，让客人签名，甚至有些在机场就已经做了入住等级。但绝大多数的酒店，大堂不能一下子都由站立式变成坐立式，由坐立式变成到客房里边去签，即使如此，站立式同样也可以提供优质的服务。

到前台这个环节时，涉及的岗位有：

- ➡ 前台接待员
- ➡ 行李生

【案例】

希尔顿饭店小朋友的礼物

一女游客带着女儿到华盛顿的希尔顿酒店，当时已经是下午两点钟了，特别累，但前台的三个接待员都排着长队，这位游客就挑了一个短一点队伍，排到了一查预订，房间是有预订，但是还没准备好，可以办登记，却不能到房间里去。这时候，这位游客心里特别失望，脸色很不好看，而前台接待是一位五六十岁的中年妇女，笑得特别甜美，声音也特别好听，她对这位游客的女儿说：“哎，小朋友，你是第一次到华盛顿来吗？”这位游客的女儿说：“是的，我累了。”“我知道你累了，我们酒店给第一次入住的小朋友是有礼物的。”说着，“啪”地一下从桌子底下拿出一个小孩的背包，然后问：“喜欢吗？”小孩一看有礼物就高兴了。然后，这位接待又说：“你能带妈妈到那边的咖啡厅坐一下吗？你照顾妈妈没有问题，对吗？”小孩说：“嗯，好。”小孩显得很高兴，就和妈妈坐到了咖啡厅，9分钟后行李生过来了，拿了他们的行李和房门钥匙说房间准备好了。这位前台接待员把一个不愉快的等待变成了一个愉快的回忆，做到了优质服务。

（六）引领客人进房间一称呼宾客姓名

引领宾客进房间时，行李生要跟客人一起上电梯、下电梯、经过楼层，然后到房间。这个过程比较长，涉及的人可能有行李生、卫生清洁员和客房服务员，也可能是大堂副理陪同贵宾进去，在路途中碰到的所

有人都要注意称呼宾客的姓名。

引领宾客进房间时，所涉及的员工岗位有：

- ➡ 行李生
- ➡ 大堂副理
- ➡ 客房服务员
- ➡ 公卫

【案例 1】

销售经理

某中国人到南非的约翰内斯堡出差，入住当地的一家三星级的酒店，因为工作要在此住 1 个月。中国人习惯吃炒菜、喝汤，但在约翰内斯堡几乎天天要吃麦当劳、肯德基，吃到最后都不能听这些食品的名称了，一听见就反胃。可如果吃西餐，费用又特别高。所以，他就决定要到外面租一个公寓自己做饭。要走的时候，酒店经理说要领着他参观一下酒店，希望他下次再来，同时也把中国的其他客人介绍过来。结果，令这位中国人吃惊的是，这家酒店其实是一个套房公寓酒店，而且公寓的价格也比外面租的要便宜很多，而他们却没有及时把这些情况告诉顾客，在顾客在外面找好公寓后才介绍，没有把客人的需要介绍给客人，这是一个反面的例子。

【案例 2】

贵宾果篮

新加坡有一家酒店，它只有 200 间客房，不到 100 个员工，是一家比较小的酒店，但是经营非常有特色，常年 100% 出租率，宾客全部要提前 3 个月预订，住的都是回头客。这家酒店给每个人都能留下非常深刻的第一印象。当住户打开电梯上楼层，电梯门一打开，迎面就能看到一个果篮，上面是满满一果篮新鲜的水果，而且在每个楼层上都有这样一个大果篮。

这家酒店认为入住的所有客人都是贵宾，所以没有采用常用的给每个顾客的房间放一份的做法，而是在每个楼层放一个大的果篮，顾客想吃什么可以自己拿，这种方法非常好，还节约了成本，而且给人耳目一新的感觉。

【案例 3】

室友麦克

美国纽约有一家经济型酒店，酒店的中文名叫“三十酒店”，没有行李生，要自己拿行李，前台接待也只有一位给客人办手续。客人要自己拎着自己的箱子上楼，当客人进入自己的房间后，打开门会看到一张特大的床，床上有一只小熊，这只小熊附带有一张纸，上面写着：“你好，我叫麦克，欢迎你来到我们酒店，我就是你的室友。欢迎你来到咱们的房间，我的任务就是让你在这个房间里尽可能住得比较舒适，你如果有什么问题，就给前台打电话，打电话的时候千万别忘了提我，只要你一提我的名字，保准你什么都能够得到解决。”在这些话的后面，还写着：“我知道你已经喜欢我了，但是你千万别把我带走，如果你要把我带走，我就有大麻烦了。可是如果你特别喜欢我，要带我走的话，也没问题，你需要到前台去交 25 美金。”

通过这种方式，实际上是提供帮助的一种方式，告诉了客户有问题到哪去寻求帮助。这种方式特别独特，而且还能体会独身在外单人旅行的寂寞和孤独。

（七）叫醒服务一称呼宾客的姓名

客人住进房间以后，或者要赶飞机，或者要开重要的会议等，怕误点，可能会要求叫醒服务。叫醒服务环节也是称呼客人的时候，在这个环节，也要能给客人留下比较深刻的印象或者真实的瞬间，要确认叫醒客人的时间，服务要有准确性和可依赖性。涉及到这个岗位的有前台、总机、前台接待员、客房服务员、值班经理等。在这个时候，叫醒要有一个双重的保证，假设客人没有应答，就要派服务员去敲门来加以核实。

在叫醒服务的时候，也要给客户提供超过期望值的服务。例如，有的酒店会根据气候变化来提醒顾客注意，它的客房服务员会说：“姜小姐，今天外面降温 6 度，如果你出去的话，你一定要加一件外套。”这个时候给客户的感觉非常好。也有的酒店会说：“您叫的出租车就在某地方等，我们 15 分钟以后派行李生去拿行李。”这种主动提供的服务会给顾客留下很深刻的印象。

叫醒服务环节涉及的员工岗位有：

- ➡ 总机
- ➡ 前台接待员
- ➡ 客房服务员
- ➡ 值班经理

【案例】

叫醒服务未与会议授权负责人核实引起投诉

某五星级会议酒店接待了一个 500 人的国际会议，开会时间是上午 9 点，总机接到通知，要求早上 6 点半为全体的议会人员提供叫醒服务。总机也没有考虑，就在第二天早上 6 点半往各房间打电话提供叫醒服务。头几个电话刚好是打到主办人的房间，主办人就问：“谁让你们这时候叫醒的，9 点的会议，6 点半叫醒服务，搞得莫名其妙。”酒店说这是接到通知才叫

醒的，但酒店因为这件事还是受到了投诉。所以，叫醒服务一定要跟会议授权的负责人来核实一下。

（八）房内用膳—称呼宾客姓名

客人如果不到餐厅去点菜，而在房间里按着菜单打电话给房内送餐部订餐，由服务生把餐车推到房间里，客人在房内吃饭的情况就叫房内用膳。在这个环节同样要注意称呼宾客的姓名。这个环节可能涉及的员工岗位有接待员、订单员、逾领员、厨房出菜、酒吧出酒水员、房内用膳的送餐员等。送餐服务要确认时间，并且要能够遵守这个时间。

从订餐到送餐，涉及到员工岗位有：

- ➡ 接单员或是预订员
- ➡ 厨房
- ➡ 酒吧
- ➡ 送餐员

【案例】

一碗汤面

某客人入住一家度假型酒店，他上午在房间内写书稿，不知不觉就把用餐时间给错过了，等觉得饿的时候已是下午两点了，于是就叫房内用膳，打电话点了一个汤面。20 分钟后，这碗汤面送来了，客人让把汤面放餐桌上，然后签好字。

等送餐员走了以后，客人来到餐桌吃饭。这碗汤面是用托盘端着送来的，汤洒在白色的餐巾上面，盘子里也全是汤，筷子也湿了，而汤碗里头几乎没汤了。客人一看没法吃了，就一口也没动，好容易熬到晚餐才大吃一顿。因为度假型的酒店是别墅式，而这位客人住的地方离主楼比较远，厨房在主楼，用电瓶车送，电瓶车一晃一晃，所以汤就全洒出来了。

在广州花园酒店，同样也是这位客人，同样也是上午工作忘了时间，两点钟的时候看菜单叫了一碗云吞面。20 分钟不到送餐员来敲门了，进来后将面放在茶几上。这位客人一看，汤面上面盖了一层薄膜，把薄膜拿掉后，里面的汤面是干的，送餐员拿出一个小保温瓶，倒了半瓶，这汤碗就满了，干干净净，四道配的小菜也非常清爽。吃完后，瓶里还有半碗汤，可以再倒出来喝。这一餐就让客人吃得特别舒服，感觉物有所值。

（九）客用品借用—称呼宾客姓名

在美国很多的酒店没有牙膏、牙刷、拖鞋，如果要的话，可以打电话。在一些商务型酒店，如熨斗、熨衣板、电吹风这样的东西是必备的，每个房间都有，所以不存在借的问题。但很多酒店不为每个人提供熨斗、熨衣板、电吹风，而是由客房服务员保存，让客人借用。

客用品借用环节，涉及到的员工岗位有：

- ➡ 客服文员
- ➡ 前台接待员
- ➡ 行李生
- ➡ 客房服务员

【案例】

苏州的熨衣板、美国的熨衣板

在国内某家三星级酒店，某位美国客人想要熨衣服，但在房间内找不到熨斗或熨衣板，他就打电话到前台。后来就上来了一个服务员，但这位服务员却听不懂英文，于是服务员又把经理找来，经理上来后听懂了要熨衣板，但他们酒店没有熨斗和熨衣板，客人要求去借一个，结果也借不到。客人急着要用，于是让酒店出去买一个，费用由客人出，但这个酒店却认为时间太晚了，于是拒绝了这个服务。

在美国也发生过同样的一件事，杰弗瑞入住到某酒店后，放下行李就去找熨衣板，但没找到，于是给前台打电话让送过来一个熨斗或熨衣板。过了一会儿，服务生就送进来了，但杰弗瑞一看，熨衣板太小，然后又给前台打电话，要一个大型的熨衣板。前台说没有大型熨衣板，电话就挂了。杰弗瑞只好自己开车出去，跑到四里以外的沃尔玛超市买了一个大型熨衣板，花了 12.88 美元。买回来后他夹着熨衣板从大堂里走过，大堂里的人都用奇怪的眼睛看着他。总经理知道了这件事，觉得很丢人，想要帮杰弗瑞把熨衣板的钱付了，但杰弗瑞拒绝了这个提议，而是把熨衣板捐给这家酒店，希望他们能在以后为商务客人提供更好的服务。

（十）客用电话—称呼宾客的姓名

客人在房间里要打电话，就要有电子信息系统与程控电话。在中国的很多酒店，特别是外企的酒店，会有一个电话使用说明书，中英文的，甚至还有的加了日文，上面说明了怎么打外线、怎么打本市电话、怎么打长途电话、怎么打越洋电话等，这是一种很好的服务方式。

客用电话环节，涉及到的岗位有：

- ➡ 客房服务员
- ➡ 行李生
- ➡ 总机

➡ 前台接待员

【案例】

拨打越洋电话

有一次，在一个培训会议上，某人特别意外地碰到了以前在国外上学的前校长，于是高兴地邀请这位前校长入住自己工作的酒店，前校长也愉快地接受了邀请。入住到了这家酒店，他又邀请这位前校长一起用餐，结果等了1个小时才下来，这位前校长说：“哎呀，对不起，你们酒店的电话系统太好了，我一来就知道怎么用电话，我就打了4个电话，因为住前面一间酒店的时候，没有英文电话使用说明书，打电话问总机也说不清楚，他们派一个大堂副理上来也说不清楚，所以3天没打电话，家里人还以为我在中国丢了呢！”他很高兴能在印有英文电话使用说明书的酒店方便地拨打越洋电话。

（十一）客房浴室一检验质量的地方

浴室是检验酒店服务质量最好的地方，客房里的卫生间会给人留下非常深刻的印象。一般人入住酒店的第一件事就是跑到卫生间里去转一圈，然后发表评论，通过卫生间来判别酒店好还是不好。在卫生间里面，最主要的就是淋浴的喷头。很多酒店淋浴的喷头很漂亮，好多还是热带雨林花色，但就是不出水或水特别小，半个小时水都出不来。所以，水压的问题是卫生间比较普遍的一个问题。

客房浴室的两个关键是：

- ➡ 淋浴
- ➡ 卫生

（十二）餐厅用餐一称呼宾客姓名

所有的住店客人基本上都会到餐厅用餐。这个过程比较长，客人下电梯会遇到客房服务员，也可能到前台去问餐厅的情况，也可能碰到某位员工就问，客人还会碰到餐厅的迎宾员、餐厅的服务员、收银员、厨师等，在这个环节称呼客人的姓名也是非常重要的。

餐厅用餐环节，所涉及的岗位有：

- ➡ 前台接待员
- ➡ 客房服务员
- ➡ 餐厅迎宾员
- ➡ 餐厅服务员
- ➡ 餐厅收银员
- ➡ 厨房厨师

【案例1】

一副西餐具

有一次，某客人在南京金陵饭店的中餐厅梅园用餐。他听说南京有一道菜叫“盐水鸭”，非常好吃，就点了这道菜。但是，这位客人向来不喜欢吃鸭皮，于是就拿筷子当刀叉，一手拿鸭一手剥鸭皮。这时候，餐厅的服务员就轻轻地过来了，放下一副西餐的刀叉给这位客人，满足了客人的需求。几个月过后，某人又请这位客人在金陵饭店的中餐厅梅园用餐，这人要坐的时候，餐厅服务员给他拉椅让座，他低头一看，前面的筷子架上有筷子，还有一副西餐的刀叉，他当时的第一个念头就是以为今天的宴会中要中餐西吃，例如可能是爆脂鹅掌等菜，但他又发现其他人就只有筷子没有刀叉。就在这时，盐水鸭上来了，这位客人心里才明白，原来这家饭店有客史档案，记住了每个客人的爱好，并对这些爱好提供相应的服务。

【案例2】

奥兰多的行政总厨

某人来到美国奥兰多一家名字叫“对客之乡”的酒店，看到这里有全世界最快乐的泊车生，跑跑跳跳地过来后给客人打招呼，打完招呼开着车就离开了。到了餐厅后，他又看到帽子很高的厨师长正在跟一桌客人谈话，当时他就想，厨师长跟客人谈话说明这些客人是他的朋友，他在跟朋友打招呼呢。他坐下点完菜后，先前的那位厨师长过来了，说：“你们好，我是这家酒店的厨师长，是不是你们这桌有远道来的客人？”当地的朋友就说：“对，这位是从中国来的。”厨师长说：“中国来的好啊，听说中国非常美丽啊，我一定要到中国去看看。”他又问点菜了吗，然后推荐了自己的特色菜，又给我们送了四道菜。

这位厨师长听说这位中国朋友是做酒店培训的，于是就带这位中国客人参观了自己的厨房，甚至带他去了冷库。这位厨师长从厨房走到了店堂，走到了大堂上，他不光做菜，还把对客服务落实到了交往中，给所有的客人都留下了非常深刻的印象。

（十三）结账退房一称呼宾客的姓名

客人要离开时，要办理退房手续。在退房过程中，最大的问题就是排队，现在最先进的方法是快速退房。

例如，客人通知早上4点钟退房，服务生就会把快速退房的单子从门缝底下塞进客房，一般包括2张

单子，有一张的反面就是帐单。客人查看自己的帐单没有疑义，就不用再到前台去退房了，而是打客服电话，而且这个客服电话一般是录音电话，电话一打退房就完成了。客人只要走的时候把钥匙往前台的一个保管箱子一扔就可以。

快速退房的最大好处是快，它的缺点是没有了面对面的沟通。这就需要一个后续环节来弥补，就是客人离店以后，要与客人保持联系。

在结账退房过程中，客人最不愿面对的就是：

- ➡ 排队
- ➡ 查房
- ➡ 账单出错
- ➡ 打发票

（十四）客人离店一称呼宾客姓名

客人离开酒店就意味着服务的暂时结束。在客人离开的过程中，酒店人员应笑脸相送，给客人留下美好的回忆，并在需要的情况下，在客人离开后保持一定的联络，使客人成为酒店的忠实客户，并最大可能地开发潜在的客户。

客人离店环节，所涉及到的岗位有：

- ➡ 行李生
- ➡ 礼宾
- ➡ 前台接待
- ➡ 门童

【案例】

Candlelight Inn

在美国有一家酒店叫 Candlelight Inn，它是提供早餐的经济型酒店，其最大的优点和特点就是除了接待宾客以外还做培训，它把自己的培训信息和本地的一些活动全部用电子邮件发给入住过本酒店的人，非常有特色。

优质服务的差距

（一）有形服务

优质的对客服务，就是满足以下条件的有形服务，可以从五个方面来划分：

- ➡ 看到的：看得到
- ➡ 感觉到的：还行吗？
- ➡ 有服务意识的：愿意为宾客提供优质服务
- ➡ 有知识的：与舒适和信心有关
- ➡ 个性化的：个性化的服务

其中，前两项是底线，后三项是前三项共同作用后引起的反响。

（二）工作不到位的表现

要达到优质的服务，需要硬件与软件建设的共同作用。如果酒店的服务不被客人认可，则一定是某些环节的工作不到位所致，这可能包括：

- ➡ 不了解客人的期望值
- ➡ 优质服务标准不对
- ➡ 服务表现有差距
- ➡ 承诺未做到

优质对客服务就是要满足和超过宾客的期望值。实际上，宾客的价值除了当前价值以外，还包括潜在价值，酒店要争取的就是忠诚宾客的潜在价值。宾客对酒店不满意的代价是巨大的，它不仅带走了潜在价值的可能性，还影响了别人成为潜在价值的可能性。而优质的对客服务，就是履行对客服务职责，创造美好的真实瞬间，这对于整个酒店的发展具有举足轻重的作用。

【自检 3-1】

对照优质对客服务的五个方面，您认为自己在哪些方面还需改进，并提出您的改进计划。

内 容	当前实际	改进计划
看得到		
还行吗		
愿意为宾客提供 优质服务		
有服务知识的准备		
个性化的服务		

第七讲 酒店经理的权力与运用（上）

酒店经理的职责与权力

当你被任命为酒店经理的时候，与这个职责相对应的权力也就产生了。也就是说，管理职责是由职位来确定的，不同的职位有不同的管理职责，所以履行管理职责的时候，就需要一个职权，也就是权力。因此，权力就是一种令他人服从的能力。

酒店经理负有管理的职责，要运用手中的权力来影响他人，产生一种控制的行为，达到企业的目标。

经理权力的形成

当某人被提升为经理的时候，在他拥有职责的同时，也拥有了权力，也就是职权。权力是一种影响他人行为的能力，权力的来源有两个渠道：一个来自于企业，一个来自于个人。

（一）企业权力

来源于酒店企业的权力有三种，即职位权力、奖赏权力和强制权力。

1. 职位权力

职位权力是指因为所具有的位置而使他人服从的能力。在酒店企业中，职位权力随着管理层次的递减而慢慢地递减下来。例如，总经理有权招聘、解聘部门经理，部门经理有权给自己部门内部的员工晋升、加薪、提职，部门经理每天都要给自己部门内的员工开一个例会，这也是在履行一种职务权力，因为部门经理有主持会议的权力。

在酒店企业，通常宴会部的人手配备是比较少的，因为宴会有季节性，例如，12月可能宴会就比较多，但是7~8月份宴会就会比较少。所以，如果遇到大型的宴会就要从别的餐厅，如中餐厅或西餐厅借调员工来参与，而且往往要加班做。这也是在履行分配任务和加班的职权，也是职务权力。

2. 奖赏权力

奖赏权力是由于职位权力而产生的一种权力，是指通过正式的奖励方式来引导或者影响员工行为的一种能力。通常，奖励还分成物质奖励和非物质性奖励。物质奖励，如发奖金、奖励实物的东西，或者有薪休假等；非物质性奖励，也叫精神奖励，如表扬，写感谢信等。

酒店经理在运用自己奖赏职权的时候，提倡多用非物质的奖励手段。可能很多的经理会给宾客写感谢信，感谢入住该酒店，或者是感谢他们给酒店提了一条宝贵的意见，但很少有经理给自己的员工写感谢信。写感谢信其实也是运用奖励手段的一个方法和过程。

服务质量直接取决于员工的状态，如果员工的服务状态比较好，服务的效果往往也会比较好。所以在做服务的阶段，激励员工特别重要。

【案例 1】

一封感谢信

某人在酒店担任工作主管。有一天晚上他去办公室拿资料，当他走到办公室后看到隔壁的培训教室有灯光，他想可能是谁忘了关灯，就轻轻地打开门准备关灯，结果看到里面有一个员工在做宣传海报，做得非常认真。于是，他又轻轻地退出来了，没有打扰这位员工。

第二天，他就给这个员工发了一封感谢信，信中说这个员工做的海报是他见过的最漂亮的海报。这封感谢信发出去以后，这位员工特别感动，拿着感谢信反复地看了一遍又一遍，从此对宣传海报就更加认真负责了，他做的每一张海报都不一样，都非常有创意，这就是运用精神奖励的结果。

【案例 2】

迈克的带薪休假奖励

某酒店的西餐部有一个经理叫迈克，因为工作需要他派了伊萨、琳娜和马克到宴会部去加班。

为了鼓励员工，他答应：“你们做完今天这个加班以后，每人可以带薪休假半天。”这也是一个奖励的行为，有了他的加班承诺，员工有了干劲，工作就可以保质保量地提前完成。

3. 强制权力

强制权力多是一种反面使用的权力，包括不给予员工奖励，或者拒绝奖励，甚至还给予惩罚的一种权力。例如，酒店经理拒绝给员工加薪、提职，而是采用下黄单（在酒店里要是给员工处分，就给它写一个黄色的单子，叫下黄单）、记过或降职等强制权力的实施。这种强制权力在酒店管理的必要时候是要用的，但是酒店经理要尽量少地使用这种方式，因为这种方式往往会引起员工心理上的抗拒。

【案例 1】

宴会支援不是惩罚

上案中，西餐部经理迈克派他的员工到宴会部加班，员工如果有不满情绪，他可以对他们说：“如果你这次不去加班的话，下次你得加两次。”这就是强制的权力。这种权力从短期的效益来看很有收获，可能员工会想：“哎哟，我不想去加班，那下次就要加两次了，还是这次去吧。”但是从长期的角度来看，这样的权力运用就把去宴会支援的任务变成了一种惩罚的行为，对于长期工作地开展非常不利。

【案例 2】

强制开除是强制里的最后一步

有一位酒店的行政管家经常运用强制权力去惩罚员工，他和员工的关系比较紧张，员工挺怕他。有一次，他一下子就开除了 3 名员工，这 3 名员工就跟他讲：“你注意啊，你一个月之内别出酒店，你要出酒店，当心有砖头打你的头。”他果然一个月没敢出酒店。强制开除是强制里的最后一步，不能大量运用。

在企业的三种权力中，酒店经理应尽可能多地使用奖赏权力，特别是非物质性的奖励。而对于强制权力，要谨慎地使用。

【自检 4-1】

请做以下的连线题：

1. 职位权力
2. 奖赏权力
3. 强制权力

- A、反面使用的权力，包括不给员工以奖励，或者拒绝奖励，而且还给予惩罚的一种权力。
- B、因为所具有的职位而使他人服从的能力。
- C、通过正式的奖励方式来引导或者影响员工行为的一种能力。

[见参考答案 4-1](#)

（二）个人权力

来自于非企业的权力，也就是个人的渠道的权力有两种，即专业权力和感召权力。

1. 专业权力

专业权力也叫做专家权力，是来自于酒店经理的专业知识和专业技能的一种权力。很多酒店经理是从一线员工做起的，从这个角度来看，他们一般都具备了很多的专业知识或专业技能，如厨师长、人力资源总监、财务总监、防务总监等，一般都是各自领域的专家，有各自领域的知识和技能，这是他们的专家权力，也是他们行使专家权力的一个来源，是他们影响和指挥员工的基础。

例如，宴会部的员工按照宴会经理的指示来进行摆台，中餐服务员按照经理的指示来给客人分菜，厨师按照行政总厨的指示来出菜。员工之所以这样做，是因为他们都信任经理的专业知识和专业技能，也就是认可经理的专家权力，相信按照这种专家的指示做是不会错的。

在酒店培训中，非常好的一种培训方法就是师傅带徒弟，也叫做一对一培训。一个新员工进来后找一个老员工来带他，带班的员工可能根本就不是经理，没有职务，所以不存在职务权力，也不存在由职务带来的奖赏权力和强制权力。但是，这个跟班的新员工对他言听计从，特别欣赏他，因为新员工相信的是师傅的专业权力，他希望自己有一天也能像老员工一样，独立地去工作。因此，酒店经理要永远也不放弃任何一次培训员工的机会，因为每一次培训员工的机会都是建立自己专家权力的大好时机。

2. 感召权力

由于酒店的经理多数是从一线员工做起的，所以他们获得专家权力并不难，因为他们在自己的行业里都很有专业知识。相比较专业权力，获取个人感召权力则是比较困难的。

感召权力也称为人格的魅力，是指一种令他人钦佩和尊重的个性，它来自于员工对经理的个人素质或者人际交往技能的钦佩和尊重。

一个好的大堂副理要拥有与宾客打交道的能力，他们处理宾客投诉、处理跟宾客的关系都很有技巧。遇到大吵大闹的宾客，他们会充分展示交际的能力，通过不厌其烦的交谈和沟通，使宾客息怒，最后还有可能让宾客满意，甚至成为忠诚的宾客。而这些大堂副理的谦卑、可敬的态度，更让宾客感觉到特别舒服，这就是一种感召的权力。

【自检 4-2】

请对照来源于经理个人的权力，将您的理解和您认为产生权力的可行性操作记录如下：

您对专业权力的理解

您计划采取的措施

您对感召权力的理解

您计划采取的措施

【案例】

善待员工的感召权力

杰尼刚做人力资源总监的时候，有一天早上，他接到了老板的电话。老板说：“早上好，杰尼，能帮我一个忙吗？”杰尼当时一想，帮一个忙，那肯定是老板有私事要求自己了，于是赶紧说：“没问题，只要我能做到的。”老板说：“咱们给总部的人力资源部门的每季度报告要抓紧时间准备一下，明天就得交了。”杰尼对这件事的感触特别深，因为交报告这件事是自己职责以内应该做的，老板实际上是在催自己。老板这种与员工打交道的方式是非常值得学习的。

员工对权力的接受

经理手中的职务权力和个人权力，每时每刻都对员工产生着影响，但是员工对经理手中权力的反应并不都是一样的，员工有自己的意识形态和容忍范围，员工对权力的接受方式有很多种，同时，员工的行为也会对经理的权力实施造成影响。按照员工执行命令的状态，员工的服从方式可以分为四类。

（一）主动服从

如果员工对经理的命令和权力认可，员工会在酒店经理下达命令之前发现需要做什么，而且会及时地实施，也可能在酒店经理下达命令的时候提出自己的意见、建议和修正措施，使得命令的合理性和可行性增加，这样的接受方式属于主动服从。

（二）服从

如果员工没有反抗情绪，在接受酒店经理的命令之后，按照一般的流程进行执行，在执行的过程中既不提出改良意见，也不表示反对，这样的接受方式属于服从。

（三）被动服从

当员工对酒店经理或命令有意见时，他们往往不愿意去执行命令，但是，酒店经理对员工的态度强硬，要求必须执行。这时，可能员工会迫于压力而进行执行，但他并不是甘心情愿地来执行命令，这样的接收方式属于被动服从。

（四）抗拒

如果员工对命令持有比较大的反对意见，并以不执行来抵抗的时候，这种接受权力的方式称为抗拒。抗拒属于权力实施过程中的逆转行为，往往是在利益冲突比较激烈或矛盾激化后才发生的。

如果考察个人权力与职位权力的大小与员工对权力的接受情况，会发现随着个人权力与职位权力的逐渐增大，员工的反应也会不同。

➡ 当职位权力运用得好的时候，员工可能是服从的，但这时他的心里可能是不服的，所以他是被动服从。

➡ 当个人权力运用得特别好时，例如一对一培训中，可能没有领导职务，没有这个管理的职权，但是同样也可以非常地服从。

➡ 当个人权力和职位权力都发挥得特别好，员工就会心甘情愿地工作，这时候就会主动服从。当职位权力运用得不好，个人权力、感召权力、专家权力运用得也不好，这时候可能得到的情况就是员工对权力的抵制。

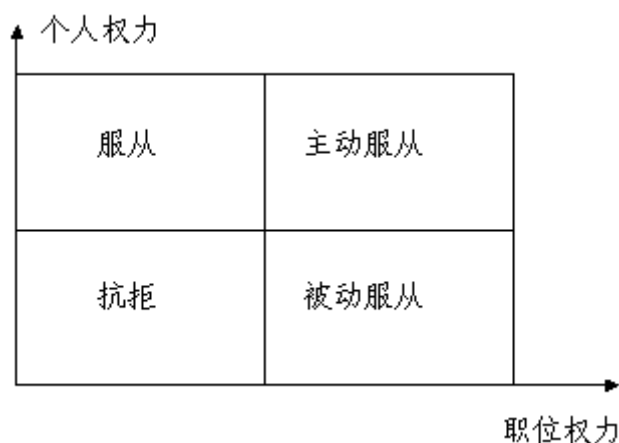


图 4-1 权力与员工接受关系图

每个经理都愿意员工主动服从，都想达到这个效果，但这是比较困难的，因为需要将个人权力和职位权力都运用得非常好才可以做到。在现实中，被动服从是每个经理都不太想要的结果，抗拒更是要避免的结果。

【案例】

一位经理的转变

有一位分管餐饮部的总经理，他经常运用职务权力。他分管的餐饮部的业绩非常好，餐饮部的收入占到了酒店收入的40%，员工的待遇也提升了。如果有客人投诉说：“哎呀，你看这个菜里面有一根头发，怎么回事啊？”他的做法就是罚，行使强制权力，从行政总厨到餐厅经理、主管、领班、员工，一路罚到底。

短期效果非常好，再也不会出现这样的情况了，客人投诉也下来了，收入也上去了。但是从长期来看，员工会与自己关系疏远。有一次，他找一位员工谈话。这位员工就说：“你很能干，但是我不佩服你，我将来不想像你那样，只会工作，不会生活。”他听了这话以后，就开始反思，他想来想去，认为自己过多

地运用职位权力，现在应该在个人权力方面下工夫，尽量避免出现抵制的情况，使自己变成了一位可亲可敬的经理。

第八讲 酒店经理的权力与运用（下）

有效地运用权力

有效地运用职位权力和个人权力，有三个常用的方法：一是强化职位权力，二是增进个人权力，三是联合他人权力。

（一）强化职位权力

强化职位权力，就是要最大限度地利用正式和非正式的机会来强化、扩大自己的势力影响范围。

1. 勇于表现自己

要强化自己的权力，首先要勇于表现自己，要有效地安排工作时间，不要把自己淹没到职责以内的事务里，要给自己腾出一部分时间，去参加企业的内部活动，或者组织其他一些活动。用这样的方法，可以表现自己，增强自己的职位权力。

【案例】

表现自己让别人发现

有一次，我到湖北武汉九辉集团做培训。这是一个为期5天的培训，参加培训的有集团里的总裁、集团的领导、4个酒店的部门经理以上的管理人员，一共是54位。在这5天的培训里，有一部分经理始终没说一句话，而另外一部分经理却非常踊跃地来表现自己，积极参加互动活动。培训结束以后，总裁胡先生认为，通过这次培训他发现了自己酒店的人才。

他是怎么发现人才的？就是通过员工的表现。如果一个人不表现自己，别人就很难发现他的特点，当有了表现机会的时候，一定要勇于参与，去表现自己，这样可以快速地让别人注意到自己，从而将自己推上成功之路。

2. 进入企业的核心信息圈

强化职位权力，就要进入企业的核心信息圈。经理要关心企业，了解企业所发生的重大问题、重大事件，积极地参与到企业的变革之中。参与到企业变革之中的最好办法是晨会，所以，在晨会上要积极踊跃地表现自己。如果所有的会议都一言不发，自己就会很快被主信息流排挤出去。

3. 宣扬自己以及部门工作业绩的重要性

此外，还有一点很重要的，就是要宣扬自己以及部门的工作业绩。有很多人认为，炫耀自己的业绩不好意思。但是，不说别人是不会知道的，所以一定要抓住任何的机会来介绍自己，介绍自己的部门都做了哪些事情，让别的部门对自己更加了解。

【案例】

员工晚会

某五星级酒店，由于很长一段时间内没有设置人力资源总监，甚至连人力资源经理都没有，所以人力资源部门的地位非常弱，酒店要进员工或辞退员工的时候，人力资源部门就变成了一个办手续的部门。总经理把这种情况看在眼里，当新的人力资源经理来上任的时候，总经理认为必须重建这个部门的威信，他想出来一个办法，就是举办一台员工晚会，并将具体的筹划和方案准备交给了新上任的人力资源经理。

当总经理把这个建议提出后，各个部门经理有不同的反应：有人认为，酒店很久没有组织大型的员工活动了，应该做一场；也有人认为，到年底了，太忙了，没有时间。但是，当这位新上任的人力资源经理把员工晚会的方案公布之后，大家都觉得应该组织。原来，这个新上任的人力资源经理的方案是：卡拉OK、舞蹈、综艺，最后是象征酒店形象代表的东方先生和东方小姐的比赛，获奖的人员在明年要参加酒店的营销活动。这个方案让大家对他刮目相看。

在以后的3个月的准备过程当中，员工也积极地报名。每一场比赛都要先进行预赛，参加决赛的节目才能拿到最后的晚会上去。同时，这位新上任的人力资源经理还邀请了很多外面的人，例如残疾人协会、省工会、社保局等跟人力资源部要打交道的部门，通过这次活动增强与它们的工作关系。这次晚会，大家都特别认真地准备。人力资源部也由原来的冷衙门变得门庭若市，几个员工都忙得不可开交。

终于这一天到来了，下午4点半员工陆续进入宴会餐厅，担任服务员和传菜的就是总经理和部门经理。这是员工到酒店以来，第一次坐在宴会厅里用餐，而且给自己服务的就是自己的经理和总经理。到7点钟时，晚会正式开始，酒店长包房的客人也被邀请来一起参加，座无虚席，一直开到下半夜1点钟，没有一个人离席，员工晚会取得了圆满的成功。

在第二周的周例会上，总经理读了一位长包房客人的感谢信。这位客人说：“非常感谢酒店员工长期以来对我的优质服务。同时我也感谢让我度过了一个非常愉快的夜晚。不过很遗憾，我听说这个员工晚会是每年才开一次。我希望是每半年，或者每个月开一次。”对这家酒店而言，每个月开一次这样的晚会是不可能的，但是通过这个事情，人力资源经理增强了他

的职位权力，而且很快就被提拔到了人力资源总监，其他的部门经理都来咨询员工招聘、员工面试、员工提升、考评等问题，人力资源部门的地位也改变了。

（二）增进个人权力

要增进个人权力，可以通过宣传自己的业绩、改善自己的人迹关系技能或获取更多的专业知识来完成。

【案例】

行政总厨的措施

某行政总厨特别注重他的个人权力，他通过科学合理地修改宴会菜单，不断地推出很多新菜品，还做出了一个《菜谱大全》，使自己的声誉和影响力不断提高。

西餐比较讲究标准菜谱，所以西餐菜肴的质量和数量能够保持一致，但是中餐就不一样，中餐相对比较随意一些，例如盐适中，高汤少量，这个少量和适中没有量化的标准，很难衡量。但这位行政总厨认为，中餐也能量化，所以他的所有菜的用料都是称出来的。他就是通过一定要量化这种方法来增强他的个人权力。

现在，这位行政总厨还研究开发了一个软件，这个软件包括了客户的档案和员工的档案，还包括各种配菜的标准菜方。只要点相对应的键，输入宴会的用餐人数，用餐标准，配餐方案等信息，只要几秒钟，就可以打印出整个菜单的详单，包括营养素含量、配菜的数量、质量等，这就增强了这位行政总厨的专业权力。

（三）联合他人权力

在企业内部增强个人的势力影响范围的时候，一个重要的途径就是可以通过一个战略联盟来联合他人的权力，特别是行动计划牵扯到几个部门，牵扯到别人配合的时候，这种方法效果最好。所以，联合他人权力的关键是建立战略联盟联合他人权力。

【案例】

西餐部重组

某位在国内一家本土酒店新上任的总经理助理有过留洋背景，刚上任，总经理就给他一个任务：“我要去出差，咱们西餐部比较弱一点。你来重组一下西餐部，让西餐部的业绩提高上去。”

这位新任的总经理助理就开始找西餐部的经理、副经理，一直到领班以上的人员全部都谈过话，然后考评，做测试，最后做了一个方案。他比较谨慎，没有把这个方案公布出去，而是想等总经理出差回来后把方案交上去。总经理出差回来后，见到西餐部乱糟糟的，不仅情况没有好转，还影响了正常的经营和对客服务。原来，他没有花时间去分析一下，在这家酒店，决策层里面 2/3 的人是管餐饮部的。他的重组方案首先应该跟分管的人商量，而他却只跟下面的员工去讨论，忘了联盟他人的权力，所以大家都在看热闹，没有参与和支持他的工作，他的重组方案只能流产了。

有效运用权力的技巧

（一）讨论

讨论，就是让相关的人员参加对所期望的行为的直接相关的决策过程。人们最愿意执行由自己讨论出来的结果，员工也最愿意执行自己所认可的行动。一旦决议没有与重要的决策人物进行讨论，就不能取得这些重要决策人物的支持，实施起来难度就会加倍。

（二）说服

说服，就是通过讲事实、摆道理来说服他人，达到影响和引导他人的目的，也叫以理服人。说服他人是一种领导艺术的完美体现，需要使用巧妙的技巧并结合临场发挥。

（三）请求

请求，就是通过唤起他人的价值观或者情感因素，来调动他的积极性和对工作的投入。一种典型的激励性请求是：“这可是表现自己的机会啊，不要错过啊。”

（四）胡萝卜

胡萝卜来源于驴子干活的故事：如果驴子干活干得好，就给它一把胡萝卜吃；如果干得不好，就拿大棒打它一下。胡萝卜就是表扬、奉承的做法，用这样的方法赢得他人的同意。

（五）大棒

和胡萝卜相对应，如果没有达到工作的要求，可以在权力许可的范围内，适当地实施惩罚，以期取得好的结果。

大棒，就是施加压力、恐吓、威胁的方法，用施压来达到所需要的目的，例如，对员工强调，要是做得不好不给转正，不给加薪等方法。

（六）诱惑

利益诱惑，就是用奖赏或者好处来诱惑他人达到所期望的行为，例如奖金、带薪休假等做法。利益诱惑有一个特别好的办法是利润分成，利润分成最早是从股份分成里来的。

员工享有股份叫股份共享，酒店管理的所有权和经营权是分开的，经营者要谈到股份比较困难，只有涉及到两条线，利润共享才做得到。如果是挣了钱以后和企业员工分成，这个利润共享员工看得见，他们就更愿意去行动。

（七）命令

前面的手段都不行的时候，就可以直接动用权力，以经理的身份来做出决定，从而促使自己的意见被接纳，让员工执行，这就是直接命令。

（八）借权

借权也叫狐假虎威。在寓言故事中，狐狸在前面走，老虎在后面跟着，狐狸显得挺威风的，它借的是老虎的光。

在酒店管理中，总理想要把这次任务完成好，总经理要求员工的时候，不说是自己要求，而称是老板的要求，这就是在借老板的光。有的时候，要求不能被员工接受，总经理也常常会说：“行不行啊，不行要不要我跟老板汇报一下啊？”员工一听事情要报告给老板，也常常会做出让步，这就是借权。

【自检 4-3】

对照有效运用权力的八大技巧，您认为自己在哪些方面还需改进，并提出您的改进计划。

项目	当前实际	改进计划
讨论		
说服		
请求		
胡萝卜		
大棒		
诱惑		
命令		
借权		

经理必须要很好地运用自己的个人权力和职位权力：当个人权力和职位权力运用好的时候，就会获得员工的主动服从；当职位权力运用好的时候，获得的是员工的被动服从；当个人权力运用好的时候，员工也会服从他；但是，当这两项都运用得不好的时候，他得到的就是一种抗拒。

主动服从是最理想的状态，达到主动服从有两个方法，就是讨论和说服。这两个技巧运用得好，就比较容易达到主动服从。当请求和胡萝卜结合运用的时候，往往可以产生服从的效果。被动服从不是酒店管

理中的理想状态，但是对于任务的完成有同样的作用。当大棒和诱惑相结合使用的时候，比较容易达到被动服从的效果。如果员工抗拒，可以使用直接下命令或者借权来促使行动被执行。

酒店的经理要经常地鼓励自己，也要鼓励员工，鼓励自己的一个很好的方法可以用手语来做，有效运用权力的时候，可以使用的技巧包括讨论、说服、请求、胡萝卜、大棒、利益诱惑、直接命令和借权，这些方式可以有选择性的运用。

作为经理，对权力的使用不只有一种方式，可以有很多的选择。他可以用一个组合的战略，先用这个技术，然后再用另一个技能。但是在所有的方式技能中，他应首选对员工威慑力最小的，也就是说，首选能够让员工主动服从的方法，从这个方法开始运用权力。

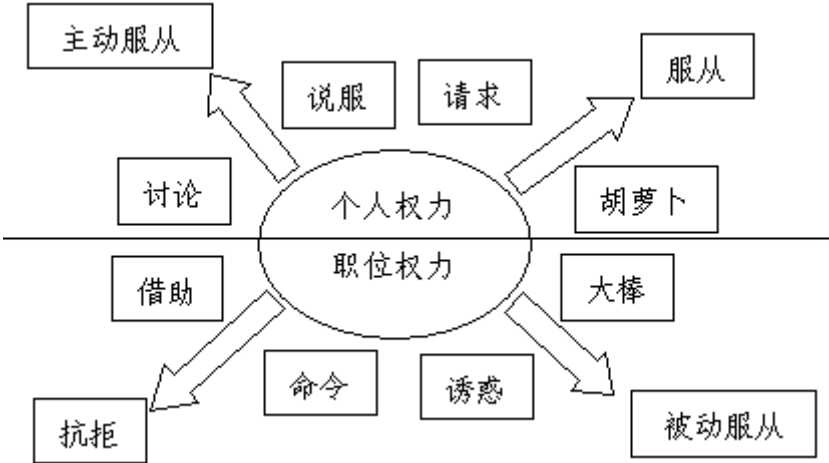


图 4-2 有效运用权力分析图

【案例】

酒店经理利用权力

新酒店开业的时候，老酒店要派员工去筹备开业，愿意去的往往是年轻员工，因为年轻员工认为这是很好的机会，去做了筹备开业以后，就会有很多人留在新酒店，留在那里就会提一级。而成家立业的员工要去就有困难了，因为家里有孩子和老人要照顾，往往自己不愿意去。

某集团筹备第 138 家新酒店开业的时候，酒店要派 4 个人过去，餐饮部的经理韦森在衡量比较以后，对这 4 个人选心中有数了，其中的 3 位都没有问题，只有一位表示不会去。这时候，韦森就要想办法运用手中的权力让这位员工去参加外派。

这位员工是西餐的领班马克。马克的家庭条件不是特别复杂，小孩在上学，父母亲跟他们住在一起，实际上他的孩子由父母在照顾。了解了这些情况以后，韦森首先选择的是从讨论开始。他召集所有的人员来开会，说：“这是我们第 138 家酒店开业，非常重要。加入 WTO 后，很多国际酒店也进来了，咱们酒店也要扩充自己的实力。扩充是必要的，所以咱们要去支援这家酒店开业。”这时，其他 3 个韦森选中的人说：“OK，我们愿意报名。”但是，马克就没表态，讨论没有取得预期的效果。

散会后，韦森单独跟马克谈话。他对马克说：“我还是有意想让你报名，因为你无论是从技术条件，还是管理技能方面都是最合格的人选。每次我们往宴会部派人时，宴会部都点名要你。”马克笑了笑也没表态。

韦森又说了：“你的团队合作精神是我们部门里面最强的，而且你还有很好的判断力。比如，上次我们办的一个宴会，本来是 200 人的宴会，结果突然来了 250 人。我们的宴会都是提前准备好的，突然增加人是没有办法的。但你就有非常好的领导艺术，把这 50 人经过会议组织者同意给转到自助餐厅去了。所以，自助餐厅还额外得了 50 人的收入，客人也没有投诉。这是一个很复杂的事情，但你却处理得非常好。”这时候，马克说：“其实，咱们酒店历来都是把客人的需求放到第一位的，那天是我当班，如果是别人当班，别人也会这么做的。”于是，这次动员又失败了。

接下来，韦森使用了胡萝卜的办法。韦森说：“我们这次选派你是经过经理会议讨论的，我觉得你是不应该让我失望的，所以这次任务我觉得你早就应该报名的了。”可是，马克还是不说话。这个时候，韦森就有点不高兴了，他采取了大棒的策略：“如果说家里有困难的话，李萨比你困难，她一个女同志能够克服困难都能去，你作为一名男士，这点困难都克服不了？”

这时，马克说：“其实我挺愿意参加外派的，是因为我参加了自学考试，现在要做毕业论文答辩了，正好就在这个时候。万一我离开了，不能参加论文答辩，我的本科文凭就没了，等于我白学了两年。所以，我不能参加。”

听到这个，韦森很高兴，他终于找到问题的原因了。于是，他采取了利益诱惑的策略，他对马克讲：“没关系，我叫酒店人力资源部出面去跟这个学校联系，把你的论文答辩时间推后 1 个月，或者推后一个学期。这样，你 6 个月外派回来以后，再给你加两星期的假来准备，不是能更好地参加论文答辩吗？”听了这些，马克也不好推辞了，他心里也挺感动，自己不仅能参加论文答辩，还有 2 个星期的假，于是欣然接受了任务。

点评：在本案例中，韦森的每一步都在传递一种信息。根据情况的变化，他选择了不同的策略，并结合不同的方法和语气，还合理客观地结合了实际情况，妥善地解决了存在的问题，达成了自己预期的目的。

第九讲 酒店经理的领导艺术（上）

有效地授权

授权是一种权力分离的形式，也就是把职责分配给员工，由员工担当起相应的职责或者决策权。授权也是有效地利用手中权力的一种方式。

（一）为什么要分享权力

有些经理会觉得自己做事情会做得更快、更好，所以不愿意授权。但实际上，领导授权给他人或者授权给员工，其目的是为了开发员工的才能，而不是要讨论谁做得更快或者做得更好，这就是为什么要分享权力的原因。因此，授权的理由可以归纳为以下几点：

- ➡ 授权是一种权力使用过程
- ➡ 是行使更大的控制权
- ➡ 开发员工的能力和才干

在什么样的情况下应该分享权力，应该去授权，需要自己问自己几个问题：比如，自己是不是在工作中完不成任务，要把工作带回家？如果是这样的话，就需要授权；自己的工作时间是不是比别人的工作时长？如果是的话，就需要授权；自己是不是事必躬亲，所有的事都要亲自去做？如果是的话，就需要授权。通过这样问自己问题的形式来决定是不是需要授权。

（二）如何分享权力

要进行授权，也就是分享权力，一般有三种形式：第一种是完全授权，第二种是不完全授权，第三种是部分授权。

1. 完全授权

完全授权，就是把全部的职责和职权都交给员工，员工有权在规定的时段里采取任何的措施来完成这项工作或者任务，而且在这个过程中，不需要向经理请示。

2. 不完全授权

不完全授权，就是把全部职责或者职权交给员工，但是员工要在完成以后给主管进行报告，也就是主管参与或决策了任务完成的过程。

3. 部分授权

部分授权，指根据需要只授其中的一部分权力，也就是把一部分的职责授给员工，员工完成这段以外的任何工作都要来请示报告。

（三）有效授权的步骤

有效授权的方式很多，一般按照以下五个步骤来进行：即首先要明确授权的任务，然后要确立一个完成的期限，确立授权的人选，交待工作任务，最后要保持持续地支持。

1. 明确授权任务

经理在授权之前，首先要确定这个授权的工作任务是什么，包括完成工作任务的预期目标，完成任务所需要的资源，以及所需要的合作和支持，确定这些后，再决定对员工是完全授权、不完全授权，还是部分授权。

2. 确定完成期限

明确授权任务之后，要对这次授权的时间进行计划，即按照工作任务的多少确定工作完成的时间，同时也就对授权的时间有了规划。权力的出让不是无限期的，必须在工作任务完成后回收权力。

3. 确定授权人选

对工作任务界定之后，就需要找到能完成这个任务的人员，也就是确定授权人选，对其进行一定的衡量，如果确认其能顺利完成本次工作任务，则将其作为授权对象。

4. 交待工作任务

向员工交待任务的时候，经理要说明完成这个任务的重要性，鼓励授权的员工提出问题，同时要向员工交待本次授权是完全授权、部分授权，还是不完全授权，并跟授权对象进行讨论。

5. 保持持续支持

在授权的过程中，经理始终要给员工支持，并且要经常检查工作的进度情况。在任务的执行过程中可能会出现很多问题，有的时候是员工误解了经理的意思，只有在这个过程中不断地进行跟踪，对出现的问题及时进行加以解决，才能使得任务圆满完成。

【自检 4-4】

请对照酒店经理授权的步骤，进行一次模拟的授权活动，并将经过记录如下：

一、明确授权任务

二、确定完成期限

三、确定授权人选

四、交待工作任务

五、保持持续支持

您的个人体会和结论

【案例】

沙滩烧烤

某海滨酒店的餐饮部在年末接到很多宴会的订单，有一个订单要做一个 400 人的沙滩烧烤 Patty。宴会经理接受这个任务后，就决定采用授权的形式将任务分配给下属。于是，他确定了授权的任务。

首先要确定任务完成期限。这个 400 人的沙滩烧烤 Patty 的期限是 8 天以后，酒店里边排班是一个星期排一次，所以在 7 天之前要授权，不能临到的时候才开始布置任务，因为要有准备的时间。宴会需要的人是从中餐厅、西餐厅、咖啡厅等别的餐厅借来的，所以要提前一个星期通知他们，让其所属部门排班的时候把员工的这一天排出来。

接下来一步是确定授权的人选。这个 400 人的沙滩烧烤 Patty 是在室外进行的，也涉及到 3 万多块钱的收入，属于一个很重大的工作任务，要授权的人选要有足够的理由，保证有能力能够完成这项任务。宴会经理最后选择文森，他认为文森曾两次协助宴会经理成功地完成过沙滩烧烤的晚会，有一定的经验。

接下来是交待任务，宴会部经理在向文森授权的时候，就强调了这次任务的重要性：这是电讯部门的一个订单，它原来一直是在这家酒店做的，但是有一家新的酒店开张了，它就到那家新开的酒店去了。突然间它觉得那边的服务不够理想，才又回来了。对这样的回头客就要更加的小心，更加细心地去维护。宴会经理把这个重要性以及整个事情的经过告诉了文森，并明确告诉文森这是一次完全的授权。

然后，宴会部经理与文森开始研究采购的问题，这一块文森以前没有做过，加之同时还有人手要从别的餐厅借，所以要跟别的部门进行协调。于是，宴会部经理把宴会菜单拿给文森看，征求文森的意见。

最后，宴会部经理对文森讲：“这次沙滩的烧烤的任务就全权交给你了。我就在你身边，有什么问题你随时可以来找我。我会支持你的。你前两次沙滩的宴会做得都非常成功。相信这次你也一定会做成功的。”文森对这次沙滩烧烤的任务充满了信心。

在采购活动的过程中，由于文森以前没做过采购，这是第一次承担如此大型的采购任务，宴会部经理就给了文森很大的支持。在向其他餐厅借用人手的时候，文森也遇到了一定的困难，时值年末，各个餐厅都很忙，文森于是提出了一个建议，建议到旅游学校去借人来解决人手不足的问题。宴会经理觉得这个主意很好，但是时间太紧张，对这些学生的培训也来不及进行。这时候，文森说：“暑假期间我们曾经给这家学校培训了 30 名员工，培训完了一直没用，所以现在只要跟学校打一个招呼就可以了。”宴会经理于是立刻同意了 this 建议，并承诺学生所有费用以勤工俭学的方式支付。在后面的所有活动中，宴会部经理都进行了持续地跟踪，不断地来检查任务执行的情况。

这个沙滩烧烤晚会组织得非常成功，宾客也给予了很高的评价，并承诺明年的晚会还要在这里进行。这个案例中，宴会部经理授权给文森是正确的，而且他授权的步骤也非常的清晰，文森通过这次任务很快也提升为经理助理。

权力一方面来自于企业，一方面来自于个人，强化自己的职位权力，增强个人权力，同时也可以借用他人权力，联合他人的权力。只有充分地使用好权力，酒店经理才能完全地实施管理职责，发挥好领导作用，并使得领导行为成为艺术。

传统的领导艺术模式(一)

管理职能实际上是一种控制的行为，它是和酒店经理的职权分不开的，而领导职能是如何去影响员工和他人的思维，更多地运用的是一种个人的魅力。通过他人或是通过与他人一起工作来达到自己目标的能力，叫领导艺术。

一位酒店经理通过建立目标和影响员工，创建条件让员工达到这些目标的能力，就是酒店经理的领导艺术。在过去，酒店经理只要简单地告诉员工怎么去做就可以了。在这种情况下，员工做好了，管理层就认为这是一个好经理，员工也觉得经理不错，他告诉我怎么去做了。但是现在，劳动力本身的条件发生了变化，如果再直接地去命令员工，员工就会觉得经理不是一位好经理，这就对现代的领导提出了一个更高的要求。

传统的领导艺术是从两个方向来考虑问题的：一是个人决策，一是员工参与。个人决策就是面对问题做出决策的时候，不征求他人的意见，领导自己直接下命令让员工去遵守、去执行的决策过程。而让员工参与就是同意员工也可以参与到决策过程，共同进行讨论做出决定。

（一）领导艺术的内容

- ➡ 影响思维的过程
- ➡ 影响力关系
- ➡ 由领导人和合作者完成
- ➡ 不需要领导职位
- ➡ 个人魅力

（二）管理的职能

- ➡ 控制行为的过程
- ➡ 权力关系
- ➡ 由经理和属下完成的
- ➡ 需要领导职位
- ➡ 职位权力

（三）领导艺术的模式

依照决策程度的开放性，领导决策可以分为四种类型，即专制式、官僚式、放任式和民主式。如图 5-1 所示：

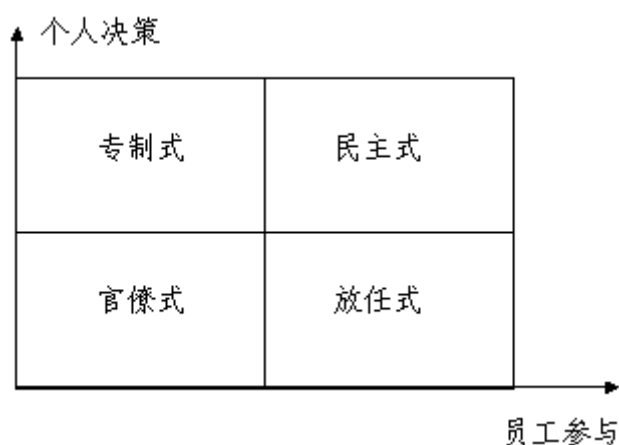


图 5-1 领导艺术模式示意图

1. 专制式

以个人决策为主，员工参与较少所形成的决策形式称为专制式。

专制式决策基本上不讨论员工参与的问题，只讲个人决策，也就是简单地下命令，然后让员工去执行，不参考员工的意见。在早期的酒店经理中，大多数都采用专制式领导方式。但是随着时代的发展，员工的参与意识提高了，劳动力的素质也发生了很大的变化，专制式模式不再受欢迎。这时候，采用专制式模式比较多的领导和经理，其部门和酒店的员工流动率就会比较高。但是，这种方式在特定的情况下还是非常有效的。

【案例】

喷淋系统

有一家酒店的二楼是一个海鲜自助餐厅，这个餐厅以意大利菜闻名，同时还配有海鲜。这个餐厅的经理叫迈克，今天晚上轮到他值班。由于这个餐厅在当地小有名气，生意一直特别好，他值班的时候就发现翻台率很高，这桌客人刚走，另一桌客人就进来了。迈克特别开心，边招呼客人，边检查员工的服务标准。但是突然之间，某个宾客就大叫了起来，迈克回头一看，原来是喷淋系统失灵了，突然在餐厅里下起了大雨，大家都立刻乱成了一锅粥，员工也不知道该怎么办，服务员都呆立在原地，现场制作牛排、羊排的厨师也呆在了那里。宾客中有很多人还没买单，这时候都站起来准备走了。

在这个非常紧急的情况下，迈克立即宣布：“二楼的西餐海鲜自助餐宴会餐厅暂时关闭，所有的宾客和员工立即转移到一楼的咖啡厅。一楼咖啡厅也有自助餐台，转移到那儿继续用餐。”于是，所有的员工赶紧引导客人转移下去，所有的菜品和厨师在 10 分钟之内转移到一楼。这个决定将问题处理得非常好，客人很快都转移下去继续用餐，没有给餐厅带来太多的影响。

点评：在案例中，迈克使用了专制式的领导模式，没有经过员工的讨论，也来不及跟上级汇报，果断地做出了决定，收到了非常好的效果。这件突发事件的处理，对增强他的个人权力和威信都起到了很好的作用。

专制式的领导艺术模式可以适用于工作量大、决策时间有限的时候，针对没有经过培训对工作一无所知的新员工也可以使用这种模式。此外如果接管一个管理不善的部门，或者管理不善的酒店的时候，可能这种领导艺术模式就是首选了。但是在某些情况下，就不能用专制式领导模式，例如，当员工希望经理听取他们的意见的时候，当员工士气比较低落的时候，当员工流动率和缺勤率都比较高是时候等。

【案例】

专制的行政管家

有一位行政管家，他的成本控制做得特别好，他所在的集团有 21 家酒店，而他管理的酒店是这 21 家酒店中成本控制得最好的一家。而且，他对色彩和花卉也特别有研究，在圣诞节期间，他所设计的大堂布置就特别的西化，非常浪漫，让人充满幻想。而在传统的新年，他所设计的大堂布置又非常的传统，特别有中国情调，梅花和红灯笼显示了一派喜气气氛。但是，这位行政管家是一个特别典型的专制式经理，给员工分配任务，最后一句话往往是“好了，干活去吧”。他从来不问员工有什么意见，他的员工流动率就比较高。

2. 官僚式

如果个人决策比重比较小，员工参与的比重也比较小，大家都是按照一种程序化的东西做，这种管理模式叫做官僚式。

在官僚式个人决策中，领导的参与度不是特别多，员工的参与也比较少，这种决策主要是按规章制度、工作流程去实施的过程，它的特点是按规定走。这种方式要求经理一切按照工作流程去办，但是当无章可循的时候，问题就不能得到解决，只能把问题上交。所以，官僚式管理方式没有创意。

【案例】

椰风海韵

某酒店主管的调酒技术特别好，只要客人点酒水单上的任何一种酒，他都能调得非常好。某一天，来了一位客人，问有没有椰风海韵，这位主管一时不知所措，说：“对不起，先生，不会做这个椰风海韵。”这时候，他的经理就过来了，问这位客人椰风海韵是什么东西。这位客人说，去年在三亚度假的时候，所住的酒店酒水单上有椰风海韵。经理又问这位客人，这个椰风海韵是怎么做的。客人只记得有芒果汁、菠萝汁、椰子块、椰子汁、酸橘汁，另外还有高度和低度的白兰地酒，而且非常冰，装在椰子壳里。

这位酒吧的经理就说：“是不是用等量的菠萝汁、芒果汁和椰子汁加入冰块倒在杯子里，搅拌好了以后再加入一份低度白兰地酒和高度白兰地酒，然后把它放在一个椰子壳里？”这位客人想了想，认为可能是这样做的。于是，经理信心十足地在 5 分钟内调出了椰风海韵。

点评：在案例中，这位经理和酒店主管有很大的区别，酒店主管是官僚式，酒水单上有的就会做，酒水单上没有的就做不出来了。但是，经理就不一样了。他跟客人讨论，假设他现在做出来的酒水不符合客人的要求，客人也不会怪罪他的，而且客人也往往更喜欢尊重自己意见的服务人员。

官僚式的领导艺术模式，其特点就是要按照规定去办，这种模式适用于当员工需要按照规定程序做的时候，例如，涉及到精密仪器的时候，工程部、保安部等需要按程序走的环节。

【案例】

不按程序操作的损失

酒店定期要举行消防培训，其中有一个重要环节是使用干粉灭火器。这种灭火器适用于带电的低压电器火灾和贵重仪器设备的火灾，其操作步骤分三步：第一，拔去保险锁；第二，按下手柄；第三，拿干粉对准可燃物体的根部。如果不按这三步来进行操作，就喷不出灭火的气体来。

在某大学里面的员工餐厅，由于不慎导致油锅起火。起火以后，大家就纷纷找到了灭火器，每个人拿一台，但大家都没有按步骤去做，保险锁没有打开，手柄没有按不下去，结果灭火气体不能喷出来，最后不仅把餐厅烧掉了，而且整个楼也受到了巨大的破坏。

如果长期采用官僚式的领导模式，就容易导致员工只做份内之事的倾向。员工按照规定的内容和步骤去执行，各司其职，规定以外的则不予考虑，这必然导致进度减缓，工作效率低下，工作没有起色。

第十讲 酒店经理的领导艺术（中）

传统的领导艺术模式(二)

3. 放任式

如果员工参与比较多，而个人决策方面比较少，这种决策方式叫做放任式。也就是说，在放任式领导模式中，领导几乎不给员工指令，让员工自由决策。

采用这种领导艺术模式，领导虽然跟员工在一起，但是却让员工自己来设立目标、决策和解决问题的步骤。在酒店管理，中，绝大多数的经理只对少数的员工采取这种领导模式，而不是对所有的员工都这样做。在放任式的领导艺术模式下，员工可以充分发挥自己的主观能动性，有考虑问题的机会。对成熟员工而言，其考虑问题通常也是比较周全的。

例如，在酒店市场营销部，经理给销售经理定一个房价的上限和下限，至于实际的价格，则取决于销售经理跟客户谈判的结果，这就是放任式领导模式。对宴会预订也是规定好一个界限。当前，许多的酒店每年要卖月饼，每家酒店的月饼销售就是放任式的，它把月饼分配给各个部门，各个部门怎么去卖、卖给谁，酒店则不管，由这些部门自己去决定。在这种情况下，部门和员工的自由度比较大，任务的完成情况也非常好。

4. 民主式

民主式，是指经理鼓励员工参与和团队合作的一种领导模式，民主式的领导像一位努力建立团队精神的教练，在听取所有员工的意见之后才做出决策，且尽量让员工参与涉及到他们利益的过程中，这是最有效率的领导模式。

在民主式的领导模式下，员工能够长期地保质保量地完成工作，同时他们也喜爱经理对自己的信任，报以合作的态度，加固了团队的精神，提升了高昂的士气。

为什么员工会比较喜欢经理采用民主式而不是专制式？因为员工希望经理听取自己的意见，希望自己能够参与到与自己利益有关的决策之中。所以，当希望培养员工高度发展的意识和职业满足感的时候，当面对一个比较复杂的问题需要帮助的时候，当拥有一批技术高超、经验丰富的员工的时候，或者当涉及到员工利益的时候，就要采用民主的领导艺术模式。

【案例 1】

宴会加班

宴会部从别的餐厅借人或派人支援别的部门往往非常困难，因为每个人都有自己正常的工作，借人和派人就变成了加班，而员工往往是不愿意加倍工作的。圣诞节已经到了，宴会中餐部的员工已经两个星期没有休假了，但是这个周末突然增加了一个 500 人的宴会，需要中餐部派 3 位员工去宴会部加班。

面对这个问题，宴会经理非常聪明，他采用了民主式领导艺术模式，把 3 位员工叫来，对他们说：“李萨、麦瑞和李莉，咱们商量商量，来讨论一下，我这个周末加班，我都不好意思叫你们 3 个去。李萨的父亲住院要做手术；麦瑞前两次因为加班的问题和在上海的男朋友约会没约成，火车票都退了两次了；李莉要参加自学考试也已经错过一次了。”接着，宴会经理把自己的困难讲了出来，3 位员工听到经理居然如此了解自己的情况，也深受感动，于是 3 人纷纷表态，可以排除困难来协助完成加班。

【案例 2】

酒店度难关

某酒店在客勤的淡季，经营特别不好，甚至困难到连员工工资都发不出来。这时候，总经理就做了一个决定：包括经理在内的所有员工降薪 20%，每个月还增加 3 天的无薪休假。做出这个决定以后，大家推测，一定会有很多员工离开。这时候，总经理又把部门经理召集起来开会，把前面一个季度的财务报表拿出来给大家看，并动员大家要带头降薪，和企业共度难关。部门经理会后又召集他的下属主管和领班开会讨论，传达到员工。事情出人意料，很多员工表示了同意。到第四季度，整个酒店的经营立刻恢复过来了，酒店也度过了有史以来流动率最低的一个时期。

由于酒店管理组织机构的变化、管理权限的变化、管理功能的变化和管理者多重职责的变化，使传统

的领导艺术模式已经不再适用现代酒店的管理了，从而诞生了新的领导艺术模式。新的领导艺术模式百花齐放，什么样的都有，而酒店经理要从中选择最适合自己的领导方式，并能在不同的时间、针对不同的对象有所改变。

对照新旧领导模式的特点可以发现：传统领导模式是以工作为中心，现代领导艺术模式提倡生活和工作的平衡；传统的领导艺术模式提倡给出答案，告知怎么样去做，现代领导艺术模式提倡提问，用鼓励的方式提问，让员工发现答案；传统的领导艺术比较讲究高科技，现代领导艺术模式追求高度的人性化，提供个性化的服务，要能够称呼出每位客人的姓名；传统的领导艺术模式讲究严肃性，现代的领导艺术模式提倡风趣，等等。如表 5-1 所示：

表 5-1 领导艺术的对比

传统领导艺术	当代领导艺术
工作	平衡生活和工作
给出答案	提问
高科技	高度人情化
严肃	风趣
独立	相互依赖
排他性	包容性
投资回报	人的价值
命令	讨论
传统的	创新的
讲话	聆听

运用好领导艺术模式完全能够让企业渡过难关。因此，如果遇到了涉及员工利益问题的时候，就应该积极地采用民主式，与员工共同讨论作出决定，员工也愿意遵守自己参与以后做出来的决定。

传统领导模式的特点可以总结为：

- ➡ 专制式—“照我说的去做”
- ➡ 官僚式—“按规定办事”
- ➡ 放任式—“你们自己决定吧”
- ➡ 民主式—“让我们举手表决”

在这些领导艺术模式里，酒店经理应多使用民主式的领导艺术，尽量少用专制式。当然，放任式是一个很好的方法，但放任式要求有成熟的员工。官僚式也是针对一部分涉及流程性的岗位和部门比较好的方式。

21 世纪酒店经理的领导艺术（一）

随着科技的不断进步，越来越多的仪器介入了酒店管理中，同时，由于大众知识水平的普遍提高和个人素质的不断提升，管理进入了越来越人性化的境界。现代的领导艺术模式中，比较流行和适用的模式包括以下几种。

（一）个性化式：个人素质

个性化模式的重点是与领导人有关的个人素质，它强调领导人的这种素质可以经过后天培训或者培养出来。

（二）交换式：交换行为

交换式也叫交易式，指的是经理和员工的一种互换。例如，员工表现好，就能得到经理的表扬；员工的工作不好或者表现不出色，业绩比较差，就得不到奖励或者得到惩罚。

（三）转换式：员工参与

转换式是从管理体制方面提出来的。在通常的管理模式中，经理在上，员工在下，而转换式把这种常规模式倒过来，即由经理做决策，员工照着办转换成，员工参与决策过程，经理听从员工的意见，然后提出指导性的意见。

（四）情景化式：支持与命令行为

情景化的模式强调的是，在员工的不同发展阶段采用不同的领导艺术模式，这种模式符合人性化管理和员工发展的需要，被酒店业普遍采用。

如果从酒店经理做决策的角度来看，决策的方式是自上而下地进行沟通，并且执行，表现为一种指挥的行为，也称作五个W，两个H。五个W是What、Why、When、Where、Who，即要做什么、为什么做、什么时候做、在什么地方做、哪些人做；两个H是How to do、How much，How to do指怎么去做，How much指完成这项任务的费用情况是怎么样的。指挥行为一般都是从上到下的，告诉下属怎么去做，为什么要这样去做，把这些问题回答出来，整个管理的问题也就解决了。

1. 指挥行为 的 5W2H

- ➡ What：做什么
- ➡ Why：为什么要做
- ➡ When：什么时候做
- ➡ Where：在哪里做
- ➡ Who：哪些人来做
- ➡ How to do：怎样去做
- ➡ How much：费用情况

【案例】

沙滩烧烤宴会的 5W2H 指挥行为

宴会部经理交待给文森接待一个 400 人的沙滩烧烤宴会的任务，文森要从决策的角度来进行思考，为什么要做？因为它有 3 万块钱的收入；什么时间来做？7 天以后的一个周末；在哪做？酒店前面的沙滩宴会场地；哪些人做？授权给文森去做，由本餐饮部和外借的人员共同来完成；宴会的费用怎么样？费用包括酒水和食品的采购费用，还有人工费用，也包括聘用学生做实习助理的付费等。

如果在下命令的决策过程中还有反馈，不是单向地从上而下直接走，这个过程就是一个支持的行为。一个支持的行为不但要在介绍过程中有反馈，还要求员工提问，领导要聆听这些提问，要给员工适当的鼓励，还要进行解释。

2. 支持行为的要点

- ➡ Ask：提问
- ➡ Listen：聆听
- ➡ Encourage：鼓励
- ➡ Explain：解释

【案例】

沙滩烧烤宴会方案的形成

宴会部经理交待给文森接待一个 400 人的沙滩烧烤宴会的任务，宴会部经理跟文森讨论如何来完成。他的提问包括：“你准备怎么去筹备这个沙滩烧烤宴会？”文森会将自己所面对的实情和自己的想法告诉宴会部经理，包括由于各餐厅的人手紧张，想从旅游学校借实习生来补充人手等。接下来，宴会部经理要对文森进行鼓励，经理会认同文森的意见，但也会提出自己的顾虑，包括“只有几天的时间，培训来不及吧”，而当文森告诉经理，暑假的时候已经对其进行过培训时，文森又提出了怎么付费的问题。于是宴会部经理解释，如果此方案可行，只要学校同意，宴会部可以付费。由此，整个接待一个 400 人的沙滩烧烤宴会任务的方案就算形成了。

【自检 5-1】

请选出哪些是正确的说法：

1. 酒店经理依靠专权领导比较好。 ()
2. 酒店经理尊重员工的做法会使自己威信降低。 ()
3. 酒店工作需要有良好的环境。 ()
4. 酒店经理与员工的交流是双向的。 ()
5. 管理的职能是控制行为的过程。 ()

6. 权力由酒店经理的个人魅力形成。()
7. 酒店经理和属下共同完成酒店的管理工作。()
8. 职位权力决定一切。()

参考答案 5-1

正确的说法是：3、4、5、7

第十一讲 酒店经理的领导艺术（下）

21 世纪酒店经理的领导艺术（二）

指挥的行为是单一的，一般由经理或领导下命令，而支持的行为是互动的双向沟通的过程，有提问、解释和鼓励。根据这样的一些特征，在一个坐标系里考察这两种行为，就可以产生四种领导艺术模式，即命令式、授权式、支持式和教练式。

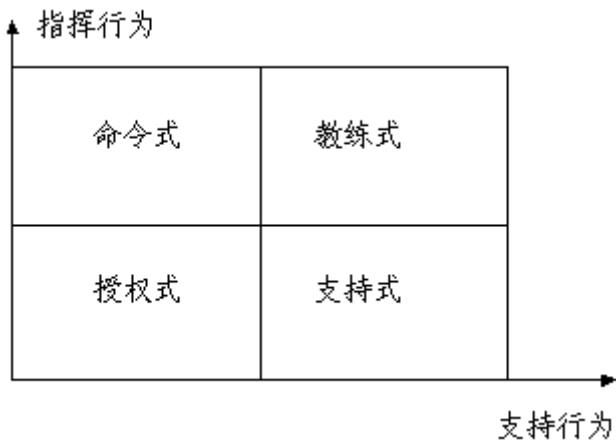


图 6-1 情景化领导艺术示意图

（一）命令式

当指挥行为高的时候，产生的是命令式。命令式的特点是，指挥行为很高，但是支持性行为比较低，它的整个信息流过程是从上到下的，比较单一。

命令式有点像传统的管理模式中的专制式，它的表现就是，对员工的指挥行为多，支持性行为少。命令式领导方式的特征之一是直接告诉员工怎么去做，做什么。依据指挥性的行为来行事，决策是由经理做出来的，沟通至上而下，经理说，员工听，比较注重监督过程。

命令式的优点是，紧急情况下特别有效，它也比较适合管理没有经验的员工，时间紧迫的时候效果比较好；不足的地方是，容易显得控制过度，而且管理者本人也没有办法参与进来，没有对他人的创造力的激励。其特点和不足如表 6-1 所示：

表 6-1 命令式的优缺点

形式	优点	不足
命令式	情况紧急 时间紧迫 员工没经验 经理有见识	控制过度 无他人参与 抑制创造力 没有激励

【案例】

沙滩宴会中的命令式的领导艺术

沙滩宴会由于时间紧、任务重、人手少，所以文森用了 30 个学生来做助理服务员，宴会部本身的 10 名老员工带领这 30 个新员工来进行宴会的服务。由于这些临时的实习服务员的服务技能和服务经验都不足，所以文森对他们采用的是命令式的领导艺术，即要求他们按照自己教的做法去做。在宴会前 3 天，文森把这些学生叫来对他们进行了一次培训，并且要求

他们严格地按照服务程序去办事，同时安排宴会部的 10 名服务员，1 个老员工带 3 名新手组成一个团队。在这个团队里，老员工对 3 名服务生实行的就是教练式的方式，对他们一边指挥一边鼓励。

对文森而言，他对新员工整体是用命令式的模式领导，但是 10 名老员工对自己带领的 3 位新员工又采用的是教练的方式，有反馈也有鼓励，这是在任务比较重、时间紧的情况下非常有效的方式。

（二）授权式

当指挥性行为很低，支持性行为也很低的时候，就属于授权式领导艺术，员工可以自己决定事情的处理方案，这实际上是把权力交给员工的领导方式。

授权式的特点是，指挥的行为很低，支持性行为也很低。在这种情况下，领导艺术模式就适用于具有较高工作能力，不需要经理随时指挥，工作意愿和工作态度都比较好的员工，也就是适用于没有支持性的行为也能够做得很好的员工。授权式的决策过程由员工来完成，员工在完成决策的过程同时也能发现问题，纠正工作中出现的错误。授权式的领导允许经理给员工的激励和支持不是特别多，这种模式是允许员工进行变革的，这种领导模式比较适用于员工懂得自我激励的情况。

授权式的优点是树立了一种主人翁精神，员工参与了，管理者本人也参与了，利用了他人的经验和技能；它的不足之处是，依靠他人的参与，显得不够果断，依靠他人投入还取决于管理者手上有没有这样的员工。其特点和不足如表 6-2 所示：

表 6-2 授权式的优缺点

形式	优点	不足
授权式	树立主人翁精神 激励员工 使他人参与 利用他人的技能和经验	依靠他人的参与 显得不够果断 依靠他人的投入 假定他人拥有所需要的知识

【案例】

沙滩宴会中的授权式的领导艺术

在沙滩烧烤宴会中，宴会部经理对文森的领导模式就是授权式，宴会部经理把沙滩烧烤宴会的任务交给了文森，而且是完全授权式，全部由文森来领导完成，包括采购、人员配置、整个的服务过程。当然，经理也在旁边，有问题的时候，文森可以去请示经理，所以授权式的最大特点就是要有技能、有经验而且有责任感和上进心的员工。

（三）支持式

当支持行为很高的时候，就有反馈的行为和提问，在回答提问的时候会产生聆听，听完了还要鼓励和解释。如果是支持，要回答为什么支持；如果是不支持，也要回答为什么不支持，这就是支持性的行为。

支持式是一种典型的团队式领导方式，它的指挥行为很低，但支持行为却很多，尽量地去激励员工完成工作的任务，而不是告诉他们如何去做。这是非常好的领导方式，它的特点是员工参与，同时也营造了比较宽松的气氛，鼓励下属提问，跟下属共同做出决定。

支持式的优点是，可以调动他人，给人以灵感，当自己有很高可信度的时候，这是非常好的一种方法；它的不足之处在于，好像是在操纵别人，有的时候会让人觉得太过激进。其特点和不足如表 6-3 所示：

表 6-3 支持式的优缺点

形式	优点	不足
支持式	调动他人 给人以灵感 适合变化 有可信度时	显得在操纵他人 会被认为是在恩赐 可能被认为太激进

【案例】

沙滩宴会中的支持式的领导艺术

沙滩烧烤宴会中，宴会部经理对文森采用的是授权式，由文森全权来负责，包括采购和员工配置；而文森对实习生员工采用的是命令式，告诉他们严格按照程序走；但是文森对 10 名老员工采用的是支持式，支持他们发挥自己的管理技能和服务技能的特长，带领新员工来完成任务。

文森组织老员工开会，讨论如何来完成这次宴会任务，例如，宴会的摆台不能按照常规来摆，如果是常规的摆台，海边的风一起，台布就可能被掀起来，所以要做桌裙式，用很厚的裙布把桌边围起来。这个工作量很大，台布铺设之后，要逐个边角慢慢地去固定，这样新员工就不能以一比一的工作。于是，大家就来讨论，最后决定 1 名老员工带 3 名新员工组成一个团队，老员工除了要负责自己的台面以外，还要负责其他 3 名新员工的台面。这样让老员工担当起更多的职责，老员工成了领导，就要为新实习的学生做出榜样，整个员工的精神面貌和士气就非常好。

（四）教练式

当指挥行为很高，支持行为也很高的时候，就是对员工边命令、边鼓励、边支持的领导艺术，这就是教练式领导模式。

教练式的领导模式很像体育教练。在球场上踢球的时候，教练决定布阵的格局，但是在踢的过程中，教练是充当反馈的角色，踢得好就鼓励，踢得不好就换人。同时，在一定程度上还要去指挥，通过指挥行为来训练员工的技能。酒店经理的教练式的领导就是告诉员工怎么去做，通过支持的行为，来提升员工的工作状态。当员工掌握了一定的工作技能，而且又需要提高他的工作意愿的时候，用教练式的领导模式是最合适的选择。

教练式的优点是指挥行为和支持行为并重，给员工大量的指令，也聆听下属的意见，决策的控制权掌握在经理手中，但也随时提供对员工表现情况的反馈，帮助下属解决问题，说明理由，支持和赞美下属的任何意见。它可以开发人才，也可以提高绩效，提高员工的自我意识，增强信任度，但是非常耗时间，要慢慢地去跟员工磨，同时也依靠他人的合作，还取决于别人有没有这个意愿。其特点和不足如表 6-4 所示：

表 6-4 教练式的优缺点

形式	优点	不足
教练式	开发人才 提高绩效 提高员工自我意识 增强信任度	耗时 依靠他人合作 有发展意愿

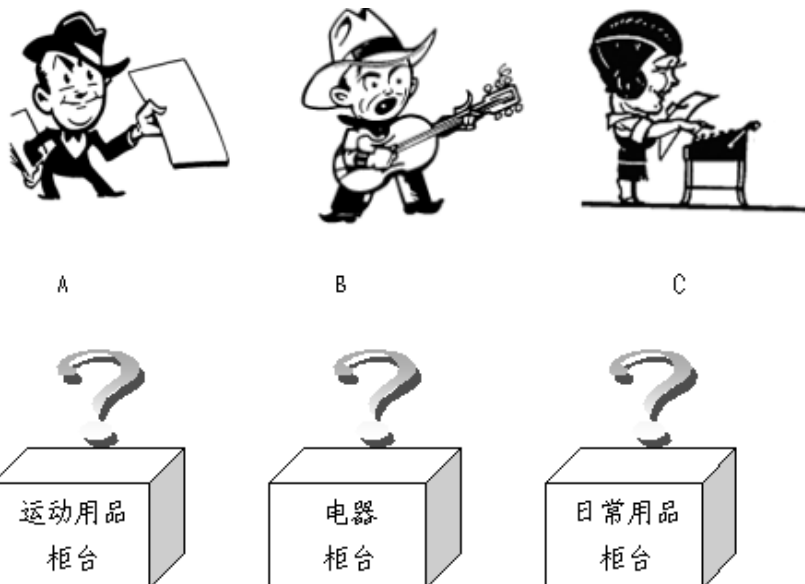
【案例】

沙滩宴会中的教练式的领导艺术

在沙滩烧烤宴会中，文森对参加宴会的所有人员实行的就是教练式领导艺术模式。他一方面要指挥他们发挥各自的技能，同时还要不停地激励他们来完成这次任务，特别是组织大家成立 4 人的小工作团队之后，更要教练式领导来参与管理。

【自检 6-1】

某上酒店刚招了一批员工，其中 A 是一名中年男子，成熟、稳重；B 是一个年轻小伙子，充满活力；C 是一名中年妇女，有丰富的生活经验。如果让你为他们安排工作，你将采用那种领导艺术模式来领导他们排？



见参考答案 6-1

变化自己的领导艺术模式

了解了传统的领导艺术模式和现代的领导艺术模式以后，酒店经理就需要选用适合自己的领导艺术模式。在选用适合自己领导艺术模式的时候，需要考虑三个因素：一是自己的个人背景，二是所管理的员工背景，三要结合所工作的企业背景。



图 6-2 领导艺术与员工类型示意图

（一）酒店经理的个人背景

1. 生活和教育背景决定领导艺术模式

酒店经理的领导风格是个性化的，有相当一部分是天生的，所以首先要做自己，不要全部去学习别人。但领导艺术也是可以后天培养的，每个酒店管理者可以改变自己的领导艺术模式来适应酒店管理的需要。这一点似乎很矛盾，酒店经理要坚持做自己，还要改变自己去适合自己的领导艺术模式。每个人都有不同的生活和教育背景，这在很大程度上决定了他的领导艺术模式，但是也可以根据情况的变化来进行调整。

➡ 餐饮部经理通常是做餐饮出身的经理，他们一般性格比较急，容易采用命令式或者专制式，他们通常的回答就是“时间紧”。

➡ 而人力资源经理多数是比较倾向于民主式或者教练式的，因为他们所要决定的这些问题很多都是和员工的利益有关系的，他们需要征求员工的意见。久而久之，就养成了比较倾向于运用民主式或者教练式的模式。

➡ 市场营销经理通常倾向于授权式或者支持式，因为他们在日常工作中给员工规定好价格的上、下限，具体跟客户谈就取决于员工的技巧。久而久之，他们就形成了一种固定的领导艺术模式。

➡ 前厅部经理比较注重对客服务，通常是不紧不慢地做事，所以常常采用民主式或者教练式的风格。他们比较有耐心，因为与宾客打交道多，于是就养成了这种习惯，说话多用商量的语气，这是他们形成的

自己的领导艺术模式；

➡ 保安部经理更多地采用命令式和专制式，因为他们很多人都是军人出身，军人是典型的命令式。有的时候问他为什么，他的理由就是上级说的。

2. 人生的不同阶段要采用不同的领导艺术模式

领导艺术的模式影响着人的一生，在人生的不同阶段要采用不同的领导艺术模式。

➡ 对一般小孩采用专制式或者命令式，如命令其晚上8点钟之前睡觉，早上7点起床。但是随着孩子逐渐长大上学，这个方式就不适用了。

➡ 孩子上学以后要用典型的官僚式，一加一等于二。

➡ 等到孩子上了大学，就要采用典型的放任式，让孩子自己找工作，自己决定在什么地方发展。

➡ 人到中年成家立业后，对其则采用教练式和民主式了，这是贯穿于孩子一生中的领导艺术的模式。

但是，这也不是绝对的。新时代的教育，提倡在小孩子的时候用教练式和民主式与孩子交心，告诉孩子为什么，去启发孩子的智力。所以在不同的阶段，也应该不停地去变换自己的领导艺术模式。

（二）所管理的员工背景

之所以要考虑员工的背景、员工的情况，是因为员工的个性和背景差异很大，对不同的员工应该根据不同的情况采用不同的领导艺术模式。

1. 城乡差异

在现在的酒店员工情况中，可能就有城乡差异。在二十年前，一家五星级酒店开业，来应聘的人很多，那时候是千里挑一，而现在缺一个岗位有一个应聘者已经是不错的情况了。所以，很多农村人口进入了高档酒店。酒店领导所面对的员工对象发生了变化，领导艺术也要变化。对一些文化水平比较低的员工，他们形成不了五星级酒店的服务的概念，这时候就需要专制式和命令式，告诉他们怎么去做，是速度又快、效果又好的策略。

2. 民族差异

民族差异在美国表现得最典型。最早在美国做酒店的是白种人，现在情况变化了，做酒店的是黑人、西班牙裔人和亚裔人，而且这个比重在不断地提高。如果用原来管理白种人的方法来管理亚裔人就不适合，因为亚洲人比较倾向于专制式，而且亚洲人不太喜欢被当众表扬，所以在运用领导模式的时候，要考虑到这些因素。

【案例】

有奖提成与利润分成

美国的一家酒店招收了一批少数民族的员工。这家餐厅的销售模式是有奖提成，即销售了多少就可以拿到相应的奖金。有一位员工，他的销售量最高，拿的奖金也最多。于是，经理就宣布他为这个月的销售明星，并给他发了一个大红包。结果，第二天这位员工拿着红包就来了，哭着说以后别给他发红包了，因为他那个民族比较讲究民族团结、互助合作，不提倡个人英雄主义，所以他被表扬以后，就被别人孤立了，他不要这个红包，而要回到自己的团队内。酒店经理一看情况，只好将有奖提成改成利润分成，就是把所有的利润以酒店和员工三七分成，这样就保持了团队的紧密合作气氛。

3. 年龄的差异

在中国，大家都认为酒店行业是吃青春饭的行业，而在欧洲和美国，甚至在中国香港，这个行业的年龄跨度是最大的，有年轻的中学毕业生，也有退休以后来参加工作的。对于这样的一个群体，酒店经理要采用的领导模式就必须因人而异。例如，退休回来的人，他们很珍惜这份工作，他们有经验，也有耐心，往往受到宾客的欢迎。对待他们，用简单的命令式就不合适，而要用更多的民主方式去征求他们的意见，跟他们讨论怎么去做。

4. 文化的差异

不只是在中国，在整个酒店业都存在着很大的文化差异。例如，某酒店经理是奥地利人，放牛娃出身，在瑞士学习酒店管理的时候，洗了八年的碗，属于实战经验大于理论经验的管理人员；而现在的新一代酒店经理多数是专业科班出身，属于理论经验大于实战经验的管理人员，这二者的领导艺术模式肯定不一样。

5. 国籍的差异

现在，在中国酒店业所有的国际品牌全部都进来了，这里有不同国家的人，很多的外籍人士在本土酒店工作，也有很多的本地员工在外籍酒店工作。不同国家有自己不同的宗教信仰、风俗习惯，酒店经理就

需要考虑到国籍的差异，考虑员工的背景差异。

员工的个性和背景不一样，他们所习惯的领导模式也就不一样。例如，欧洲实行一种拥抱礼，就是早晨见面或晚上告别的时候，老师和同学之间，或者是同学和同学之间，不分男女、不分性别地拥抱一下，然后行贴面礼。但亚洲人不习惯，也不喜欢这种礼仪。而当地人非常尊重亚洲人的这种习惯，于是与亚洲人就多行握手礼。

（三）所工作的企业背景

酒店的经理也需要考虑自己的工作背景和企业文化。在酒店里工作，要受到这家企业文化和它的价值观的影响。如果这家酒店是一个专制性的企业，酒店经理想实行民主式是非常困难的。如果这家酒店是一个民主型的酒店，酒店经理要实行专制式也不太容易。所以，酒店经理要改变自己的领导模式来适应企业文化的背景。

酒店经理在运用自己的领导模式时，要把所要考虑的三个方面的因素结合起来，然后选取适合自己的领导艺术模式，同时还要根据不同的情况来变化自己的领导模式。只有对不同员工在不同的发展阶段采用不同的领导艺术模式，考虑自己所工作的企业背景，与企业的文化相适应，酒店经理才能够很好地开展工作。

第十二讲 提升酒店经理的领导素质

提升酒店经理的领导素质

美国的一项调查显示，酒店业的绝大部分员工认为他们酒店的经理素质不够高，他们缺乏诚信和职业道德，他们的素质应该大大提高。在中国没有这样的调查，但是这些素质不高的情况人们也是很熟悉的。素质不高的情况表现在：当众批评员工、不能有效地进行人力资源配置、不能给员工一个很好的职业发展机会、说下流话、讲黄色故事、不能兑现自己的承诺、不支持自己的员工、对员工不公平等。

【案例】

伤及面子的提醒

有一位厨师长曾经讲过这样一个故事。那是他还在做主管的时候，有一天，他在厨房值班，发现有一位厨师在锅里炖蹄膀，水都已经快炖干了，但是这位厨师去员工餐厅用餐了，还没有回来。于是，他快步如飞地奔到了员工餐厅，看到这位厨师还跟其他的员工在有说有笑地吃饭，他就跑到这位厨师面前大声吼道：“你煮的蹄膀都快烧干了。”当时，餐厅里所有用餐的人都停下了手中的筷子，而这位厨师站起来灰溜溜地逃出了员工餐厅，回到了厨房。当时，他没觉得自己有什么不对，但是现在看起来真的是很不给那位厨师面子。现在，他已经是一位非常优秀的厨师长，但仍然来检讨自己，不希望这种事情再发生。

（一）要自信

要提升酒店经理的领导素质，首先要自信。优秀的领导人都具有自信心和坚定的信念，他们不怕失败，在每天的工作中获取走向成功的能量。

【案例】

自信得第一

有一家国际酒店的人事部经理，因为是在国际酒店工作，所以工作语言是英语。但是，他本身的文化水平不高，于是就去读了一个自学考试的英文专业。虽然毕业了，拿到了本科的文凭，可是毕竟不是科班出身，跟科班出身的人比起来，他总觉得好像还有差距。有一次，他们酒店举行英文大奖赛，要求各个部门必须出5个人，他所在的人力资源部共有5个人，他虽然心里非常忐忑不安，但考虑到比赛的重要，于是鼓起勇气参加了比赛，而且赛前不断地自我鼓励“我能行，我最棒！”结果上台表演时，他的英文讲得非常好。从此，他对自己的英语水平非常自信。

（二）责任感

员工喜欢有责任感的经理，不喜欢把功劳归自己，把错误归给员工的经理。聪明的经理要勇于承认错误，勇于承担责任，这样才能够得到员工的尊敬。

【案例】

承担火灾责任

有一位厨师离开厨房去用餐时没有熄火，等他回来，值班经理、大堂副理、总经理、行政总厨等人全都来了，围满了厨房。原来，有火情出现了，响起了火警，整个酒店铃声大作。由于火情不严重，很快就被当场扑灭了。这时，大家都在问怎么回事。这位厨师站在众人的面前说，自己忘了关火，可是声音小得就像蚊子一样，没有人听得到。这时候，他的主管站了

出来，说是因为自己走的时候忘了关火造成的，请大家都回去，自己的检讨报告会在下班之前交上去。这位员工对这位主管的感激之情油然而生，于是勇敢地承认了自己的过错。

（三）诚信

经理的领导艺术和领导素质不高的一个表现是缺乏诚信。优秀的酒店经理对承诺的事情一定要去履行，所以在做承诺的时候要三思而行，不要轻易地承诺，一旦承诺下来，就一定要去执行。

（四）强烈的成功欲

强烈的成功欲是指完成一项工作的决心，同时还要向员工表明，希望员工也有这种成功的愿望。这样才能够为自己和员工建立一个比较高的期望值，由此促使自己和员工来共同奋斗。

（五）专业知识

提高领导素质重要的一条就是要不断地提高自己的专业知识。优秀的领导人深知教育的价值，他们不断地学习，不断地提高自己的文化水平及专业技能。

（六）要制订一个可实现的目标

这个目标不能太高，太高了实现不了；但是也不能太低，太低就没有了挑战性。

（七）要提高自我的分析能力

一个有效率的经理，总是在危机发生之前就去寻找更多的解决办法，防患于未然，把问题解决在萌芽状态之中。

分析能力包括分析自己的能力，可以将自己的工作业绩和其他部门的经理和行业的标准进行比较，发现自己好的地方是什么，不足的地方是什么，此举有助于更好地改进自我的工作状态。

（八）判断能力

良好的判断力来自于常识和基本智力。在各种可行的方案中选择最佳方面的能力，决定了一个人判断能力的高低。作为酒店经理，通过不断地学习和积累经验，让自己拥有较强的判断能力是非常重要的。

（九）创新能力

创新能力，是指具有使用新方法的一种动力，接受改进工作的一个新举措。只有不断地创新才能让酒店经理适应变化的市场。

（十）要充满活力

酒店经理总是要充满活力、精力充沛的，要坐如钟、站如松、行如风，以十足的精神面貌迎接每天的工作。

（十一）具备理解他人的能力

理解他人的能力，即能够感受他人，这要求酒店经理具有良好的人际关系，能够理解自己的员工，面对问题能以广阔的思路来处理。

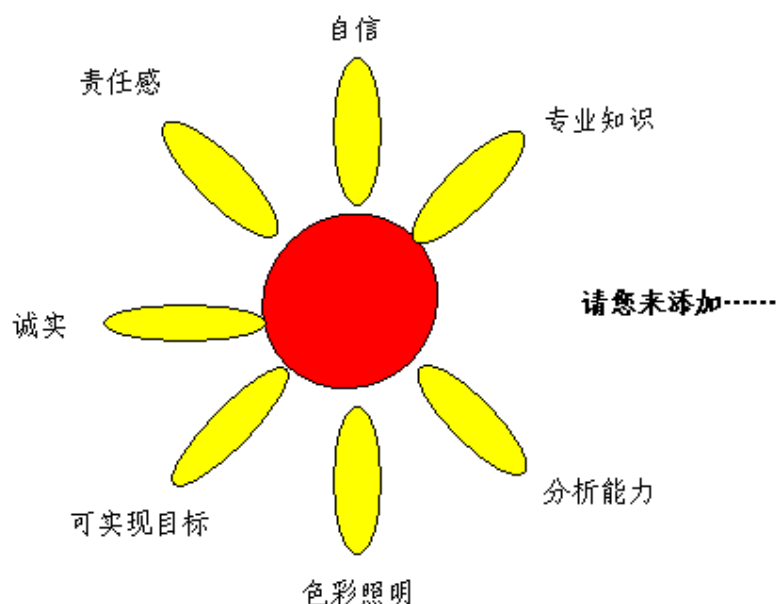
（十二）思想开放

领导人要拥有开放的思想，愿意接受新事物、新观念，打开大门，欢迎员工的意见。

如果酒店经理能不断地依照以上各条来修正自己的行为，提升自己的专业素养，完善自己的行为准则，时刻要求上进，就一定会成为一名优秀的酒店经理，取得辉煌的成就。

【自检 6-2】

送你一朵美丽的花：在酒店经理的领导素质中，成功是花蕊，自信、责任感、诚实、专业知识、可实现目标、自我分析能力、判断能力、创新能力、活力、思维开放度等都是花瓣，要想保护花蕊，需要花瓣的支持，要想获得成功，需要很多条件，您能给这朵美丽的花再添上几片花瓣吗？



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net