

某某国际大酒店企
业文化手册

目 录

第一编 企业文化概论

引言	()
一、企业文化的产生	()
二、企业文化的定义	()
三、企业文化的构造	()
四、企业文化的基点	()
五、企业文化的特征	()
六、企业文化的性质	()
七、企业的功能	()
八、企业文化的形成条件	()
九、企业文化建设的基本程序	()
十、企业文化的基本内容	()

第二编 **XX** 文化表述

一、美世文化精要	()
二、美世的经营理念	()

三、美世精神：以情服务，用心做事·····	()
四、美世作风·····	()
五、酒店宗旨·····	()
六、美世的质量观念·····	()
七、美世的价值观念：不断超越处在我 真情回报社会，树立民族自尊·····	()
八、美世的道德准则·····	()
九、管理零缺陷，服务零距离·····	()
十、有效的表格量化走动式管理·····	()
十一、严中不暖，严暖结合·····	()

第三编 企业文化教育评论文集

一、以人为本，坚持不懈地建设企业文化·····	()
二、是融合、不是混合·····	()
三、转变思想观念，强化服务意识·····	()
四、坚持“客人利益第一”的原则不动摇·····	()
五、“顾客满意”是酒店成功的标志 ·····	()
六、企业的持久生命力在于创新 无情地竞争需要创新做后盾·····	()
七、管理人员要学会控制“三个关键”·····	()

- 八、把握好两个“一秒”..... ()
- 九、不仅重视过程，更要重视结果..... ()

- 十、管理人员都是服务员和补位者..... ()
- 十一、每一个员工都是酒店代表..... ()
- 十二、一言一行关乎酒店形象和声誉
——再谈每一个员工都是酒店代表..... ()
- 十三、人人要有塑造服务品牌的使命感
——三谈每一个员工都是酒店代表..... ()
- 十四、当好顾客代表..... ()
- 十五、升值服务是化解顾客不满的重要方法..... ()
- 十六、发扬团队精神，增强集体凝聚力..... ()
- 十七、二线对一线四个充分理解..... ()
- 十八、丢掉“侥幸心理”，坦诚地面对错误 ()
- 十九、高度重视突发情况
有准备的做好求救急服务..... ()
- 二十、饭碗要争，不能等，更不可丢..... ()
- 二十一、转换思维方式，端正思想观念..... ()
- 二十二、保住老客户，开拓新市场..... ()
- 二十三、对员工既要严格又要温暖..... ()
- 二十四、让“三个一点”把我们导向更大的成功..... ()

序 言

企业文化理论的诞生，标志着现代企业管理理论进入了一个新的历史阶段。

1998年初，我们美世花园大酒店在总结过去经验的基础上，全面系统地开展了企业文化建设，并取得了很大成功。企业文化作为一只“看不见的手”，作为一种价值观念，一种哲学思想，一种精神状态，正在我们经营管理上发挥出越来越大的功效。

为了使管理者和员工更好地掌握企业文化，我们编写了这本手册，其中，介绍了企业文化的基本知识，阐发了我店企业文化的主要内容，并收录了关于企业文化教育的评论文章。

由于水平所限，书中不妥之处在所难免，敬请大家不吝赐教。

编者

1999年12月

第一编 企业文化概论

引言

80年代以来，企业管理领域出现了一个新的热点，这就是企业文化。在现代企业的合作和竞争中，文化的力量越来越重要，文化的渗透功能和整合作用都在加强，人们更加重视文化创造、文化管理和文化控制。

一、企业文化的产生

简单地说，企业文化源于日本，成于美国。

二次世界大战以后，美国企业依靠科学的管理获得令人瞩目的发展。60年代，美国的管理制度被欧洲视为炼金术般神奇。然而，持续增长了20多年的劳动生产率于1973年骤然停止增长。而资源匮乏，国土狭小的日本却在经济上取得了巨大成就。大批美国学者开始探索日本的“真经”。1981年和1982年期间，美国管理界出现了四部名著，其中之一是《企业文化》它的作者是哈佛大学教授泰伦斯·狄尔和麦肯神咨询公司顾问爱伦·肯尼迪。两位学者对近80家企业进行详尽调查后，认为“杰出而成功的大公司大都有强有力的企业文化。”《企业文化》一书的问世，标志着管理理论进入了一个新的历史阶段。

二、企业文化的定义

我们常常接触到学文化、文化水平、文化娱乐等概念。关于文化，广义地讲，是指人类在历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富总和。它是一个国家、一个民族、一个社会发生和发展依托。狭义地讲，文化指的是精神文化，包括社会的意识形态以及所产生的制度和组织机构。

1871年，英国文化学家泰勒首次给文化下定义说：“文化是一个复杂的整体，包括知识、信仰、艺术、法律、道德、风俗以及人类所获得的才能和习惯。”

企业是社会的一个细胞。企业的生存和发展需要文化依托，需要独特的企业文化。企业文化，从广义上说，是指企业在长期发展过程中创造的能够推动本企业发展壮大的特有的物质财富和精神财富成果的总和。从狭义上说，企业文化是指企业特有的意识形态或精神成果。

从企业文化的定义看，它的内容包括：企业意识、企业精神、企业价值、企业道德、企业风尚、企业章制、企业形象、企业环境、企业民主、企业教育共十几个方面。其中最主要的是理念、精神、环境、形象、价值观等内容。

三、企业文化的构造

广义的企业文化包括物质的和精神的因素，它由四个层次构成。

1、表层物质文化。包括厂（店）容厂（店）貌、厂徽厂服、设备设施、产品结构和外表款式、商标图案、劳动环境、生活环境、文

化场所、娱乐方式等。它是企业在社会上的外表形象。

2、浅层行为文化。包括经营活动、宣传教育活动、人际交往活动、文体活动、典礼仪式等，各种各样的活动是企业文化动态反映。

3、中层制度文化。包括企业制度，领导制度、规章制度、组织制度等。它是一种强制性文化。

4、深层精神文化。它是核心层，是观念形态的因素。包括经营理念、企业精神、管理思想、企业道德、思维方式、价值准则、审美观念、文化素质等。精神文化是企业文化的本质和灵魂。往往需长时间的培养和塑造才能形成。

四、企业文件的特点

企业文化作为管理科学的一种新观念被提出，它的基点是以人为中心，重视人的思想和观念。企业文化用共同的理想、价值观念和行为规范等对人进行管理，发挥的是道德的力量、信念的力量和心理的力量。企业文化的出现，使企业管理从对物的重视，转向对人的重视，把人的因素看得大大高于其它因素。企业将其基本的信念、基本价值观念等灌输给员工，促使员工为自己的信仰而工作，就会产生的强烈的使命感、责任感和自豪感，激发最大的想象力和创造力。以人为中心，使管理思想发生了一次飞跃。人们在企业管理中越来越重视探讨对“人”的管理。

五、企业文化的特征

各个企业形成的文化模式是不会完全一样的，如同自然界里找不到完全相同的树叶。但各种企业文化也有共性，它们的一般特征可归

纳如下：

其一、无形性和有形性的统一。企业文化所包含的各种精神、观念道德因素，作为一种文化标志、文化氛围是看不见的，是无形的。因此，企业文化被称为“一只无形的手”，但是，这并不等于说企业文化是空的，企业文化的载体是人、设施、产品等，企业文化实实在在的以物质的形态存在于我们面前，其外部标志是可以感知、可以辨认的。比如，细致入微的服务、优美典雅的环境等都是文化的直接或间接的映现。有形是对无形的识别，从有形可以把握无形。把企业文化看作是完全“空”和“虚”的东西而忽视它，是片面的、错误的。

其二软约束和强制性的统一。企业文化是在企业这个特定的区域中形成的新思想、新观念，以及一整套约定俗成的行为规范。它借助气氛的熏陶、群体行为的诱导和集体精神的感染，去暗示和驱动员工创造性的做好工作。这种通过长期的非强制性的潜移默化来影响和控制人们行为的方式，称为“软管理”。可见，企业文化是一种“软约束”。但是，“软约束”并不是没有约束。西方公司对那些不愿接受公司文化的人往往是一句话：“请离开”。在我们国家，更多地是靠教育说服那些“越轨”的，同时用规章制度的强制性督导这些人成为集体中合格的一员。

其三、稳定性和变革性的统一。企业文化一旦形成，能够长期的对企业和员工的行为产生影响，具有一定的稳定性。今天改，明天变，员工就会无所适从，企业文化就不能渗透到每个员工心中，企业文化就不能生根、开花、结果。但是，社会在发展，经济形式在变化，企

业作为一个开放性的群体,不可避免地受到社会观念的影响,必要时,应当对企业文化的内容进行调整、补充,甚至是重构。完全封闭和僵化的文化最终可能令企业失败。一般说,当企业外部环境发生根本性改变时,当行为处于高度的白热化竞争时,当企业长期业绩平平表现不佳时,当企业迅速扩张规模增大时,需要更强更有适应性的企业文化。在其它大多数情况下,不应轻易地随意变革或频繁调整企业文化。或者说,企业文化具有相对稳定性和持久性。

六、企业文化性质

关于企业文化的性质,有很多观点。比较通行的说法有:

1、企业文化是一种向上的文化。企业文化不是被动地顺应现有的文化传统,而是主动地创造有利于企业发展壮大、实现经营目标,取得光辉的文化。这种创造不排除吸取传统文化的精华,但从总体上说,企业文化应当适应现代经济的发展趋势,象火箭推进器一样对企业产生出巨大的推动力。

2、企业文化是一种人格化的文化。文化是人类所特有的范畴,文化进入企业,就必须将企业拟人化,使企业象人一样具有独立意识,有一套属于自己的价值体系和行为模式。

3、企业文化是一种经济性文化。文化分为物质文化和精神文化,精神文化又包括经济文化、政治文化和思想文化。从层次上看,企业文化虽然含有政治文化内容,但更多地是涉及经济文化的内容。从管理理念上看,企业文化不追求政治权利,而是追求经营管理目标的实现,并以能否促进企业发展作为评价其成功与否的标准。因而,它是

一种经济文化。

4、企业文化是一种小社会文化，或者说是圈子文化、团队文化。从社会学的观点看，企业文化是全体员工共同创业活动的结果，创造企业文化的过程就是使企业员工社会化的过程。同任何持久的群体组织一样，在经营和管理实践中，每个企业都会形成自己的文化，它导致了一种企业社会的一致性，并影响其成员思考、体验和行为的主要方式。因此，企业文化用共同的理想和信念、共同的道德和心理、共同的行为原则、和谐的人际关系对人进行管理，所以企业文化又可称为“无形性管理。”

七、企业文化的功能

对企业文化的功能（作用），人们有很多形象而生动的说法。有的说，“企业是一个生命的有机体，企业文化是激活生命的元素，维持生命的血液。”有的说，“企业文化是一种渗透在企业一切活动之中的东西，是企业的灵魂所在。”有的说，“企业文化是职工心目中的灯塔”，“永不枯竭的能源”，“企业护身的法宝”。

对企业文化的作用，我们必须有一个正确认识和估价，既不能估计不足，也不可无限夸大。

现代企业文化的重要性在于它作为一种有形和无形的感知力量，在企业这个特殊的群体社会中构成一种气氛或氛围，使得进入企业者，无论其能力强弱、个性同异，都会受到或多或少的影响而有所改变。这种改变统一于、内化于某种认同感、归属感和工作意愿。事实上，企业文化占主导地位并贯彻始终已经被证明是杰出企业无一例外

的特性。“文化”越是有力，越是面向市场，就越用不着什么政策手册、组织机构系统图或巨细无遗的详尽规章、程序。在这些公司里，下面的职工都懂得他们该做些什么事，因为他们对于公司那为数不多的几条具有指导性的价值观了若指掌。可见企业文化的作用重大。

从理论意义上说，企业文化是通过观念的整合，达到行为的整合；是通过对个体的引导、规范，研究群体的统一、和谐；是通过思想的共鸣，达到力量的凝聚；是通过精神的内化，达到物质的扩张；是通过内部的创新，达到外部的共生。这充分说明，现代企业文化与企业竞争力的关系非常紧密。更具体地说，企业文化的作用或者功能有以下五个方面：

1、导向功能。企业文化既然反映广大职工的共同价值观、群众意识和共同利益，那么它对企业内部所有员工就具有一种强烈的感召力。这种感召力能够引导员工始终不渝地为了实现企业的目标而共同努力。所以说企业文化具有引导方向的作用。

2、规范功能。或者叫约束功能。企业文化虽然是无形的、非强制性行为准则，但作为内在的心理力量，它对职工具有规范和约束作用。在一种特殊的文化氛围中，大家都知道应该做什么、不应该做什么，就会比较自觉地服从根据全员的共同利益确定的行为准则，产生“从众”即“跟着走”的行动。这种服从，就是自我规范和自我约束。因此企业文化对员工具有自我调适、自我管理的作用。

3、凝聚功能。管理学家认为，在一个大系统中，把每一个体凝聚在一起主要是心理的力量。企业文化正是通过种种微妙的方式来沟

通人们的思想和情感交流，使各员工在统一的思想指导下，产生对企业目标、准则、观念的“认同感”和作为其中一员的“使命感”。同时，在企业文化氛围的作用下，使每个员工通过自身的感受，产生对本职工作的“自豪感”和对企业的“归属感”。员工的“认同感”、“使命感”、“自豪感”、“归属感”都是员工内心情感的不同形式，它可以潜意识地对企业产生一种强烈的向心力，把员工的思想和行为与企业的整体联系起来。

4、激励功能。所谓激励，就是通过外部刺激使个体产生的一种情绪高昂、奋发进取的效应。韩国现代集团的创始人郑周永说：“没有目标信念的人是经不起风浪的。许多人组成的一个企业更是如此。”企业通过文化建设，将经营目标大张旗鼓地进行宣传，使全体员工看到自己从事的事业的社会意义和光明前途，就能够启发诱导、刺激人们潜在的热情、才干和智能，调动员工的积极性和创造性，自觉在岗位建功立业，所以企业文化具加压和激活的作用，是企业活力的源泉。

5、融合功能。或称整合功能。良好的企业文化环境，是企业经营目标顺利实现的重要依托。在企业文化氛围中，通过耳濡目染，潜移默化，员工接受了企业群体共同的理想和价值观之后，思想、性格、情趣、思维方式等也产生了相容性，从而将“个体”融入群体之中，达到和谐统一，形成一加一等于二的群体力量。

八、企业文化的形成条件

企业文化建设是企业经营管理的重要内容。塑造企业文化、培养企业精神是现代企业应对挑战的重要管理创新之一。辩证唯物主义认

为：精神来源于物质，社会意识是社会存在的反映。作为企业文化核心的精神、观念，其赖以生存的基础是物质实体的企业本身。也就是说，企业文化只能来自企业自身的经营管理实践。一般说，企业文化的形成要经过原始自发和定向引导两个阶段。

企业员工所以能够从四面八方汇集在一起，组成一个独立的群体，是因为他们之间有一条无形有纽带，这条纽带就是大家共同经济利益。其凝聚点就是广大职工为维护共同利益而形成统一规范，这些统一规范经过大家主观意识的筛选、同化，就会逐步形成一种反映企业个性的原始的群体意识。但这种原始的、雏形的群体意识缺乏方向性、统一性、整体性、持久性，需要再经过一个定向引导的过程，进行优化筛选、整合完善，使员工从自发走向自觉，把个体意识融入群体意识，从而产生群体成员共同的观念意识和行为规范，实现质的飞跃。这就是企业文化形成的基本途径。

企业文化形成的必备条件包括：

1、触发企业家的文化觉悟。企业文化的创造和建设与企业高层领导的文化观念有着紧密而直接关系。道理很简单，如果企业领导对企业文化缺乏认识，企业文化例行和设计便无从谈起。另一方面，企业领导思维方式、行为模式即个人人格力量对形成什么样的企业文化又具有主导性的影响。因此，能否创造优秀企业文化关键在领导。

2、继承优秀的传统文化。文化的发展具有继承性和延续性。在企业文化建设中应当注意吸取传统文化中的优秀成分，使之在现代经营中放射光芒。以日本的企业文化为例，它重视培养员工共同的价值

观念和群众意识，注重强化员工的凝聚力，重视人的作用，使工作关系情感化、道德化。日本企业确立的是“科技文明、民主主义和传统文化结合”的现代企业文化模式，即以西方的“自由民主”主义为基础，高度的技术文化为手段，以日本民族的传统文化为根本。这种传统文化是以中国儒家思想为本位的日本大和文化，主要吸收了儒家学说部的“忠”的思想，经过长期的磨砺和熏陶，“忠”的观念转变为一种日本民族特有的群体主义价值取向，一种稳定的心理特质和人格品质，成为社会规范和行为准则的基础，和谐、融洽、共识、一体，则是每一个企业群体都力图追求和实现的理想状态。日本的企业文化教育一向被认为是世界最优秀的，这与日本人重视继承传统文化是有很大关系的。

3、扎实企业的管理基础。创造优秀的企业文化，特别是在创建一种精神、一种理念时，必须有扎实的、理性化的基础管理和强有力的思想工作。如果把精神和观念比作一面旗帜，那么理性管理就好比树立旗杆的“基础”，思想工作就如同使这面旗帜飘扬招展的“春风”。我们知道，以美国为代表的西方国家崇尚文化，是经过半个多世纪的理性主义的严格管理之后，开始将温情主义引入管理，这是一种进步。而日本人也是先引进美国的管理制度，溶入人文主义创造了优秀的企业文化。在我国，企业管理中理性的成分不是太多了，而是比较少。因此，我们抓企业文化，同时应当避免用温情管理代替理性管理。另一方面，强有力的思想政治工作也是与企业文化相辅相成的。良好的文化环境有利于提高思想政治工作的质量，有力的思想政治工作能

够保证企业文化发展正确方向。

九、企业文化建设的基本程序

企业文化建设有一个过程，一般包括以下几个环节：

1、企业实况调查诊断

企业文化构建的第一步工作就是展开“企业实况调查”，对企业的组织特点、工作性质、综合素质、经济实力、文化传统进行深入分析，对企业的市场竞争力、表现的未来发展方向和目标进行评价，从“寒舍使命”、“经营战略”、“活动基准”、“公众形象”等方面理出构建企业文化骨架的基本思路。

2、企业文化的设计构想

确定企业文化的基本框架是企业文化设计构思的主要工作，在对企业实际运行情况及现实形象有了清楚认识的基础上，提出自己的经营理念、运营战略、经营方针作为企业管理的基本方向。我们称之为“总概念”。总概念的实质是进行经营理念的设计。经营理念是企业文化的源泉，许多观念、原则都是由此衍生出来的。

企业经营理念作为企业员工的普遍的信念和价值观，必须立足企业所处的具体环境、内部文化积淀、物质技术条件以及企业所面临的社会任务，具有广泛而深刻的群众基础，为上上下下共同认可和接受，而不致成为“海市蜃楼”。

一种新的理念的诞生，可能来自领导人的某一直觉，可能来自某些群众事件，可能来自精心的研究设计。无论怎样，都要进行严格的论证、取舍、提炼、概括，做到概念具体可行，内容简洁精炼，文字

形象生动，便于记忆传播。对企业文化的每一个项目也应当按照这样的要求进行构思设计。

3、企业文化的组织实施

企业文化是现代经营管理的“灿烂之花”，应当让它植根于“沃土”，以免“昙花一现”，为此，要做到：①完善管理的组织机构，选择和培养企业文化活动骨干，创造舆论环境和认同氛围，并根据实际情况创造相应的物质条件，充实和活跃企业文化的载体。②强化企业文化的灌输。采取各种形式，使每个员工理解并接受企业文化，尤其是通过培训，使企业文化逐步内化在员工心灵上，化为员工的优秀品质，培养、孕育出本企业的英雄模范人物。③促使企业文化外化在员工可见行为，即服务和工作上，由精神力量转化为物质力量，也就是说，要让企业文化“做功”，成为企业发展的强大推动力。

十、企业文化的基本内容

企业文化的内容包括十个方面，每一项内容的涵义如下：

1、企业意识。它是企业文化的源头，企业员工的群体意识，即本企业员工共同具有的主体或主导意识，是企业全体员工共同的感觉、思维的综合表现。它反映全体员工的思想观念、行为动机、决定企业行为。企业意识包括经营理念、质量意识、信息观念、人才观念等一系列形态的东西。

2、企业精神。它是企业文化的精髓。企业精神是企业文化发展到一定阶段的产物，是“结晶”，是“升华”，是积蓄、筛选培养逐步形成的职工信、意志、风格、准则的综合体现。它包括爱国主义精神、

集体主义精神、积极奉献精神、工作求实精神、开拓创新精神、为民服务精神、拼搏竞争精神等等。例如：“服务至上、质量第一”就是为民服务精神，“宁可少活二十年，也要拿下大油田”的铁人精神，就是一种拼搏奉献精神。

3、企业价值。是企业文化的核心，通俗地讲，某物、某事、某人对社会 and 他人有用、有好处，就是价值。对某物、某事、某人是否有价值及价值大小的看法就是价值观。企业价值观主要是为社会做贡献，在参与社会分工中取得社会对自身活动价值的承认，否则就失去了存在的意义和可能。“酒店是客人的家外之家”、“顾客利益第一、酒店声誉第一”就是我们应有的正确的价值观。

4、企业道德。它是社会道德的一部分，受社会道德的制约，一个企业树立起与社会道德相适应的道德时，企业行为就有了规范和标准，行为准则是道德的核心。企业道德就是调整企业与社会、企业与员工、员工与员工的相互关系的行为规范的总和。它包括讲信誉、尊重人、求团结、讲原则、守纪律、爱公物以及忠于职守、清正廉洁、秉公办事等等，内容相当广泛。

5、企业风尚。从字面上讲“风尚”就是“风气”，“企业风尚”偏重于“企业作风”的解释。企业精神构成企业风尚的本质特征，企业意识、价值、道德、精神、章制等构成它的骨架和外部特征。通常说，“拾金不昧蔚然成风”是一种良好的道德风尚；“进门难、脸难看、事难办”是一种衙门作风。风气和作风有正与不正之分，我们倡导的企业风尚是正气、正风。

6、企业章制。企业规章制度，是企业文化的宝贵财富。国有国法、厂有厂规。没有规矩，无以成方圆。企业章制主要受到国家法律、社会道德、管理科学、文化精神四大因素的影响而制定并不断扩展完善的，它使企业的每项工作有程序、有标准、有方法、有限制，具有标准化，导向性和制约性功能。

7、企业形象。是企业文化得到社会认可的的企业文化综合反映和外部表现。它的形成和建立，是产品、服务、公共关系和经营作风等在顾客中和社会上所产生的总的印象。好的企业形象是企业发展的外部条件。它包括：人际关系、管理特色、服务质量、企业识别、拳头产品等展示给社会的精神风貌和个性特征，是企业的无形资产。

8、企业环境。它是企业文化的产生地。企业文化的形成有赖于良好的企业环境。主要包括工作环境、生活环境（或福利环境）、文化环境、心理环境。对酒店行为而言，还应当包括服务环境。

9、企业民主。企业民主是以人为本的价值观念和行为规范，是企业文化的支柱。它是员工民主意识、民主权利、民主义务的综合体现，标志着企业文化的完美程度。企业民主的核心内容是尊重人、重视人、培养员工的参与意识和集体观念，培养管理人员的民主作风，鼓励员工提了出有价值的意见和建议。

10、企业教育。它是企业文化建设的重要手段和根本途径。所谓企业教育就是对员工进行有目的、有组织、有系统的教育活动。企业教育主要包括理想教育、道德教育、纪律教育、法制教育、文化教育和技能教育等等，其目的是全方位提高广大在职员工的素质。

第二编 XX 文化表述

一、XX 文化精要

经营理念

客人是我们的衣食父母，酒店是客人的家外之家，把客人当亲人，视客人为家人。客人永远是对的。

XX 精神

以情服务，用心做事

XX 作风

敏锐快捷，事事争先

酒店宗旨

客人利益第一，酒店声誉第一

质量观念

注重细节，追求完美

价值观念

不断超越自我，真情回报社会，树立民族自尊

道德准则

宁可酒店吃亏，不让客人吃亏

宁可自己吃亏，不让酒店吃亏

生存意识

居安思危，自强不息

市场定位

以外宾为主、商务散客为主、中高档消费客人为主

经营策略

创新、搞活、求特色、打品牌

营销导向

随着市场变，围着客人转

管理思想

员工是企业之本，企业为员工施展才华找寻舞台

管理定位

管理零缺陷，服务零距离

管理方针

高、严、细、实

高——高起点、高标准、高效率

严——严密的制度、严格的管理、严明的纪律

细——细致的思想工作、细微的服务、细密的工作计划和检查
实——布置工作要落实、开展工作要扎实、反映情况要真实

管理程式

一动——走动式动态管理

两表——工作记录、工作检查表

三环节——班前准备、班中督导、班后检评

三关键——关键时间、关键部位、关键问题

管理风格

严中有情，严暖结合

“三个服务”

上级为下级服务、二线为一线服务、全员为客人服务

“六个相互”

相互尊重、相互信任、相互理解

相互关心、相互协作、相互监督

上下级六大关系

- 1、上级为下级服务，下级对上级负责
- 2、下级出现错误，上级承担责任
- 3、上级可越级检查，不准越级指挥
- 4、下级可越级投诉，不准越级请示
- 5、上级关心下级，下级服从上级

6、上级考评下级，下级评议上级

管理人员行为准则

- 1、凡事以身作则，处处严格自律，身教重于言教，正人必先正己。
- 2、甘做兵头将尾，反对官僚主义，实行表格量化，坚持走动管理。
- 3、职位就是责任，越高奉献越大，无功不能受禄，有过甘于自罚。
- 4、克服好人主义，敢于大胆管理，执行制度必严，惩公正有据。
- 5、不忘思危，树立竞争意识，客人衣食父母，待客全心全意。
- 6、寻找客人投诉，征求客人建议，听取员工批评，认真审视自己。
- 7、培养先进典型，激励员工进步，严暖有机结合，关心员工疾苦。
- 8、不负领导信任，维护酒店声誉，反对弄虚作假，做好放心下级。
- 9、相互理解支持，工作配合默契，紧密团结协作，一切服从大局。

管理人员班前、班中、班后工作重点及岗位应忌

1、班前工作重点

- (1) 仔细阅办交接事项，认真落实上级要求，做出工作计划安排，做到定人、定量、定时。
- (2) 召开班前工作例会，严格检查仪容仪表，扼要评说典型事例，传达上级例会精神，布置当班工作任务。
- (3) 落实班前应备，检查设备设施，察看辖区卫生。
- (4) 检查当日各类表格，发现有误立即更正。

2、班中工作重点

- (1) 坚持走动管理，把握“三个关键”。

- (2) 督导员工工作一步到位，服务操作符合规范标准。
- (3) 检查各种表格填写情况，整改填写不准、不实的问题。
- (4) 当即纠正服务或工作偏差，随时制止违规违纪现象。
- (5) 做好人员调度，弥补岗位空缺，及时堵塞工作漏洞，迅速处理突发事件
- (6) 认真受理客人及内部的投诉，从速给予解决或满意答复，立即汇报难以处理的问题。

3、班后工作重点

- (1) 检查辖区卫生，查找安全隐患。
- (2) 检查报修项目，清理交班事项。
- (3) 逐项清点盘存物品，备足次日（班）应备数量。
- (4) 填好班后表格，汇总当班问题，列出整改重点。
- (5) 当晚收撤当日表格，同时放置次日新表。
- (6) 搞好交接班工作，填好交接班表格。
- (7) 做好员工考评，按时公布结果。

4、岗位应忌

- (1) 注意力偏向迎来送往，忽视现场督导管理。
- (2) 客流量发生变化，服务态度、督检标准随之改变。
- (3) 与熟人聊天不止，与员工及其他管理人员谈论无关现场工作的话题。
- (4) 营业场所营业时间大声说话或发号施令。
- (5) 营业时间面客批评员工，或在现场做思想工作。

- (6) 忙于为客服务，放松督导检查。
- (7) 在办公室逗留，现场固定站位，不例行走动管理。
- (8) 脱离督导现场，办理其它事情。
- (9) 现场急需处理的问题，拖至事后解决。
- (10) 布置工作不定人、不定量、不限时、不落实。
- (11) 带情绪上岗，拿工作赌气。
- (12) 代替员工站位，包办员工工作。
- (13) 主管之间推卸责任，把棘手的问题推给员工。
- (14) 班后检查不负责，总结工作不认真。
- (15) 客人未离即收档，提前做班后工作。

二、XX 的经营理念

我们酒店的经营理念是：客人是我们的衣食父母，酒店是客人的家外之家，把客人当亲人，视客人为家人。客人永远是对的。帮助大家理解这一理念，使之内化于心，外化于行，我们就此作如下阐释。

（一） 经营理念的涵义

“理念”二字是一个比较古老的哲学名词，由古希腊哲学家柏拉图提出的。旧的哲学著作中通常把“观念”翻译为“理念”。现代人所说的理念与古人的说法有很大差别，通常指“思想”、“主意”、“想法”和“愿望”等这些词所表达的含义。

企业的“经营理念”，是企业对其自身存在的价值、思想、愿望

的看法。是企业在经营活动中所应遵循的基本原则。一般说来，企业理念的表述都非常精炼。比如：美国 IBM 公司的企业理念为“IBM 就是服务”，波音公司为“以服务顾客为经营目标”；日本佳能公司为“忘记技术开发，就不能称为佳能。”这些精辟的语言内涵十分丰富。

企业的经营理念是企业文化的源头。企业精神、企业作风、企业道德等一系列企业文化的内容都是由经营理念衍生出来的。

所以说，经营理念是一个总概念，它包括企业存在的意义、经营信条和行为规范，并表达企业存在于这个世界上的使命是什么，宣告如何去实现这一使命。企业经营理念一般是在长期的经营实践中建立起来的。表现为企业所遵循的根本原则以及企业全体员工共同理想和信仰的追求，可以说，经营理念是原则化了的基本经营方针，具有纲领性特征。

著名的日本松下公司创始人松下幸之助曾经说过，各种各样的经营都有一个为何经营、怎样经营的基本思想，这就是经营理念。

企业经营理念因时代不同而异，反映出鲜明的时代特色和时代要求。现代的日本企业多半强调“人的协调性”和“社会贡献”为核心理念。

九十年代流行的一种新型的企业观念叫做“使顾客满意”的战略，即 CS (customer satisfaction) 战略。顾客满意战略要求真正从思想上到行动上把顾客放在第一的位置，创造顾客至上服务，使顾客感到百分之百的满意，从而实现企业目标，创造更大效益。

(二) 企业经营理念的基本类型

一般认为，企业的经营理念可以分为三种基本类型：

第一种是“不断创新”型经营理念，称为“硬汉式企业文化”。它提倡企业家的冒险精神和创新意识，鼓励人们不断试验，不断革新，勇往直前。有的企业提出将全体员工的10%转化为革新迷，变成精力旺盛、热情奔放、敢于实践的人。日本本田技研的“用眼、用心去创造”等等，都属于这种类型。

第二种是“以人为本”型经营理念，称为“黄金法则”。现代管理学家认为，照顾好你的员工，那么市场就会对你加倍照顾，企业取得成绩的核心在于用人哲学。“以人为本”首先表现为企业尊重个人，平等待人，大胆启用优秀人才；还表现为企业为员工提供优厚的物质待遇和良好的工作环境。

第三种是“面向顾客”型经营理念，称之为“服务型文化”。它把产品质量和服务水平，良好的企业形象和信誉视为企业在激烈的市场竞争中求得生存，赢得发展的关键，追求为顾客提供一流产品和一流服务。

需要指出的是，以上文化类型只是一种理论概括。在现实经济生活中，并不存在单一的、与上述某一类型完全相同的范式，更多的是相互交叉、相互渗透，各种类型兼而有之。

我们酒店的经营理念“客人是我们的衣食父母，酒店是客人的家外之家，把客人当亲人，视客人为家人。客人永远是对的。”这几句话，蕴含着丰富的哲理，提出并回答了办好酒店的基本观念意识问题。在分类上，可归为“面向顾客”型。

“客人是我们的衣食父母”，是说我们的收入来自客人的消费，客人是我们赖以生存的资源。“客人不来吃饭，我们就没饭吃”，道理就是这样简单。

任何一个饭店，如同其它企业一样，都是社会的一员，都是社会的公有物。酒店为客人而建，直接为客人提供服务产品，离开了客人，就不属于公众的了。对我们员工来说，酒店则是我们得以为客人服务和施展才华的舞台。“客人是我们的衣食父母”，实事求是地把客人摆在第一的位置，并引入“伦理”关系，强化了“客人至上至尊”的观念。

“酒店是客人的家外之家”。这句话的含义首先是一个“角色”概念。客人花钱租下客房，入住酒店，客房就是他的私人住所，他是“一家之主”。服务人员理所当然地服从客人的需求，为客人付出自己的服务性劳动。因此，必须克服那种“酒店服务是客人有求于我”的思想偏差，自觉摆正位置。其次是一个“责任概念”。每个人都希望有一个温馨舒适的家。客人在旅途中更希望找到一个安逸、舒适、温馨、心理上有舒畅感的“家外之家”。我们的责任就是要通过完备的硬件设施和优质的服务，让客人充分享受到家庭般的亲情和温暖，找到回到自己家里一样的感觉。我们有了“衣食父母”和“家外之家”的意识，“把客人当亲人，视客人为家人”这句话就不难理解。“衣食父母”自然是亲人，客人来到他们的“家外之家”，自然是家人。由此引出“情感型服务”，顺理成章。

多年来，理论常讲“客户是企业的上帝”，这种说法，虽然可以

形象地解释客户对企业的重要意义，却难以准确反映企业与客户的正常关系。“上帝”是什么，他不能与人沟通，离我们太远，缺乏人情味和亲近感，甚至给人一种畏惧感，而我们提出“把客人当亲人、当家人”，就把与客人的契约关系升华到管理的伦理关系，具有鲜明的创新意义。

“客人永远是对的”这一理念，是一种换位思考。要求我们站在客人的立场上去思考问题，尊重客人，最大限度地满足客人的需求，做到“四个充分理解”：

一是充分理解客人的需求。客人提出的要求虽然超出酒店服务范围，只要是正当的，我们就不能说客人过分，而应看到酒店服务还有不足的，应当向客人表示歉意，取得客人谅解，使顾客满意，并成为可靠的回头客。

二是充分理解客人的心态。如果客人带着某种情绪或因身体原因，在消费过程中出现过分的态度和要求，我们必须给予理解，以更优质的服务去打动客人、感化客人。只要顾客的错不会构成酒店的重大损失，就要把“对”字让给客人，“得理让人”。

三是充分理解客人的误会。由于每个客人的修养、气质、社会角色不同，有人对酒店的规定、规则提出种种非议或拒绝合作，必须向客人做出真诚的解释，力求客人消除误会。

四是充分理解客人的过错。遇到某些客人有意找事或蛮不讲理，不要去争是非曲直，必须有秉着“客人至上”的原则给客人以宽容和面子。同客人发生任何争议和争吵，我们绝不会是胜利者，其结果是

我们将失去市场。

（三）恪守酒店经营理念要“内化于心，外化于行”

经营理念是综合企业生存和发展的灵魂。它对外是争取广大顾客乃至社会公众理解、信任、爱戴的一面旗帜，对内是推动广大员工形成共同的使命感、责任感的一种崇高的精神力量。

经营理念，不应当只是挂在口头上，必须渗化到每一个员工的心灵，即“内化于心”；更重要的是，必须用于指导我们的工作和服务，即“外化于行”。否则，就会成为“空中楼阁”。也就是说，企业理念再重要，再关键，毕竟还只是一个观念，如果不在实践中不折不扣地加以执行，那么理念再好也只是坐而论道，纸上谈兵。

我们酒店确立的独特的经营理念，要求每一个管理人员和员工时刻想着“顾客希望怎样”和“我如何去做”，落点是“客人满意”，特征是“情感”。

在与客人交往中，我们不能天天在他们面前背诵我们的理念，而要通过一个个具体的服务行为体现我们的服务理念。“说得好，做得更要好”。我们要坚持言行一致，观念与实践相统一。

第一、转变观念，自觉地为客人提供优质的“双重服务”。我们的经营理念把客我之间的关系定位于“家人”和“亲人”的关系。摆正客我的位置，是为客人提供优质服务的关键。从人际关系角度来说，服务即交往，交往即服务。比如你是前厅总服务台的服务员，当你为客人办理住店手续的时候，也是在与客人进行人与人的交往，用一种特殊的亲情为客人提供“心理服务”，这就是所谓“双重服务”。在“功

能服务”方面，客人关心的是，他们实际问题是否得到解决，解决得怎样。诸如他能否住进酒店？能进一个什么样的房间？服务员办理住店手续能否办理迅速、准确等等。“心理方面”的问题是，他今天遇到了一位态度冰冷的服务员呢，还是一位积蓄谦恭的服务员？经历了一次什么样的交往？有什么样的特殊的感受等等。从这两个方面把握自己，我们的服务人员才能自觉做到“以情服务、用心做事。”给客人以“双重满足”。应当说，在思想观念的转变上，我们已经取得了可喜的成果。许多员工心里装着顾客，时时处处为客人着想，达到了与客人心心相印的境界。香港客人郭先生准备次日一大早离店，需要一些食品在路上吃，前台主管韩明得知此事，立即与西餐厅联系，特制一份早餐打包后给客人。为了满足韩国客人就餐时能够听到扬琴演奏的要求，孟照祥顾不得吃饭，从客人落坐开始一直弹奏到客人满意而去。在奥海厅，服务员韩文香看到一位客人怀抱孩子睡着了，随即搬来两把椅子，并征得主管同意将休息室沙发的靠垫取来当枕头，为孩子搭起一个特殊的小床，丝丝入扣的服务令客人十分感动。诸如此类的感人事例，在我们酒店是不胜枚举的。与之形成的鲜明对比的是个别员工的思想定位偏离了酒店的经营理念。在对本店领导服务时非常热情周到，而对客人服务时总是不太情愿，没有微笑，没有温情，甚至在需要超时服务时发生的撵客现象。客人在那里消费，服务员却稳坐在吧台上看风景，客人还没走，就开始收档，把关爱和服务置于脑后。

差距在何处？就在思想观念上。我们大力倡导把酒店的经营理念

内化于心，外化于行，最终要求每一名员工的工作和服务达到“自觉”、“自律”精神境界。按照这个要求衡量，就应当做到上级检查与不检查一个样，对待熟人与生客一个样，客流量大与客人较少一个样。然而，个别员工的工作和服务并非如此。在不同的场合、不同的外压下质量反差很大。上级或督导检查人员在场，服务比较到位，上级或督导检查人员不在时，就如断线的风筝，自我失控，为客人提供劣质服务，以至引起客人的投诉和不满。这种“两面人”的思想行为是要不得的，必须通过自我矫正，回到正确的思想轨道上来。要知道，表里如一，始终一贯，是非常难能可贵的。

第二、千方百计让每一个顾客满意。酒店的一切活动都应“以客人为中心”，“以客人的需要为中心”，“以客人的满意为中心”。客人到酒店消费是花钱买享受，而不是“花钱买气受”的。作为服务人员，就必须学会站在顾客的立场上考虑和解决问题，把顾客需求和满意放在一切因素之首，尽可能全面尊重和维护顾客利益。我们可以感动顾客、创造顾客，而不能教育顾客，更不要企图改造顾客。顾客满意是酒店的无形资产，它可以随时随地发生“乘数效应”，每一个满意顾客就可能有多几倍的消费行动。寻找一个新的顾客要比保住一个老顾客难五倍，而把一个失去的顾客重新找回来，则更要困难十倍。

酒店服务工作，是一种很繁杂、需要有很大的灵活性的工作。对它的所有细节，都要用心设计，做到“比顾客更了解顾客的要求”，不断地进行服务创新，尽可能满足客人的需求，保持老顾客，创造新顾客，形成一个相对稳定的顾客群。

总之，贯彻酒店的经营理念，必须真心实意地以顾客为第一，必须从一点一滴做起，从我做起，只有用实际行动证明我们对顾客的尊重、关心、体贴和真诚，我们才能在广大顾客中树立良好的形象和声誉，赢得了顾客，我们才会最终赢得自己。

三、XX 精神：以情服务，用心做事

现代管理都非常重视企业精神的培养。企业精神是企业文化的精髓，是一个企业的全体成员在长期的共同活动中创造和形成的一种共同遵循的准则。几年来，我们美世花园大酒店在管理和服务的实践中不断探索、不断总结，逐步形成了“以情服务，用心做事”的企业精神，成为我店特有的精神支柱。

（一）“以情服务，用心做事”的基本内涵

所谓“以情服务”，其基本内涵是：满怀热情和亲情为客人提供优质服务。我们酒店历来重视情感服务，始终倡导“把客人当亲人，视客人为家人”的亲情观念，因此，“以情服务”是我店的特色品牌，坚持“以情服务”就是坚持“客人利益第一，酒店声誉第一”的宗旨。坚持“以情服务”，对员工的基本要求有三点：

一是树立客人是衣食父母的理念。从情感上贴近顾客，客人不是慈善家，他们来酒店消费，需要我们付出等值或超值的的服务性劳动，获得生理上和心理上的满足，而我们的利益又是客人给予的，我们应当感谢每一位客人的光顾，心甘情愿地为他们服务。

二是真正把客人当作亲人，把亲情溶入服务之中。对待客人象对

待亲人一样，就会产生发自内心的情感，对待客人自然会彬彬有礼，态度和蔼，扶老携幼，扶弱助残也就成为自觉行动。但要真正时代感到视客人为亲人，需要加强这种亲情意识的锻炼和培养，使自己进入角色，用真情、用诚心对待客人，才能做到一切为了让客人满意。

三是倡导主动、快捷、自然、细腻、富有人情味的服务方式。被动的例行公事式的服务，往往态度生硬，操作粗放，给人以不适之感。带着关爱客人的情感，举止言笑就会达到贴切自然的境界，面客服务就会达到生动、细腻、超常状态，大大提高顾客满意率。

所谓“用心做事”，顾名思义，就是全身心地投入自己所做的事情。进一步说，至少包含两层涵义。

第一层涵义：做事要有强烈的责任心。责任心来自对事业的追求、热爱和忠诚。我们每一个人，都处于一定的位置，肩负着一定的责任，促使我们做好本职工作的原动力就是责任心。有了强烈的责任心，做起事来决心就大、标准就高，要求就严。相反，缺乏责任心或者说无所用心的人，必然是应付差使，得过且过，惧怕困难，不求进取。许多事例说明，责任心是做好本职工作的重要前提。

第二层涵义：做事要善于动脑子、用心思。古人说“心之官则思”，这里的心就是指人的大脑。用心做事，就是要认真思索，想一想如何把事情做好。动脑子思索是一种创造性劳动，不论干什么，要想出成果、出水平、出特色，必须花费心思和精力，即所谓“行成于思”。否则，只能是工作平平，甚至引了许多乱子。

俗话说“世上无难事，只怕有心人”，任何事情，只要有心做好，

用心去做，是没有做不好的。无数成功者的事实，都无可辩驳地证明了这一点。

（二）“以情服务，用心做事”的实践意义

我们提出“以情服务，用心做事”是相互联系不可分割的两个方面。做事要用心、动情。情是事的灵魂，事是情的表现和外化。二者的结合就是寓情于事，以事传情。一线人员对客人要求“以情服务”，都要体现在做事上。

检验服务人员是否做到了“以情服务”，同样有客观标准，这个标准就是客人满意不满意。客人是不会说假话的，他们是公正的裁判。

检验一个人做事用心不用心是有客观标准的。做任何一件事情，既是一个过程，又是一种结果。用心做了还是没有用心去做，最终要看结果。好的结果是对有心人的报酬，坏的结果是对无所用心惩罚。退一步说，在办事过程中，你是否真正用了心，也是可以考察的，做事要老老实实、扎扎实实，来不得半点马虎和虚伪。

大力倡导和强化“以情服务，用心做事”的美世精神，是提高管理水平和水平的重要保证。每一个管理人员与员工要深刻领会这八字精神的实质和内涵，用于指导自己的行动。否则就会流于口号，失去了它真正的意义。我们相信，只要大家努力实践，“以情服务，用心做事”的精神必然会开出新花，结出硕果。

四、XX 作风：敏锐快捷、事事争先

“敏锐快捷，事事争先”是美世的作风。它是一种精神状态、风气特征，是企业文化的一种综合反映，是企业意识、企业精神等方面的外在表现。

从字面上看，“敏锐”就是指“感觉灵敏，眼光尖锐”，“快捷”指动作迅速。“敏锐快捷”就是“感觉灵、看得透、行动快”。“事事争先”反映出对待工作的抱负积极态度。“争先”二字包含了“敢为人先”、“一马当先”的开拓精神。

美世的八字作风是长期经营管理和工作、服务中形成的。它来源于实践，又反过来指导我们所从事的各项工作。作为一种精神，一种风尚，对企业经营管理、日常工作、对客服务有着直接而深刻的影响。

在实际工作中发扬美世作风，应当做好以下几个方面：

第一，及时、准确、快捷的对市场变化做出反应，以最快最好的方式争取客户。市场情况瞬息万变，只有信息灵通，准确地做出反应，才能占据主动。对于从事市场营销工作的同志来说，敏锐的感觉市场变化、客源情况、客户动态则是搞好工作的一个基本要领。在了解市场的基础上，做出相应的对策，一件事一件事地不断抢先驱者做好，就能不断巩固老客户，扩大新客户，增加酒店的市场份额。

第二，热情、周到、快捷的做好对客服务，努力提高客人对酒店服务的满意度。现代人崇尚效率，崇尚快节奏。客人到酒店也希望所提供的服务及时、准时、省时。“快捷”成为现代酒店最显著的特点之一，每个高级酒店都有“限时服务”的要求，另一方面，我们倡导“以情服务，用心做事”，表现在服务过程中，就要“敏锐快捷地对

客人的明确要求或隐形需要作出反应”，即“想客人所想，急客人所急，做客人所需”，“快”字“暖”字才是完善的服务。

第三，敏锐地发现问题，快速地解决问题，力争使各项工作走在前面，聚积突出成绩。任何进步都是不断地提出问题和解决问题的过程。提出问题有赖于敏锐的发现，解决问题需要果断和效率。对管理者来说，尤其需要目光敏锐、善于观察、善于思考。不难想象，反应迟钝，工作拖拉，是不可能做到“事事争先”的。

五、酒店宗旨：客人利益第一，酒店声誉第一

所谓酒店企业宗旨，是指办企业的目的和意图。饭店是服务行业，以服务的形式为社会提供劳动，参与社会的商品交换与利益分配，从而获得自身的经济利益，即通常所说的“经济效益”。从另一方面看，服务是饭店的社会责任，它满足了社会需求，为国家经济发展做出了贡献，是一种社会效益。因此，我们说，酒店的存在和发展目的在于创造双重效益，两种紧密相关的效益。

我们提出“客人利益第一，酒店声誉第一”的办店宗旨，就是在观念上、行动上把客人放在第一而不是第二的地位，一切工作以客人为中心，一切工作为了客人满意。换句话说，在双重效益中，我们把社会效益摆在了第一位，在此基础上去追求满意的经济效益。每一个管理人员乃至每一个员工，对双重效益中的认识和位置应当有明确的观念。如果只关心收益、利润日报表，而对服务质量漫不经心，对客人的投诉轻描淡写，即使一时经济效益上去了，终究有一天会滑落下

来。

酒店声誉是酒店在客人中、在社会上的名声、信誉和声誉，是重要的无形资产。声誉主要取决于社会效益的好坏、客人的满意程度和满意率。树立良好的声誉，关键是要坚守责任感和尊重人的信条，取信于民。声誉不是自吹出来的，是靠以信为本的服务垒积起来的。

总之，一个企业的宗旨是企业价值观念的反映，有什么样的价值观，就会产生什么样的宗旨。我们的“两个第一”的宗旨正反映了酒店自身的价值观。

六、XX 的质量观念：注重细节，追求完美

质量是事物的本质特征之一，是指产品或工作的优劣程度，是满足规定或潜在需求的特征和特性的总和。我们酒店的产品包括有形的设施和无形的服务。硬件设施的质量标准主要表现在方便、舒适、安全、完好程度上，软件服务的质量标准主要表现为规范化和标准化、效率和效果上。

服务质量是酒店赢得客户、树立良好声誉和形象的金钥匙，是酒店的生命线。这是由服务这种产品的特点决定的。同物质产品相比较，服务产品具有无形性，不可存储性、供需同时性。因此，客人在购买消费某项服务前不可能检验和试用，提供服务与消费服务在同一时间、同一空间进行，是一种现场效果，而不是“售后服务”。

随着酒店的迅速发展，客人的消费选择余地越来越大，对服务质量完美的期望值越来越高。客人对服务的评价，又是现场性的完整的

总体评价。所以，任何一个细节或环节出现差错，都会引起客人不满，这就是 $100-1=0$ 的概念。如果能够预测客人的需求，并提供有针对性的服务，更能够使客人感到“发自内心的满意”，产生 $100+1=200$ 的效果，客人就会再度光顾。

正因为酒店服务具有上述一系列特点，酒店要求每一个员工都要树立“注重细节，追求完美”的质量观念。“细节”是着眼点，“完美”是要达到境界。为此，必须做到：

- 1、服务活动的设计和规程要科学严密，环环紧扣，步步到位。
- 2、第一个员工都要从严从细要求自己，在服务和工作细微之处一丝不苟，使工作百分之百达标，客人对我们的服务百分之百的满意。
- 3、各部门相互配合、相互协作，确保每一个环节不出纰漏。
- 4、各级管理者高度重视现场控制，通过对服务过程的控制，保证服务质量。

七、价值观念：不断超越自我， 真情回报社会，树立民族自尊

价值是一种关系范畴。通俗地说，某物、某事、某人对社会、以他人有用途、有好处，就是有价值。孤立的个人不表现为价值，一个人只有对他人、对自然、对社会产生了积极作用才表现出自身的价值。

价值观是人们对客观事物和个人是否具有价值以及价值大小的总的看法和根本观点。我国著名哲学家袁仁贯教授认为，所谓价值观

念，就是人们“关于客观对象的作用、意义，亦即关于客观对象的总观点、总看法。”它反映某类客观事物对于人和人类的意义和价值。

价值观念是人的观念的一种，每个人都有自己的价值观念，只是平时人们不太注意把它理性的提出来而已。人们的选择最能代表他们的价值观念，也就是他们对什么是重要的、什么是应该做的观点和看法。它一经形成，就会在一个较长时期内左右着人们的思想行为。对企业而言，价值观念为企业的生存和发展提供了基本方向和行动指南，解决了企业应该干什么，朝什么方向去干以及相应的评价标准问题。

企业是社会的经济细胞。其成员的价值观念无疑要受到社会价值观的影响，但作为一个命运共同体，在企业内部必然形成具有本企业特点的本位价值观。这种本位价值观决定着企业个性，规定着企业发展方向，形成与众不同的特色。因此，价值观是企业文化的核心内容。

随着社会和经济的发展变化，人们的价值观念也会发生着深刻的变化。这种变化很可能引起企业价值观的转变，对此，一定要有清醒的认识。

“不断超越自我，真情回报社会，树立民族自尊”作为一种价值观念，构成酒店文化的内核，是我们酒店文化的“精神领袖”。

所谓“不断超越自我”，就是不断自我否定，创造出新的成就，始终保持自身的意义和价值。不能自我超越，其结果就可能被淘汰。所以说，“超越自我”充满了自我否定的创新精神，融合了风险意识、竞争意识和挑战意识。

企业因为社会和人们的生活需要而产生之后，其所面临的最大在最大生存课题就是如何谋求发展。企业的生存犹如逆水行舟，不时则退，在这个意义上说，企业面临的唯选择只能是以发展求生存，在发展中巩固自己的地位。发展就是对过去的否定。

“真情回报社会”，反映出一种崇高的、美好的价值内涵。企业的生存离不开环境，企业与环境的关系集中体现在企业与社会和消费者的关系。不论企业本身的目的为何，其首要的职责就是服务于社会和消费者，为社会做出自己的贡献。根据这种观点，有人把不同行为的一切企业都称之为“服务业”。在日本，很多企业的价值观的核心就是讲“社会贡献”，松下精神的第一句话，就是“产业报国”，何况我们社会主义企业，更应当以回报社会为己任。

“树立民族自尊”，展示出一种民族精神和气节，表达了我们自强不息的远大抱负。改革开放以后的 80 年代初，中国出现了星级饭店，当时饭店的高层管理者基本上是洋老板。长期的闭关锁国限制了中国人民的服务，我们不得不承认落后。但是，随着改革开放的不断扩大，我们完全能够学会原来不懂的东西。外国人能做到的，我们同样能做到。美世的发展已经雄辩地证明了这一点。自尊的反面是自卑。我们没有理由自卑，而且要敢于和洋老板叫板，在不断自我的超越中超越洋老板，把我们中国酒店管出国内、国际一流水平，为中华民族争光，为了祖国争光。

八、XX 的道德准则

企业道德是企业文化的重要内容之一。

“道德”一词，源于拉丁语。相当于汉语中的“风尚”、“习俗”之意。我国古籍中，“道”和“德”是分开使用的。“道也，路也。”古人用“道”表示事物运动变化的规律、规则和做人的道理；“德者，得也。”古人把认识了“道”，内得于己，外施于人，称之为“德”。“道德”二字合用，是指人的品质和人们的行为准则。

从内容的构成要素看，道德是一个由道德意识、道德行为、道德关系组成的系统。其中，道德意识支配着道德行为和道德关系，而道德关系又把道德意识和道德行为统一起来。道德是调整人与人、个人与社会之间关系的行为规范的总和。任何一个社会没有道德的约束和规范，就无法维持正常的工作程序和生活秩序。

把“道德”的概念引入企业，就形成了企业的道德意识、道德行为和道德关系。所谓企业道德，就是调整企业与社会、企业与顾客、企业与职工、职工与职工之间关系的行为规范的总和。它以善与恶、是与非、荣与耻、公正与偏私、诚实与虚伪、吃亏与占便宜等相互对立的道德范畴为标准来评价企业和职工的行为，从而调整好企业内外各方面的关系，形成良好的企业风尚，创立美好的企业形象。

企业道德说其具体内容来说，包括内外两大方面。企业在处理与消费者之间的关系时，最重要的道德规范是讲质量、讲信誉，把顾客的利益放在第一位。个人在处理与企业的关系时，最重要的道德规范是讲责任、讲奉献，把集体利益放在第一位。正是从这一角度出发，我们酒店提出了自己的道德准则：宁可酒店吃亏，不让客人吃亏；宁

可个人吃亏，不让酒店吃亏。

那么如何贯彻酒店“四个宁可”的准则呢？

首先，要正确看待“吃亏”二字。俗话说：“吃亏是福。”吃亏意味着让步和某些局部利益的牺牲。在解决利益冲突问题时，公平合理、各方有利的原则是对的。但在酒店这样一个特殊的环境中，我们提出“客人永远是对的”，常常把理和利让给客人，正是为了长远地留住客人而不去计较酒店的某些得失。也就是说，在许多情况下我们宁可“亏待自己”。至于员工个人，为了客人，为了酒店，舍去一点个人利益很多时候不仅需要，而且应当心甘情愿，因为一个集体需要这种精神和奉献精神。

其次，要兑现自己的承诺。宁可酒店吃亏，不让客人吃亏是对客人的着重承诺。这种承诺完全在我们的掌握之中，应当主动去做。比如说，客房的洋酒和饮料少了一些，而客人不承认消费过，我们就不要穷追不舍，而要把“面子”让给客人，把“吃亏”留给自己。又如，客人点了一桌菜，其中一两个的口味不适合客人的口味，客人要求退菜，即使菜品本身质量没什么问题，我们也要坚决给客人退菜，不能亏待客人。

第三，对不满意、抱怨和投诉的客人要给予升值服务的补偿。在服务过程中，由于工作疏漏、差错，未能达到客人满意，只要时间上允许，就要对客人进行升值服务，升值服务就是超过客人原来消费项目价值的服务，比如换一间比原来更好的房子，增加一个免费菜，多给客人安排一个娱乐项目或延长娱乐时间等等。升值服务成本的增

加，个别情况下可能要亏本，但为了把客人的不满转化为满意，我们必须这样做。其本质意义上道德良心的补偿。

九、管理零缺陷、服务零距离

管理零缺陷，服务零距离，是我店的目标定位，是我们在管理和服务工作上追求的至高境界。管理和服务是既有区别又有联系的两个概念。酒店的服务工作不仅靠服务人员去做，而且要靠管理人员去抓服务质量的提高，是管理者抓上去的、管出来的。从这个意义上说，管理零缺陷是实现服务零距离的重要的前提条件。

管理零缺陷的方法来源于美国。1962年美国佛罗里达州的马丁·玛丽埃塔公司开创了一种新的质量管理方法，叫做“无缺点管理”（ZD）法。它强调依靠每个员工把工作上的可能发生的差错降低到零。与一般的质量管理不同之处，“无缺点管理”注重于事前防止发生的差错，每件事要一次做成；再就是一般的质量管理强调作业标准和职工采用正确的方法，而“无缺点管理”则强调从人的心理上去鼓励职工在事先消灭缺点。我们酒店把管理定位于零缺陷，正是吸收了国外先进的管理成果。结合酒店行业特点，实行零缺陷管理应当解决好以下几个方面的问题：

第一，缺陷管理的最终目的是为顾客提供优质服务，客人零投诉是零缺陷管理的标志之一。

第二，注重现场管理，抓好关键时间、关键部位、关键问题，一

切

从事先预防开始。

第三，每一个管理者和员工都要从我做起，严格要求，要做就把事情做好，每件事都要一步到位，一次做好。一旦反复，势必对服务质量造成不易挽回的影响。

零距离服务，是我们酒店匠心独运的设计。它要求服务人员融入顾客之中，亲如一家，服务无微不至，尽善尽美。这是一种很高的要求和理想境界。

什么叫服务？服务是以提供活动的形式满足他人的某种特殊需求。通俗地说，服务就是“为他人做事，并使之从中受益。”在我们酒店，服务人员为客人服务的过程，就是与客人交往的过程。按照对服务的狭义的理解，所谓服务一般指的是“功能服务”，即通过“硬件”为客人解决吃、住、玩等实际问题。而把服务视为交往，不仅要为客人提供功能服务，而且要为客人提供“心理服务”，使他们有另外一种收益——心理满足，现代人更注重心理上的满足感和充实感，包括清洁、舒适、便利、安全、速度、跳动、热情、开朗、亲切、愉快等一系列心理感受。只有获得心理满足的客人才是真正满意的客人。坚持服务零距离，就是从情感上最大限度地走近顾客，实行情感化服务。

为此，对于以下几点，应当做好心理上的准备。

第一，不能只强调“客我关系”的商业性，而失去人情味。客人以消费者身份来酒店，我们的服务是作为无形产品出售给客人的。它

不同于有形产品之处，是客我之间的交往，不是纯粹的“等价交换”，而是包含了关心、尊重客人的情感。

第二，与客人打交道，我们没有“选择权”。就是说，无论遇到什么样的客人，只要他来消费，就要热情为他服务。不能看到“不顺眼”的客人就疏远、冷漠客人。更要学会同各种各样的客人打交道，包括“不讲理”的客人。

第三，以适当方式同客人沟通，用心发现客人的合理需求。对客户服务中，客人提出的需求，我们要予以满足，客人没有提出的，通过沟通、了解其潜在需求，并以超值和个性化服务给客人一个惊喜，客我之间的距离将会大大拉近。细心倾听客人的谈话，关心客人象亲人一样，是零距离服务的表现。

第四，客人交朋友，长期留住顾客。要走出服务交往短而浅的误区，尽可能了解顾客，与顾客交朋友。对老顾客，要能叫出名字、职称，让客人感到你很熟悉他、重视他，他的地位在你这里得到提升。对他们的服务要尽可能多做一点。这些都是我们长久留住顾客的诀窍。

十、有效的表格量化走动式管理

酒店首创表格量化走动式管理。几年来的管理实践证明，它是十分有效的管理模式。

表格量化管理，就是通过表格的设计制作、填写和传递，对酒店工作、业务进行全方位控制的一种方法。其关键是设计一套科学完善

的表格体系，并随着业务的发展加以改进。表格设计，以实用、简便、可操作为原则。工作记录本、工作检查表是最重要的两种表格，它是 PLAN DO CHEK 的表格形态化。酒店每一个工作部门、工作环节、工作岗位的动态结果通过表格全面反映出来，时刻反映酒店的体温和脉搏。

对每个员工的工作成绩，以表格记录下来并加以量化打分，作为奖惩的依据，实现了公平、公正的按绩分配，对员工的工作直到激励和约束作用。

坚持表格管理，必须做到以下几点：

第一，真正认识表格的实用性、准确性、时效性，视之为管理工作有力的工具。

第二，按时按规定如实填写表格是体现表格有效性的基本原则。任何违规填写和弄虚作假的现象，都是对表格化管理的背离。

第三，格是信息的载体，只有及时传递，把信息集中起来进行分析处理，才能控制各项业务活动。

与表格化管理密切联系提走动式管理方式。所谓走动式管理，就是管理人员深入现场，不停地巡视检查，协调各种业务关系的工作方法。走动式管理又称现场管理。

由于酒店活动的特点之一，就是提供服务和消费服务的同一性，即服务与消费是同一地点，同一时间进行的。服务作为无形产品，是不能先制成储备起来的，只能是现场展示。因此，现场走动管理是加

强督导检查，提高服务质量的有效形式。

在走动式管理中，主管级管理人员不设固定的办公桌，必须不停地现场巡查；部门经理、质检人员、稽查人员都要按一定频次到达规定部位进行巡查。每次巡查，都要填写到位表。酒店要求，走动式管理必须抓住三个环节即班前准备、班中督导、班后检评；抓住三个关键，即关键时间、关键部位、关键问题。

现场巡视的目的有六点：一是了解情况，掌握动态；二是发现问题，纠正偏差；三是解决困难，协调关系；四是联络感情，现场激励；五是指导工作，发现典型；六是及时补位，现场服务。

管理人员在现场的巡视中，应忌在营业时间面客批评员工或在现场做思想工作；应忌把现场急需处理的问题拖至事后解决。

十一、严中有情，严暖结合

酒店推崇对员工在工作上实行严字管理，在生活上实行暖字管理。这就是严暖结合的管理风格。

我们酒店的管理方针是“高、严、细、实”。其中的“严”是指严密的制度、严格的管理、严明的纪律。之所以强调一个“严”字，是因为不严就不能保证工作和服务质量，就谈不上照顾好顾客，谈不上管理效益，谈不上酒店的良好形象。

那么怎样理解这个“严”字呢？

第一，管理者有权也有责任管好自己的下属。既然要管，那就一定要严。管而不严，等于不管。松垮的管理不仅误了事业，也耽误人

才的成长。所有成功与失败的经验教训都证明了这一点。

第二，管理效能通过严格的要求、严肃的评价、严明的赏罚来实现。

对员工提出严格的要求，有两层意思：一是提出的要求，如规章、规范标准等必须很明确；二是提出的要求必须遵行。对员工的行为做出严肃的评价，也有两层意思：一是要坚持按规定要求去衡量和评价员工的行为，不能要求一套，评价时又是另一套；二是一定要坚持“对就是对，不对就是不对；好就是好，不好就是不好。”决不能含糊其词，模棱两可。作为管理者，做不到这两点，就等于告诉员工，原来所要提的要求，即可以去做，也可以不做，这是一点也不“严格”的。

至于赏罚必须严明，主要是指赏罚必须公正。要做到赏罚公正，必须有一定的规章制度来保证。否则就会出现“人情奖赏”和“报复性惩罚”，不仅挫伤员工的积极性，还会使管理者本身丧失威信。

正确理解“严”字的内涵，就会明白“严”是合乎理法的，是管理工作中必须坚持、不或缺的。要处理好员工关系，管理者对员工即要体现“严”，又要体现“爱”、“暖”。有人说，既要有父亲般的严格，又要有母亲般的慈爱，这个比喻极为妥切。

爱是什么，暖是什么？是尊重、关心、理解。对于员工，不能视之为“只为挣钱”经济人，而要把他们看作复杂的社会人。对他们要实实在在的严，还要实实在在的爱。

爱和暖的第一要素是爱。对人尊重，首先是事先看他们的长处，肯定他的价值，不能只见其短不见其长；其次是对属于员工自己要做

的事，要鼓励和支持员工独立自主的去做，发挥主观能动性。

第二要素是理解。要关心一个人，就必须理解他，否则就关心不到点子上。理解就是“将心比心”、“设身处地”。多替别人着想。不替别人想一想的人是不会关心他人的。管理者与员工多一点沟通，多一点理解，建立一种友情，反过来又会促进工作上的严格管理。一个优秀的管理者，应当是关心工作和关心人的程度都分为9个等级，并将关心工作和关心人的程度都分为9个状态为管理的最佳状态。“方格理论”对我们实行严暖结合的管理具有很好的借鉴。

第三编 企业文化教育评论文集

一、以人为本，坚持不懈地建设企业文化

式的核心是蕴含着丰富的文化精神的现代行为，企业文化是现代企业管理不可或缺的重要组成部分。

企业文化即有自然形成的一面，也有人为引导和创建的一面。管理者必须积极主动的坚持以人为本，进行广泛的宣传教育。宣传教育的目的是让员工接受有利于企业发展的优良文化，并认真地实行它。这是建设企业文化中的不可少的步骤。有的管理人员认为抓企业文化“远水解不了近渴”，不如抓具体工作任务来得实在，这是一种偏见。企业文化是“第一个馒头”，而不是“最后一个馒头”，它不象营销那样立竿见影，但它为吃饱饭打下基础，没有“第一个”，就永远没有“最后一个”。正因为如此，我们必须长期不懈地努力，每一天都不

能小看这“第一个馒头”。

企业文化运作具有集体性的特点。也就是说，在一个单位，只有少数人行为是不行的。企业精神是团队精神。抓企业文化必须促进员工的思想形成共识，企业形成整体形象。因此，必须自上而下地全面开展企业文化的学习教育，其中最重要的是引导员工自觉、自律的开展自我教育，人人投入到创建和发展企业文化的活动中来，不能留下死角。否则，一种集体化的心理行为就难以形成。

企业文化的建设必须注重实效。写在纸上的并不等于实际存在的。学习教育也好，宣传典型也好，最终都是为了使我们的经营理念、企业精神等等“内化于员工之心，外化于员工之行”。要取得好的效果，各级管理者首先是高级管理人员必须是身先士卒，成为学习和实践企业文化的表率。其次，采取什么样的形式，调动广大员工学习和实践的积极性也很重要。形式生动活泼，并不断地加以交换，有利于克服单调和死板，激发大家的学习兴趣。希望大家在这方面多动脑子，多一点创新。除了酒店统一要求之外，各部门搞一些模范人物谈企业文化、企业文化知识竞赛、典型事例、思想动源分析等活动，一定能取得好的效果。

我们相信，只要大家做到了高度重视，常抓不懈，学习致用，注重实效，作为跨世纪工程的酒店企业文化建设一定能大放异彩。

二、

是融

合，不是混合

我们知道，企业文化是一种“圈子文化”、“小社会文化”。企业文化，即有自然形成的一面，也有人为引导和建设的一面。自然形成的一面，是指虽然未经有意识的推动，某种习惯的行为方式也可孕育出特定的文化氛围。人为引导和建设是企业文化形成的一般模式，即设计并实施一种创意，一段时间取得成功后，加以总结，形成企业员工共同认可的组织文化。这是一种土生土长、植根于企业本身土壤中的独特文化，很难外部嫁接，也很难模仿。

因此，真正强有力的企业文化必须全体员工接受认同，进而内化于员工的灵魂之中。同时，还要抵制对己不利的异族企业文化，防止它的干扰和侵入，维护自身体系的纯洁性、连续性和一贯性。从这个意义上说，企业文化具有排他性，是企业自己的护身法宝。

在我们的队伍中，人员流动相对较大。一些新加盟我店的员工，不可能一踏入店门就理解并接受美世文化。美世文化进入他们的内心深处，需要一个过程，这个过程叫做“融合”。在这个过程中没有完结之前，一些人头脑中原有思想观念，还可能有顽强的表现，甚至有个别人试图否定、修正酒店的企业文化。这种现象发生在一般员工身上，其影响还小。如果发生在管理人员身上，其影响就非同小可。

西方公司对那些不愿意接受本公司文化的人往往是一句话：“请离开”。可见企业文化要求的是融合，而不是混合。

要使企业文化为每个员工所认同，首先要求员工必须“依从”，依从就是先接受，接受之后才有可能认同，认同之后才有可能内化，从而达到自觉遵守共同的行为准则，融入集体，成为其合格的一员。

我们强调融合、同化，并不等于盲目排斥异己的企业文化。我们追求的是一种优秀文化，排斥的是落后的企业文化。对那些经我们更好的文化，吸收进来，加以消化，变成自己的营养，这也是一种融合。机械照搬别人的东西，可能会在“混合”中把自己搞得不伦不类，失去自己的文化特色。吸收和排斥都是为了发展自己的企业文化，使之更优秀更强大。

为了加快每个员工的融合过程，一方面需要发挥具有强制性的规章制度的导向作用，另一方面还要做好人力资源系统的文章。招聘时把应聘人员价值观念和行为方式是否与酒店的企业文化相吻合作为是否聘用的重要条件之一。如果应聘人员的思想观念，与酒店文化相去甚远，即使录用了，也很难达到融合。以往的经验证明了这一点。

总之，没有融合，没有员工对企业基本价值观念的信仰，企业文化就是一种虚的文化，假的文化。

中层管理人员是企业文化建设的中坚力量，他们的思想观念与企业文化的融合程度是至关重要的一环。从这一点来说，中层管理人员应当成为贯彻企业文化的模范。

三、 转变思想 观念，强化服务意识

进入七月份，正是酒店营业旺季，大家很辛苦。总体上看，经营管理和 service 情况是比较好的。但是，最近一段时间，也出现了一些比较严重的客人投诉问题，暴露出管理上的不少薄弱环节。出现问题、处罚、整改是必要的，但如果头痛医头，脚痛医脚，不从深层寻找原

因，解决问题，就不可能从根本上扭转局面。从这一点考虑，围绕转变思想观众，强化服务意识和大家共同讨论几个问题。

（一）树立正确的经营理念。日本松下电器公司是闻名世界的大公司，它的创始人松下幸之助曾经说过，各种各样的经营都有一个为什么经营、怎样经营的基本思想，这就是经营理念。同样，对我们来说，树立正确的经营理念，是办好酒店首先要解决的最基本的问题，否则优质管理和优质服务就无从谈起。

任何一个饭店，其它企业一样，都是社会一员，都是社会的公有物。酒店为客人而建，直接为客人提供服务产品，离开了客人，酒店就是无源之水，无本之木，就失去了存在的意义和价值。从这种意义上讲，酒店是属于客人的，属于公众的。对于我们员工来说，酒店则是我们得以为客人消费提供服务的载体和舞台。

基于上述认识，我店提出并确立了自己的经营理念；客人是我们的衣食父母，是我们赖以生存的资源；客人是家人、是亲人、客人永远是对的。

我们这种经营理念，实事求是地把客人摆在了第一而不是第二的位置，也是把“一切为了客人”作为酒店经营的着眼点和落脚点，作为酒店获取收益的真正源泉。

社会的人，只有在商品交换关系中所处的地位不同，在人格上的不平等的，在交换关系上也是平等的。宾客在使用酒店是时是付了费的。在交换中的应该得到相应的服务，不论你情愿不情愿。宾客是饭店的衣食父母，是饭店的资源 and 财源，我们就应当意识到客人是至尊

至上的，客人总是对的。

我们要求大家尊重客人，把客人当家人、当亲人，正是为了使每一个员工从情感上自觉地贴近顾客，自觉地为客人付出等值的或超值的服务性劳动，使顾客获得生理上和心理上的满足。任何“以我为中心”，冷漠傲慢客人的思想情绪都是与我们的经营理念格格不入的。

（二）真正为客人营造一个“家外之家”。我们常说：“宾至如归”，客人到酒店应该象回到自己家中一样。因此，几年来，我们酒店一起强调要真正为客人营造一个“家外之家”，让客人充分享受家庭般的亲情和温暖。可以说，这是一例包含着我们酒店良苦用心的创意。

关于“家”的概念，就一般意义来说，是不难理解的。我们每个人都有家，对“家”有着切身的感受。一般概念上的“家”，是否可以这样理解：它是日常起居生活的、属于自己的空间的场所，有安逸、舒适、宜人之感和心理上的舒畅之感。

把“家”的概念引入我们酒店，让下榻的客人有“家外之家”的直觉和心理感受，要求我们向宾客提供舒适、方便及一流标准的服务，同时要有宜人的环境、暖人的房间。留给客人的第一印象和最后印象都应该有回到自己家中的感觉和感受。

从一些客人的反映和投诉中，我们看到一个值得重视的问题：客人到达我们酒店第一印象都比较好，感到生活环境舒适、洁净、安全、宜人，而有的客人住过一段时间，最后印象与第一印象出现了较大的反差，原因在哪里？很多事例告诉我们，问题就出在服务上。所以，为客人营造一个“家外之家”，关键在服务。

美国的希尔顿饭店这样评价最佳饭店：“一所最佳饭店，决不是它的楼体设计、造型和陈设，也不是它的客房床具和餐厅的食品，而是那些精心、细心、使客人有一种舒适、安全和宾至如归之感的服务员。”这段话说出了希尔顿成功的秘密。

由此可见，让客人有“宾至如归”之感是服务的最高境界，创造这种境界有第一重要因素是训练有素的服务员。

服务人员在“家外之家”充任什么角色是一个相当重要的问题。我们认为，客人花钱租下一间住房，他就是“一家之主”，服务人员理所当然地服从客人的需求，为客人的需要付出自己的劳动。同时，这种以服从为前提的服务又不是被动的消极应付，而应是主动、热情、自然、富于人情味的服务。

大家知道，由于几千年来的封建等级制观念，在相当长的时间里，认为服务行业是“低人一等”的“下贱”行业。同时也存在另一种思想，认为酒店服务是客人有求于我，服务劳动是单向付出。同样是人，为什么你坐着，我站着；你吃着，我看着，心理不平衡。所以口头上是“宾客第一，服务第一”，在实际行动上把宾客放在第二的位置。

我们一定要克服思想观念上的种种障碍，树立起“反客为主”的新思维，诚心实意地做好为客服务，为客人创造理想的“家外之家”。

（三）切实做到“宁可酒店吃亏，不让客人吃亏”。“客人利益第一，酒店声誉第一”是我们酒店的宗旨。贯彻这一宗旨，就应当做到“宁可酒店吃亏，不让客人吃亏”。“不该挣的钱决不挣”。从企业文化的角度看待这个问题，它属于企业道德的范畴，是我们美世花园应

该具备的企业品德。

目前，酒店业的竞争是相当激烈的，谁家能以优质的服务最大限度的满足客人的要求，谁家就可以赢得顾客，稳定和扩大客源，保持旺盛的发展势头。

最大限度的满足客人的要求，往往需要酒店给予客人更多的付出，包括有形的物质付出和无形的服务支出。有时候，因为不能满足客人一项要求就可能引起客人不满。在处理具体问题过程中，要坚持原则性和灵活性的统一，只要客人不是非礼或无理要求，应当充分理解客人，急客人所急，快速反应，灵活处理，尽可能满足客人要求。比如，有这样一位长住客人，他对客房茶几和坐椅的颜色过敏，要求更换。从长住客的角度考虑，更换一下未尝不可。当然，在处理问题时，要按照必要的程序请求汇报，要求反应快，决断快。

至于在服务过程中，本应当付出的规定性劳动而没有做到，客人感到“花钱不值”，吃了亏，那是绝对不允许的。我们的服务不到位，就是亏待了客人，应当自现。一般说，客人的评判是公正的，客人是不会说假话的，正是从这个意义上说，我们才认为客人永远是对的。

“不该挣的钱决不能挣”，是我们酒店一条铁的原则。对客人只能是“多多关照”，不能克扣顾客，加收费用。由于工作疏忽，多收了客人的钱要坚决退还。客人付了钱，因故不能按原定计划消费，该退钱的要退给客人。对个别人的无理要求，要耐心解释，委婉谢绝，让客人理解诚服。

（四）大力倡导“以情服务，用心做事”的企业精神。“以情服

务，用心做事“是我们企业逐步形成的企业精神，要不断地把它发扬光大，在这里，强调几个问题：

第一，“以情服务，用心做事“是总结正反两方面的实践经验，凝结而成精神成果。几年来的管理服务实践，使我们看到，凡是做到了”“以情服务，用心做事”的部门和个人工作就卓有成效，上级领导和客人都比较满意。相反，凡是经常被客人投诉，工作平平，没有起色的部门和个人，究其原因，主要是没有“以情服务，用心做事”。因此，把这两句话作为我们的企业精神，是从实践中感悟出来的，是长期探索积累的结果，是来之不易的。

第二，“以情服务，用心做事“作为企业精神，是为了更好地指导今后的管理服务实践。一个企业，一个人都需要一种精神。这种精神一旦深入人心，必然会转化为强大的物质力量。我们有了“以情服务，用心做事”的精神，应当也必然会转化为更高层次的优秀管理和优质服务。

现在，最重要的问题是把我们的企业精神切实贯彻到管理活动、服务活动中去，以这种精神内容，创造出更好的管理程式和服务方式。只有这样，企业精神才有意义，否则，只能是流于口号，成了一句苍白的窍门空话。

第三，“以情服务，用心做事”是不可分割的一个整体，适于全员、全方位。酒店曾经提出“二线为一线服务，上级为下级服务，全员为客人服务”。溶入我们的企业精神，就是一线对客人要以情服务，二线对一线、上级对下级也要以情服务。一句话，所有的部门，第一

个工作人员都应当把“用心做事”和“以情服务”结合起来，寓情以事，以事传情。如果把“以情服务”仅仅理解为一线为对客服务的精神境界，是片面的、不完整的。酒店无小事，处处要用心；服务有内外，人人要动情。

大力倡导和强化“以情服务，用心做事”的美世精神，是当前酒店管理和服务的一些单位一项重要工作，希望大家用心抓好，取得明显的成效。

四、坚持“客人利益第一”的原则不动摇

酒店是一个繁杂的工作和服务体系。从工作对象区分，酒店的工作可分为两个大类型：一类是外部对客人（含面客区域）的服务，一类是内部对员工的服务。这两种服务交织在一起，构成了一个有机的整体。

从“以客人为中心”和“以人为本”的理论意义上讲，以客人的服务和对员工的服务哪一个方面都不可缺少。但是，必须强调，这两个方面不是“等量齐观”的对等关系。任何时候，任何情况下，都要把对客服务摆在第一的位置。其理由，正如我们多次讲过那样，客人是我们的衣食父母，是我们赖以生存的资源。关心和爱护每一位客人，最大限度的满足客人的合理需求，让客人 100%达到满意，酒店和员工的利益才能从根本上得到保证。

在实际工作中，对客服务和对内服务常常会不可避免地出现一些冲突和矛盾。洗衣房员工工作服堆积很多，急待要洗，而此时又接到

许多客衣和客用布草；工程部刚刚安排维修酒店办公室或员工宿舍设施的故障，又接到客房的报修单；营业场所客流量骤然增大，面客区域卫生工作忙不过来，而内部区域的卫生也需要清理。诸如此类的问题只有一个：客事（含面客工作）优先，客事快办。在酒店，没有什么事情比客人的事情更要紧，客人的事情先办、快办，才真正落实了“客人利益第一”的原则。不然，就是在那里喊口号，说空话。

我们强调客人的事情非常重要，并不是说内部的事情可以忽视。先办和后办是一个时间顺序，是工作重点的倾斜。而后办决不是等同于不办。因此，各级管理人即要懂得保证重点，优先安排，又要学会统筹兼顾，把握全局。特别在客人（面客区域）急需的时候，不要拿上级领导安排了某项任务或种种客观原因做挡箭牌，借口忙不过来而把客人的事情置之度外。首先把客人事情做好，其次把自己的事情做好，才算得上合格的管理者。

坚持“客人利益第一”的原则不动摇，是我们全部工作的一个基本点。现在是这样，将来还是这样。

五、“顾客满意”是酒店成功的标志

我们酒店的宗旨是“客人利益第一，酒店声誉第一”。它要求我们居与顾客交往过程中，必须把客人的利益和酒店的声誉摆在至高无上的位置，把握和处理好酒店与顾客的关系，以不断提高顾客满意度，提高酒店的美誉度，在公众心目中建立良好的形象，从而获得公众对酒店的依赖和支持，最终达到创造酒店成功业绩的目的。

大家知道，“服务即交往，交往即服务”，酒店与顾客之间的“客我关系”是酒店最重要的人际关系。相对于酒店的设施，即通常人们所说的“硬件”而言，处理好“客我关系”是酒店最重要的“软件”功能。这一关系处理不好，服务质量肯定上不去，门庭日趋冷落，酒店经营之河就如无源之水，总有天会干涸。

从外在表面上看，“客我关系”是一种“服务”与“被服务”的关系。所谓“服务”，通俗地说，就是“为客人做事，并使客人从受益”。客人来到酒店，总是带着一些具体、很实际的问题。比如，客人要吃、要住、要娱乐、要健身，还有一些客人要开会、要办公等等。在住店期间，他们还可能遇到许许多多很具体、很实际地问题。作为酒店的服务人员，必须为客人提供方便，帮助客人解决各种各样的实际问题。而客人的“收益”，则是实际问题的解决，同时获得心理上的受尊重的满足感。

在为客解决实际问题的時候，一个不容回避的问题是：酒店利益同客人利益常常会发生矛盾。客人提出的一些要求，需要酒店更多的付出，甚至牺牲一些酒店的收益。在这种情况下，是首先考虑和选择客人利益呢，还是斤斤计较酒店的得失呢？我们的回答是：维护客人利益，最大限度地满足客人的要求。只有做出这样的选择，“客人利益第一，酒店声誉第一”的酒店宗旨才能贯彻到底。最终让客人获得满意，酒店才能树立起良好的口碑。

自觉地贯彻酒店的宗旨，正确处理好客人利益与酒店利益的关系，必须正确认识两者的本质联系，时刻保持清醒的头脑。

客人利益与酒店利益是矛盾的辩证统一。客人利益和酒店利益是一对矛盾。即有对立的一面，又有统一的一面。客人到酒店，自然要得到好处，才能心甘情愿地把钱掏出来。因此有人说“顾客满意”是顾客对企业的忠诚和信任，是企业实现其全部利润的基础。先有客人利益，而后才有酒店利益，所以，客人利益第一的位置是不能颠倒的。在许多情况下，牺牲一些眼前利益，从而赢得酒店长远利益是必要的。否则，就是“舍本求末”、“一叶障目不见泰山”、“只见树林，不见森林”。

在近两年酒店的服务档案中，记载着许许多多正确处理“客我关系”，把客人利益摆在至上地位的典型案例。一位顾客在酒店轻生自杀，服务人员发现后立即报告领导，酒店全力以赴地组织抢救，花费了很多人力物力，但我们记得赢得了客人对酒店的忠诚；有的客人在消费中损坏了酒店设施，我们首先检查管理工作的责任，在客人赔偿问题上慎之又慎；为了满足客人在住宿、饮食、购物、休闲等许多方面的特殊要求，酒店增添了许多服务项目，其中大多没有增加客人费用负担，有不少还是免费服务。所有这些，都最终变成了客人对酒店的良好口碑，变成了酒店的良好声誉。

声誉就是名声和美誉。它是社会对一个人或一个单位的肯定，是一种无形资产。作为酒店，声誉越高，生意就越好。这是毫无疑问的。客人利益和酒店声誉也是辩证的统一。恪守客人利益第一，是赢得酒店良好声誉的基本前提和因果条件。欺客、宰客、亏待客人、冷淡客人，必然是声名扫地，拒客人于千里之外，酒店就不会有生命力。我

们把客人利益和酒店声誉摆到同等重要的位置，就是要求全体员工坚持对客人、对酒店双重负责的一致性。

酒店声誉不是天上掉下来的，也不是自吹自擂出来的，而是用无数个“顾客满意”的砖瓦垒积起来的。每一个员工都应当象珍惜自己的生命一样珍视酒店的声誉，从而把自己的视线聚到“顾客满意”上来。尽管在实际工作中所遇到客人要求多种多样，只要我们时刻牢记“客人利益第一，酒店声誉第一”的宗旨，不断提高应变能力，勇于进取，勤于思虑，创造性地处理好“客我关系”，就会演出越来越多的让客人满意的精彩剧目。

六、企业持久生命力在于创新

无情的竞争需要创新做后盾

我们已经知道，“不断创新”型经营理念是三种基本类型的企业经营理念之一。一个成功的企业要保持长久的生命力必须走出一条“不断创新”的道路。

（一）“创新”的基本含义

顾名思义，创新就是创造出前所未有的新事物。这里包含两重意思：第一，创造出来的东西必须是过去没有的；第二，创造出来的东西必须具有先进性，它是对过去的超越，对现状的否定，以进步为特征。搞出的东西虽然过去没有，但它是退步的，也不能称其为创新。因此，我们说，创新是人们不固守现状，通过艰苦努力、有目的地创建新事物的开拓活动。这种活动的特点是：目的性、开拓性、进步性

和艰苦性。

（二）创新的重要意义

人类的发展是一个必然王国走向自由王国的过程。人们在实践中总是不断地有所发现，有所创造，有所进步，有所作为，永远不会停留在一个水平上。创新是人的一种永恒的欲望，是人的主观能动性的表现。也正是人的这种创新精神，推动着人类社会的日新月异的发展。

新陈代谢是宇宙间的普遍规律。任何一种事物，都要经历一个产生、发展、衰退直至灭亡的过程，旧的事物被淘汰，新的事物诞生了，越来越高级，越来越进步，这就是辩证法的逻辑。

就企业来说，也同样如此。一个有生命力的企业，总是不断地否定自我，不断的超越自我。尤其在市场经济条件下，竞争需要创新，竞争必须创新，同时竞争也促进创新。

目前，国内外管理学和经济学界都开始关注这样一个问题：一个企业或者已经处于领先地位的企业如何才能持续发展。研究分析表明，企业发展中有两个衰亡率很高的时间门坎；10年左右和40年左右，分别称为“婴儿夭折率”和“壮年死亡率”。据统计，1970年跻身“全球500强”的公司到1982年有三分之一已销声匿迹了，很多是“英年早逝”，在我国不少曾经辉煌过的企业也是昙花一现。究其原因，最致命的一点就是，因为过去的辉煌业绩而沉溺于现状，不思进取，停滞不前，缺乏意识创新、观念创新、企业文化创新、产品创新、管理创新、市场开拓创新。也就是说，它忽视外在环境、社会需求的变化，没有继续为社会、为用户创造新的价值，不能满足新的社

会需求，它的生命也就停止了。从这个意义说，企业的生命力在于创新，“创造价值”是企业生命之本。

(三)企业的创新功能

一个企业只有具备了创新功能才能不断推陈出新，保持旺盛的生命力。有人说，创造性是现代领导者的必备功能，失去创造性，其他方面再好，也不过是一个“平庸的召集人”，而一片死气沉沉的景象，缺乏创新意识的企业也不过是一个“现状维持会”，是不会有前途的。

因此，许多成功的企业，在构筑自己的企业文化时，以“不断创新”做为企业经营理念。这种类型的企业文化被称为“硬汉式的企业文化”。其着眼点，在于设计和造就企业创新功能。它提倡企业家的冒险精神和创新意识；鼓励人们不断试验，不断革新，努力把全体员工 10%转变成革新迷，持续不断地搞出各种实际可能的革新。

那么，一个企业及其领导者怎么样才能具备和提高自己的创造性功能呢？这就要敢于创新、善于创新、保护创新。创新功能具体表现在三个方面：创新精神、创新思维、创新实践。

所谓“创新精神”，就是指抛弃旧的东西，创造新的东西的自觉意志和表现活力。创新精神来源于企业领导和员工永不满足的“忧患意识”、“危机意识”以及强烈的事业心和责任感。中国有句古话：“逆水行舟，不进则退”，竞争是无情的，可是当你具有不断创新的意志力量的时候，你已经成功了一半。因此，创新精神是参与竞争的法宝与增强信心的支柱。

对企业领导和员工而言，必须有“居安思危”，树立“一切向前

看”、“永不自满”、“争取更高成就”的思想，树立“我的最好的产品是下一个”的观念，才能在事业上不断的追求和创新，实现“人无我有，人有我优，人优我变”，使企业始终处于领先地位。

所谓“创新思维”，就是打破“习惯性思维定势”，用超越常规的思维方式观察和解决问题。在发明、革新过程中，常用的思维方式有以下几种：

线性集中思维——其特点是“一条道路走到底”的专一性，不达目的决不罢休。比如，在1915年巴拿马博览会上，我国一个商人带着茅台酒参展，由于装璜很差，加上当时我国的国际地位又低，西方人看不起，虽然参展，未被列入评比行列。我国商人经过冥思苦想，急中生智，在评委走进展室时，故意将酒瓶打落在地，顿时酒香四溢，评委和商界为之一惊，纷纷要求把茅台酒列入评比行列，结果荣获金质奖章。以这种方式让质量过硬的产品誉满全球，不能不说是线性集中思维的结果。

麦当劳连锁店的创始人克罗克运用文化概念和管理技术，实现了“产品”标准化。北京王府井快餐店和纽约的麦当劳快餐厅有着一致的装饰布置，一致的进餐环境，一致的服务规范，连汉堡包的滋味、薯条的炸法都毫无差别。美国人和中国人操作的麦当劳一模一样的背后恰恰是创新的结果。克罗克最喜欢表达的思想是“奋力以进”。他追求的是把一件事做到尽善尽美的境地，不达目的决不罢休。

立体扩散思维——就是“倒过来想”的思维方式。它往往产生料想不到的创新效果。日本丰田公司针对上道工序为下道工序提供的零

件越多越好的常规，实行“准时准量”，即保证了生产的正常进行，又加快了资金周转，效益增加了一倍。

（四）创新实践

创新精神是创新的动力，创新思维是一个方法问题，而只有通过实践，才会最终产生创造性成果。

就我们的酒店来说，创新可以体现在酒店行业运行的各个方面，包括技艺创新、产品创新、方法创新等等。我们每一个人都从事一个方面的工作，人人都有创新的责任和可能。酒店号召大家——“人人争做有创新头脑的员工”，把酒店各方面的创新活动组织起来，形成一种强烈的创新氛围。为此，酒店提出以下几点意见：

第一，强化危机意识，激发创新精神。酒店决定开展“迎接新世纪创新活动”。各级管理人员要按照酒店的部署，抓好创新专题的学习讨论。要把“创新是竞争的后盾”作为一种理念灌输到每名员工的头脑中，使大家真正认识到，创新是现代企业经营的生命，没有创新的企业就没有持久的生命力，从而激发出强烈的创新欲望和创新精神。

第二，寻找课题，确定创新的切入点。各部门各班组都要深入分析一

下酒店哪些方面已经落后地区，需要革新，把题目确定下来，而后展开创新设计。题目可大可小，可以是大的革新，也可以是小发明、小革新。可以是产品创新、服务创新（如菜品的花色等），也可以是工艺创新，管理模式、服务程序、工作方法的创新。不论哪个方面，都

要以提高质量、提高效率为着眼点和落脚点。

第三，建立推动创新的激励机制。为了鼓励大家积极开动脑筋，投入

创新活动，酒店将出台相关的激励政策。一是经过确认具有创新价值的项目，可在费用上给予支持。二是对创造发明的人员给予物质奖励或授予荣誉称号，按发明创造产生的效益评审后，确定奖励等级。工作方法创新可以用发明者的名字命名，对有重大创新的员工，要大张旗鼓的宣传表彰。

第四，加强组

织领导，以点带面，重点突破。创新是一项艰苦的工作，而有一定的风险。要允许失败，但要争取更多的成功。各级管理人员尤其是部门经理要拿出相当的精力组织好创新活动，发动大家人人动脑子，想点子。要注意保护大家的积极性，有些人的想法即使实践中行不通，也不要泼冷水，而要通过科学的分析论证确定取舍。实践是检验真理的唯一标准。只要全体员工敢于实践，善于实践，我们的创新，我们的创新活动一定会搞得有声有色，并卓有成效。

七、管理人员要学会 控制“三个关键”

控制好“关键时间、关键部位、关键问题”，是酒店走动式动态管理的核心。几年来的管理实践证明，把握“三个关键”，就能在工作中取得事半功倍的效果。

然而，控制好“三个关键”。并不是一件轻而易举的事情。不少

管理人员忙忙碌碌、辛辛苦苦，却抓不住关键，忙不到点儿上，其结果是事倍功半，顾此失彼，工作质量和水平总是上不去。

第一，弄清什么是“关键”：“关键”一词的字面涵义是“闭门的横木和加锁的木闩”。它的引导意义是比喻“事物中至关紧要的部分，事物发展的决定因素。”俗话说，“牵牛要求牵牛鼻子”，意思是，抓住关键，问题便迎刃而解。否则，不分主次，没有重点，“眉毛胡子一把抓”，到头来很可能“捡了芝麻，丢了西瓜”。

在实际工作中，所谓“关键”就是最重要的环节和因素，就是诸多矛盾中的主要矛盾和矛盾本身的主要方面。主要矛盾和矛盾的主要方面对全局起着决定性的作用。因此，正确地认识和把握“关键”是我们做好工作的重要前提条件。

第二，要善于从分析中找出“关键”。我们做管理工作的，每天面对着许许多多的事情。这些事情相互关联，构成了工作的全部内容。要从中找出关键的环节，需要动番脑子进行分析，“分析就是吃螃蟹”，把最肥美的那块肉找出来。酒店提出的“关键时间、关键部位、关键问题”，为大家提供了一条很好的思路。“三个关键”明确地告诉大家，必须弄清什么时间，什么部位，什么问题最重要，而最重要的时间、最重要的就是我们的工作重点，就是我们要抓的关键，因此，分析工作重点，离不开时间、空间（部位）和事物（问题）三个要素。譬如质管部的督导检查工作，有一线二线、班前、班中、班后之分。从部位上分析，面额区域是关键；从时间上分析，班前应备、先抓一线、抓班前，质管工作就成功了一半。又如西餐厅，早晨六点开始业，七、

八点钟是高峰，中午十二点到一点，晚上七点到十点又是高峰，高峰期就是关键。再如总务部的工作，客人最多的时候，抓洗手间是关键；洗衣房的布草要洗的洁净并保证供应。至于上面的情况，一个时期最普遍、最突出的问题，比如见面不问候，卫生不达标等等就是关键。只要大家善于动脑筋，关键是可以找到，也是不难找到。

第三，要把好钢用在刀刃上。找出工作中的“关键”，其目的在于下大

力气抓好关键环节。俗话说，“好钢用在刀刃上”。对关键环节，必须进行重点研究，重点布置，重点督导落实。没有重点就没有政策，我们要先抓“西瓜”，再抓“芝麻”。各部门在工作日程表上要充分体现抓“关键时间，关键部位，关键问题”的要求。人力，物力优先保证。

总之，认识这三个关键、抓好这三个关键是日常工作的“三部曲”。解决好这三个问题控制好关键时间、关键部位、关键问题，我们的工作和服务一定能够再上一个新台阶，再创新水平。

八、把握好两个“一秒”

最近，酒店提出一项要求，即“班前准备不后拖一秒，班后日清不提前一秒”。这就是就，班中的工作时间必须充分予以保证，不允许班前、班后两头挤，以至缩短班中的有效工作时间。

班前、班中、班后是我们工作中的三个必不可少的时间环节，相比较而言，班中工作是重要的一环，就象长江大桥，中间是主桥，两头是上下的引桥一样。尤其是面客服务部门，班中这段时间，从消费

意义上说，是真正属于客人的，准时和定时营业是满足客人需求的一个重要前提条件。班前准备工作拖后，就是说班前工作没有按规定做完并达到标准，不能保证按时对客营业。如果开业时间已到，客人也已光临，而直接为客人准备需要的东西，或者我们自己用来工作和服务的应备物品不到位，缺三少四，数量不足，工作起来大家势必被搞得手忙脚乱顾此失彼，限时、快节奏、高质量的服务就会打折扣。班后工作提前，势必影响客人消费，就是对客人不尊重的表现。我们已经注意到，不待营业时间结束，有的员工就开始收档撵客了。将近下班时间，突然来了客人，有的员工便一肚子晦气，因为客人的莅临打乱了他想早一点“收工”的打算。我们开出两个“一秒”的药方，正是为了治一治缺乏严格时间观念的病症。

心理学家告诉我们，一个人的精神动力越强，表现出来的行为约束越严。反过来说，一个人对自己的行为加以严格的约束，需要有一个强大的精神动力。身体力行两个“一秒”的原则，首先要有敬业精神。敬业，才能兢兢业业，一丝不苟地工作；敬业，才能自觉自律地挑战自己，严格地约束自己。没有严格的自律和约束，今天拖后或提前一秒，后天就是一分，再后天就是十分、二十分。因此，必须从挑战一秒开始。

在实际工作中，时间观念又是一种非常重要的观念，应当成为我们精神世界的一部分。从上班到下班，第一个时间段要干什么，怎么干都有明确的规定。在规定的时间内必须完成的工作任务，就不能随意拖延。工作上的慢节奏，是与现代人的时间观念格格不入的。因而，

不该提前的工作同样也不允许提前来做。事实证明，有敬业精神的人，也是讲究时间观念的人，他们追求工作高效率、高质量，总是力求在同样的时间内，争分夺秒多做一些工作，而在工作需要的时候，他们往往不惜奉献出属于自己的时间。不会为了个人的一点私利而斤斤计较。

我们希望，每个员工都要树立敬业精神，树立时间观念，挑战自己，把握好两个“一秒”。

九、不仅重视过程，更重视结果

在服务和管理中，我们经常强调这样的一句话：“不仅重视过程，更要重视结果”。要正确理解并在实际工作中把握好这一点理性原则，首先应当弄清什么是“过程”？什么是“结果”？两者有着怎样的联系？

所谓“过程”，就是事物按照一定的时间和空间次序延展的途径。“结果”是与“原因”相对应的一个哲学概念。产生另一种现象的叫原因，由原因引起的现象就叫“结果”。每件事情的发生从始至终的全过程中总有一些主导因素决定着最终结果，无缘无故的事情是不会发生的。在事情发生过程中，正确地因素起主导作用，就会产生好的结果，错误的因素起主导作用，就会产生坏的结果。

我们做每一件事情，最终是要预期达到一种好的结果。“结果”的好坏，是评论一项工作的优劣，一件事情的成败的最重要的依据。而过程控制又是达到预期结果的有效手段。因此，现代全面质量管理

强调，为了达到计划目标或预期结果，必须强化“全过程”管理，拟好预先控制。

在工作的全过程中，某些关键环节把握不好，就可能出问题，引出坏的结果。最近，酒店发生了这样一件事情：一位住店的日本客人在前厅结帐准备离店时，行李员叫来一辆出租车，并把客人的行李放在出租车后仓，由于行李员工作疏忽，另一位客人乘车而去，带走了日本客人的行李，且不说日本客人的日程安排因此被打乱，如果行李真的丢失，我们酒店的优质服务在客人心目中将会大打折扣，声誉也将受到严重损害。因此，酒店调动了一切可以使用的手段，全力查找行李下落，最后终于使客人的行李失而复得，客人谅解了我们的过错，并向我们表示谢意。

这件事深刻而具体地告诉我们：出现丢失行李的问题，是忽视了工作过程中重要环节的结果。由于我们重视了查找过程，紧追不舍，坏的结果也能化为好的结果，弥补了我们酒店的工作失误。

因此，我们在这里进一步强调，做任何一件事情，首先是一步一个脚印地扎扎实实的把握好每一个环节，随时想到每走一步实际上会产生什么样的结果。对直接面客服服务的员工来说，就要时刻想到怎样使客人满意，客人满意是最重要的结果。

当然，工作中难免出现一些错误。差错是我们不希望也不需要的结果。面对差错，我们的唯一任务是争取主动，通过新的办法和途径把它转化为好的结果，使每一件事情最终有一个圆满的结局。

十、管理人员都是服务员和补位者

我们在《管理人员班前、班中、班后工作重点及岗位应忌》的规定中，明确要求各级管理人员“做好人员调度，弥补岗位空缺。及时堵塞工作漏洞，迅速处理突发事件。”调度员工补位，也包括管理人员在必要和急需的时候做好补位。管理人员即有管理的责任又有服务的义务。

作为管理人员（特别是质检人员）不论级别高低，首要的任务是坚持走动式管理，履行督导检查的责任。在一般情况下，管理人员不能“代替站位，包办员工工作”，而放松督导检查，忽视现场存在的问题。

但是，一个很值得注意的问题是：在营业场所正在营业的时间，包括后厨最忙的时间，检查人员发现各种不符合要求、不达标现象和问题，不管部门的管理者和员工忙成什么样子，都一定要他们服从检查人员的决定，到现场接受处罚。这种做法，未免失当，必须加以纠正。

我们历来重视解决实际问题，处罚是一种手段，而不是目的，现场人员忙得不可开交，检查人员发现了问题应当在第一时间先把问题尽快解决，尤其强调检查人员自动补位，自己动手解决问题，帮一帮现场工作人员的忙，不要或尽可能少的把问题暴露在客人面前。

在服务现场，检查人员“拾遗补缺”，为员工弥补工作上的不足，其意义不仅在于维护酒店形象，而且有利于强化管理人员的服务意识，取得工作主动权。你帮了别人的忙，检查督导别人就更有发言权

和说服力。那种看着眼着的问题而不肯动一动手、弯一弯腰，只会板着脸指责别人的态度是断然不可取的。

不要忘记，每个管理者包括质管人员都是服务员和补位者。把督导检查与动手解决问题融为一体，才是一个合格的管理人员。

十一、第一个员工都是酒店代表

在对客户服务过程中，员工指使客人，让客人来回跑腿询问办事的现象时有发生。比如，客人来预订或参观房间，直接找到了楼座台班，值台人员不是先安顿客人，主动与前台联系，而是以不属于我的职责为由把客人指到前台，一推了事。这种做法说明，我们有些员工的角色观念不强，不懂得“客人一旦找到自己，自己就是酒店代表”的道理。

所谓“酒店代表”，是根据我们的经营理念所倡导的把第一位客人当作亲人、家人和朋友，那么当客人有需求的时候，你要全权代表酒店解决客人提出的需求和问题，无论何时何地，都不能以不属于自己的工作范围为由把客人指使出去。

当好“酒店代表”，首先要树立全心全意为顾客服务的思想，切实把客人利益摆在第一的位置，真正做到“客人只要提出需求，剩下的事情由我来办”。在弄清客人的需求之后，属于权限之内的事情，要立马就办。当客人要找的地方不是你所在的工作现场时，要热情引领客人；如果不能脱离个人岗位，应详细向客人讲清使客人明白走向为止，不允许指使客人自己去跑腿。当遇到超越自己的权限或服务范

围，不能拍板的问题，要立即向上级汇报情况，请上级解决。上级也因权限或超出服务范围进，要尽快与有关部门或领导联系，协调解决。在客人面前，任何一名员工都有义务告诉客人：“请稍候，我马上给您联系”，而无权对客人说：“这不该我管”或者说“我已经向某某部门通报过”，否则，就是失职。

作为“酒店的代表”，只要找到自己的上级报告客人提出的需求和问题时，都必须迅速作出反应，主动到现场接待客人、引导客人，并要以最快的速度解决客人的需求和问题或给以满意答复。无论哪级领导及部门都不得指使客人跑来跑去。

总之，酒店代表是一个角色，不论哪一个员工在遇到客人有需求、有问题时，就应该担当起这个责任。酒店授权于每个员工，每个员工要演好这个角色。尤其是一线员工，不论职位高低，都要以主动、热情的态度，把客人的事情全权办好。

十二、一言一行关乎酒店形象和声誉 ——再谈每一个员工都是酒店代表

“每一个员工都是酒店代表”这句话含义深刻而广泛。我们已经谈过，所谓“酒店代表”，就是客人在有求于自己的时候，全权代表酒店解决客人提出的需求和问题，给客人一个满意的答复。这句话还有一个内在的规定性，就是员工无论在店内店外，其言行都必须维护酒店的形象和声誉。

我们知道，任何一个人，一旦溶入一个集体，他就不是一个孤立

的人，他的言行就要受到限制，受到集体的影响和制约。比如，学校的“学生守则”，它既不是学生张三制定的，也不是为学生李四制定的，而是为了“学生”这种社会角色制定的，不论你是谁，也不论你有什么样的“个性”，都必须遵守“学生守则”，在这个守则的允许范围内发挥自己的个性。

同样的道理，不论你是张三李四，一旦加盟我们的酒店，你就是打上美世标记的美世人，一言一行都代表着酒店，而不仅仅代表你个人。因此，说话、办事都必须符合酒店的规范、要求，重塑个人形象。个性寓于共性之中，一个个良好的个人形象就组成了酒店群体形象。如果哪一个员工说话没有礼貌，没有分寸，服务不到位，不能真情待客，甚至直接损害客人利益或自尊，那么客人感觉到不是哪个人不好，而是酒店不怎么样。最终损害的是酒店的声誉。

最近，一位很重要客人投诉房间内并未摆放酒水，而前台一位收银员在结帐时未经核实便要客人付费，引起了客人不满。客人悻悻而去，酒店派人找到客人赔礼道歉，才平息了这件事。可见，一个员工的一言一行关系是何等重大。这位收银员如果意识到代表酒店处理好客我的相互关系，想一想酒店处理此类问题的规定，就不会出言随意，伤害客人的自尊。还有行李员粗心大意，把客人引错房间，洗衣房不按规定的时间把客衣送回房间；精品屋在有客人的情况下，便挂出打烊撵客，诸如此类的表现，都会不同程度的损害酒店的服务形象。谁这样做了，谁就是一个不合格的酒店代表。

在店内，应当注意自己的一言一行；在店外，更需要强化约束。

我们工程部、采供部等部门的员工经常与外界打交道，对于外部客户来说，这些部门就变成了“上帝”的角色。有的人“位置一变”就盛气凌人，说话气粗，办事拿别人一把，甚至从中谋取个人私利。因此，我们特别提醒这些部门的员工，谨其言，慎其行，多给酒店增添一些光彩。

在店外，还有一种情况需要引起注意。个别员工下班离开酒店便于工作忘了自己是美世的一员。在与他人闲侃中，不是正面宣传酒店形象，而是对酒店评头品足，妄加非议。这种情况，前些年多一些，近两年随着酒店美誉度的日益提高，少了许多，但并没有绝迹。

维护酒店的形象和声誉，是酒店发展的需要，也是维护每个员工根本利益的需要。酒店好了，每一个员工也会得到相应的好处。对这样一个最基本的道理，我们每一个员工不仅要记在心上，更要用实际行动交上一份让领导让同事满意的答卷。

让我们每个人都记住，你的一言一行都关乎酒店的形象和声誉。

十三、人人要有塑造服务品牌的使命感 ——三谈每一个员工都是酒店代表

“你就是公司”，这是惠普公司最成功，最动人的用人之道。它把每个人的能动作用提到一个最高境界。惠普公司的员工做出了超越其职责所要求的成功努力，许多“拳头”产品凝聚每一个员工的汗水。

无独有偶。我们提出的“每一个员工都是酒店代表”与“你就是公司”的口号有着相似之处，都显示出员工与企业心心相印、人企一

体的闪光理念。

所谓“人企一体”，就是说，每个员工既已加盟酒店这个特殊的组织或者群体，就应当与它形成命运和利益的共同体，同心同德地为酒店的兴旺和发达而努力工作，无私奉献。只有和酒店融为一体的员工才能真正担当起代表酒店的责任，完成酒店赋予的使命。否则，“身在曹营心在汉”，这样的员工就不是真正意义上的酒店代表。因此，树立“酒店在我心中”的归属感，是一个员工成为酒店代表的必要条件之一。

另一方面，酒店的优质服务品牌，是靠众多员工共同塑造的。离开了每个员工的出色的工作和服务，酒店的单体品牌就不复存在，就是一个空壳。我们说，每一个员工都是酒店代表，所强调的正是一种使命感。这种使命感要求每一个员工代表酒店把每一项具体的服务送到客人面前，对二线来说就是送到一线。同时，我们要求提供的服务必须是有效的、优质的，如果提供的劣质服务，责任者只能代表他自己，而不能代表酒店。但是，在外部的客人眼里，不论哪个员工，面客服务得好代表了酒店，服务不好，也同样代表酒店。从这个意义上说，合格的酒店代表应该也必须是一个努力达到优质服务的人员。

懂得了关于酒店代表的道理，就要尽职尽责地做好每一个环节服务，以良好的个人行为表现，铸造我们的优质服务的“金牌”。

我们高兴地看到，相当多的员工在企业精神的激励下，创造了“以情服务，用心做事”的动人事迹，给酒店的优质服务品牌增添了金色的光彩。他们尤其注重“细微之处见真情”，用一个个服务细节打动

了客人，受到客人的赞誉。与此形成鲜明对比的是，有些员工包括少数管理人员缺乏强烈的责任感和使命感，工作得过且过，服务质量低劣，甚至弄虚作假，欺上瞒下。最近一段时间，这样那样的问题出了不少。机场代表服务不到位，致使一位客人自己打车进店，引起客人投诉；某客人在西餐厅用晚餐后，已付现金买单，第二天结帐时，收银员再次打出帐单，造成重复收费；某单位会务组客人到奥海厅就餐时，20分钟没把菜送上去；客人询问开早餐时间，服务员竟回答不知道。有的管理人员检查工作睁只眼闭只眼，敷衍塞责，把关不严，本来“不正常”却说成“正常”，甚至出现事后补填到位表的现象。这些问题说明，不少员工心还没有与酒店、与客人贴在一起，优质服务、优质管理的意识不强，因而也就不能很好地担起酒店代表的角色，尽自己应尽的责任。

我们要使大家都明白，每个员工都是酒店代表，而代表意味着使命和责任。塑造优质服务的品牌，创造越来越多的客人，赢得越来越大的市场，为中国的旅游饭店业添上光彩的一页，是我们每一个员工的崇高使命和责任。为了这个目标，每个员工都应树立强烈的品牌意识，用严格的管理，用细微的服务履行自己的责任，做一个名副其实的酒店代表。

每个员工都来自的评价一下，你是一个合格或者基本合格酒店代表呢，还是距离代表资格有着不小的差距呢？

十四、当好顾客代表

顾客代表和酒店代表的概念是从不同的角度界定的角色概念，其本质意义并无差别。

酒店代表的角色要求是，从酒店的角色出发，应该怎样去做，如何对待客人的期待和需求。而顾客代表的角色要求是，从顾客的角度出发，站在客方的立场上，带客人的要求，去决定如何去做、如何做得更好。两者的落脚点都是为了达到顾客满意，前者强调在对客服务中履行职责，后者强调在对客服务中想到顾客，因此，顾客代表的角色使我们更加贴近顾客。

顾客代表既然是站在客人的立场上考虑问题，才称其为顾客代表，那么每一个代表顾客的员工必须充当顾客的眼睛、耳朵和喉舌，代表顾客的利益，并为实现顾客的最佳利益而说话、办事。否则，就会失去顾客信任和拥护。从这个意义上说，真正的顾客代表应当是真正的顾客拥护者。

要使自己成为真正的顾客拥护者，须从以下几方面做起：

- 1、和顾客保持亲近，以证明自己关心顾客、热爱顾客、关注顾客的需要和复位。如何才能亲近顾客，最关键的是有“顾客第一”的真心。有真心才有真情，才会发自内心的关爱顾客。

- 2、实行顾客导向服务，对客服务中，需要遵从酒店的规定和规范，在许多情况下又需要灵活应对，现场“决定”。这时，就应从顾客的角度审视每一个过程，弄清它对顾客会产生积极的影响还是消极的影响，最终决定如何做得更好一些。

- 3、把握每一个服务机会。服务机会代表了一种不增加支出或稍

增加支出就能更好地为顾客服务的方法。它通过让顾客等到一种料想不到的满足而增加服务的价值。利用服务机会，必须坚持“尽一切努力让顾客高兴”的态度。顾客的某些利益要求，可能超出了我们服务项目的范围，我们首先想到的不应是“有没有现成条件”，而要代表顾客问一问“有没有可能把顾客的需求变为现实”。如有可能，顾客的需求正是为我们增加服务价值的机会，应该珍视这个机会，抓住这个机会，为顾客创造新的服务价值。

此外，顾客投诉也是一种服务机会。作为顾客代表谁都不应当把顾客投诉看作是件麻烦的事，代表顾客处理好投诉，才可能更好地为顾客服务的机会。

4、用心了解顾客的需要，发现服务机会，必须考虑顾客的需要。这种需要是多方面的，也是比较复杂的。通常可归为几个方面：

- ①顾客需要受到尊重，你如何满足客人的自尊和自重？
- ②顾客希望你的产品和服务符合他们的心愿，你如何满足他们的愿望？
- ③顾客希望成功，你是否帮助客人达到了消费目的？
- ④顾客有困难希望帮助，你是怎样建议或给以支援的？
- ⑤顾客有独特的需要，你提供了特殊服务吗？
- ⑥顾客需要你注意他们的自我形象，你如何对待他们？
- ⑦顾客需要服务信息，你如何与他们沟通？
- ⑧顾客需要你重视他们的时间，你注意速度了吗？
- ⑨顾客希望得到预期利益，你能保证不亏待他们吗？

对以上这些顾客需求了解越透，才越有资格代表顾客，并保证他们的需要得到满足。

总之，顾客代表必须亲近顾客、了解顾客，以顾客为导向，利用服务机会，获取顾客满意，成为顾客的拥护者。

十五、升值服务是化解顾客不满意的重要方法

我们知道，CS 战略的目的是达到顾客满意。可是在我们对客户服务中常常会出现一些纰漏而引起的抱怨和不满意。这种“结果”既不是客人愿意看到的，也不是我们服务人员愿意看到的。

我们历来重视“结果”，面对顾客不满意这样一种不好的结果，我们必须瞪起眼来，想方设法以努力化解顾客的不满意。

所谓顾客不满意，就是顾客的实际评价与他的事前期望有差距。顾客的事前期望既包括产品、服务方面的满意程度，也包括在人格上得到尊重。一旦客人得不到满足，轻则沉默、抱怨，重则投诉、索赔，沉默是顾客不愉快的表征之一，96%的不满意顾客是采取这种方式的，但常常被我们所忽视。

有一点，我们必须明白，任何一个不满意的顾客有可能远离我们，不会再来消费。因此，我们必须通过化解客人的不满意留住这些不满之客。

化解顾客的不满意，应当包括两层意思：

其一，是消除顾客的不满情绪。比如，客人事先向餐厅订了座位，

而当客人来到餐厅时，却发现预订的座位已经有人了，客人因此而兴致大扫。这时，服务人员首先应当以工作疏忽向客人赔礼道歉，并另行为客人安排好座位，这样做，客人的不满多半会被消除。

其二，是以升值服务达到客人满意，甚至是非常满意。因为消除了客人的不满情绪，并不等于达成了客人满意。而升值服务则是达到客人满意乃至非常满意的有效方法，还以上面的情况为例，在向客人表示歉意之后，如有可能给客人安排一个单间，客人就会受宠若惊，把“不满”变成了“感谢”，这就是升值服务的魅力。

升值服务是对客人一定的物质损失或精神损失的补偿，而这种补偿以超过客人的最先预期为前提，也就是说超出客人当初的要求。如果不是这样，就达不到化解不满的功效。

在实际工作中，要把握好升值服务，首先是敏锐地发现客人不满的原因，通过沟通，了解他们的不满程度和相应的要求；其次，是迅速出击，选择适当的升值服务方式使客人获得真正的满意。也就是说，升值服务项目是原先对客服务项目品位的提升，而不是项目的变更。譬如说，客人对房间不满，就使其住房升级；客人对餐饮环境不满，就换一个好的环境；客人对菜品不满，可以免费让客人点上一两道菜，如此等等。特殊情况，譬如，客人饭吃得不同意，想唱唱卡拉OK，也未尝不可。总之，升值服务是一种灵活应对，要因事制宜，迅速反应，最终达到留住顾客的目的。

十六、发扬团队精神增强集体凝聚力

团队精神，或者说集体主义精神，是一个集体产生凝聚力的思想动源，是创造成功的必要条件。实践证明，众多个体的有机结合，在行动上遵从共同的规范，所产生的力量将大大超过个体相加的总和。这里，非常重要的一点就是共同目标的纽带，形成一个有统一意志的整体，如果一个集体的每个成员各行其是，这个集体就如一盘散沙，丧失战斗力。

正因为如此，几年来，酒店一直大力倡导团队精神，反对那种漠视集体、放任自己，不要统一行动，不要组织纪律的自由主义行动。我们看到，在唱响集体主义精神，使之得以不断发扬的同时，也时常出现一些不和谐的音符，必须引起各级管理人员及全体员工的警觉和重视。比如我店曾参加过一次大型体育比赛，当时我们的队伍与兄弟单位整齐有序的阵容相形见绌，说明大家缺乏集体荣誉感，在人事部组织的员工外语培训，二线到一线传菜、抽调各部门人员栽树等集体活动中，有人不积极参加。前不久，酒店领导为了让一连几天加班研究酒店制度的管理人员放松一下，在“迪厅”举办了一次休闲晚会。然而部分人表现很差的组织纪律性。

从以上这些问题不难看出，集体主义精神在这里不见了，统一意志，统一行动从大局被抛到脑后，如不加以矫正，任其发展下去，我们的队伍就会变得散乱不堪，没有生气，没有向心力，如果把这种精神状态带到对客服务中去其影响程度更加严重。

治病要治本。有些人之所以缺乏集体主义的精神，说到底是个个人主义作祟。他们不懂得“集体的力量是不可战胜”的道理，不懂得个

人和集体自由和纪律的辩证关系，图自己痛快，不顾集体荣誉；只要个人行为，不顾集体规范。遇有集体活动，符合自己心意的干什么都行，什么时间干也没问题。他们摆不正自己的位置，往往失去自我约束，常常目中无人，我行我素，不符合心意的就不干，不利于自己的事就不做，口头不讲，心中抱怨，人到了，心不到，行动上不积极配合，甚至拆台，致使整个活动松松垮垮，象一团散沙。

这种“私”字当头的思想还表现在某些人只要组织照顾，不要组织纪律，自己有困难马上向组织求援，家中老人、小孩等人有病立即找组织请假，无论酒店有什么重要工作，必须准假回家，但当企业需要自己做出奉献，尤其是需要为集体为他人做牺牲时，他们便以种种理由躲躲闪闪，甚至个别人还提出交换条件。

目前，我们面临的是残酷的现实——岛城各酒店乃至全国的无数竞争对手迅速崛起，其实对手并不可怕，可怕的是我们自己如果是一盘散沙，没有为集体奉献和牺牲的精神，形不成合力，最后将是自己被自己打败！

树立团队精神和集体主义精神，作为一名员工首先要靠边个人的自觉意识，以一种“主人翁”的意识全方位投入到工作之中，克服利己主义思想，在工作中积极主动，使各部门之间，各班组之间互相配合，齐心协力，使我们在竞争中处于不败之地；从酒店管理方面还要加强组织纪律和整章建制，各级领导要从自我做起，不但自己要身先士卒，而且培养教育全体员工要树立这种精神。只要思想和行动统一，强化团队精神和集体主义精神，我们这个整体才将更有凝聚力，无往而不

胜。

十七、二线对一线四个充分理解

一是充分理解一线的地位，我们提倡“一线工作至上”，就是说，一线员工直接面对客人，为客服务，他们所处的位置最重要。在酒店工作的舞台上，一线唱主角，二线唱配角，最终都是为了让客人满意。二线员工要自觉克服心理上的障碍，摆正位置，甘当配角，甘做幕后无名英雄，二线对一线要象一线对客人一样要热情、亲切。

二是充分理解一线的急需，一线在对客服务中，常常向二线提出紧急要求，包括人力援助，时间紧，任务急，作为二线员工应当把一线的急需看作是客人的急需，打破“按常规办事”的工作方式，认真做出永远是“YES”的回答和承诺。千方百计提供有力的服务保证，满足一切需求，切不可强词夺理，更不可置之不理。

三是充分理解一线对二线工作的不满，在相互协作中，一线对二线的工作常常表示不满意，面对这种不满，切不可认为是一线对二线部门过不去，而要以平静的心态严以自责和反省。要知道，一线的不满，正是用客人的视角看待二线工作的必然反映。即使一线的意见或投诉与实际情况有出入，也应当理解一线良苦用心。

四是充分理解一线提供的甘苦，一线人员相对比较辛苦，他们劳累一天，需要二线为他们提供衣、食、住、行方面的优质服务。由于个人修养、心态和情绪等因素，某些一线员工对后勤保障工作不满，甚至是挑剔，二线员工要宽容他们，并用温暖的双手为之排忧解难，

用真情去感化他们。

十八、丢掉“侥幸”，坦诚地面对错误

只要工作，就难免出现错误和偏差，心理健康的人面对工作中的错误和不足，会用积极的态度严以自责并及时采取措施予以整改或弥补，而心理不够健康的人面对工作中的错误和缺点，常常会采取掩饰或蒙混的态度，并庆幸自己逃过了别人的眼睛，逃脱了挨批或者是受罚的“不幸”。这就是我们经常说的侥幸心理的表现。

“侥幸”一词被解释为“获得满意，免去不幸”。在我们的队伍里，一些人的侥幸心理更多的表现为希望“免去不幸”，有些人既无认真工作之心，又无接受批评之意。有问题，有错误，有缺点，最好不被别人发现，一旦避免了被稽查，被批评，被投诉，被处罚的“不幸”，就如取得意外的收获一样，暗自庆幸不已。

“幸亏如何”是一些人偷懒、违章、做错事之后用于平衡不安稳情绪的砝码。有人把洗鱼的水溅到了蔬菜上，有人拿擦杯子的口布去擦地上的烟灰，也有人在客人预期到达的时间没有把准备工作做好，如此等等，不能不引起当事人心理上的紧张感、不安定感。然而，知道工作没做好，甚至做错之后又没有勇气自责和整改，于是就用“幸亏客人没到、幸亏客人没看见，幸亏检查人员没查到、幸亏上级没看到”之类的潜台词原谅自己，安慰自己，解脱自己，如牛释重般地逃避工作责任。

侥幸心理，是一种企图在意外中获得某种利益的心理状态，在我

们日常工作中，意外的情况不会是经常发生的。偷懒，违章，出差错，一次两次客人看不到，上级没发现，检查人员没抓住的情况不过是一种偶然。靠这种偶然的“意外”过日子是靠不住的，终究有一天会暴露出来。

以逃避和掩盖责任为特征的侥幸心理，对酒店有害，对自己的进步也没有任何好处。必须加以克服。

克服侥幸心理病，最根本的是树立求实精神和认真的工作态度，求实，就是要尊重客观，敢于面对实际，而不是回避现实，尤其是在错误面前，一就是一，二就是二，敢于承认，积极改正，这才是正确的认真的态度。我们每个员工，首先是一丝不苟地用心做好每一件事，工作做得好，心里踏实。其次，即使工作中由于这样那样的原因出了差错，也就没有必要心存侥幸，搞得心神不宁。侥幸逃避只会使问题越来越多，有损于酒店，也有损于个人。

丢掉侥幸，坦诚地面对错误，是每一个员工应当具备的心理品格，我们希望大家都有一个健康的心理状态。

十九、高度重视突发情况

有准备地做好救急服务

在酒店运行过程中，有时会突发一些想不到的情况，直接影响正常的为客服务。如何对待和处理发生的意外问题，是检验我们是否真正坚持“客人利益第一”的试金石。

近日来，酒店发生过因外部原因造成水压降低致使客房 3、4 层

水上不去。对此，有关部门已向客人作了认真解释就算尽到了责任。有时还发生影响客人生命财产安全的事，也只是安排一般工作人员前去处理。以上现象，反映出我们在学习落实企业的经营理念 and 宗旨中仍有较大差距。如不及时纠正，我们的经营理念和宗旨就会是一句空喊的口号。关于如何处理好意外情况的发生，重点还是思想意识和观念的转变。因此，要从以下几个方面提高我们的认识：

第一，在意外情况发生之后，必须引起思想上的高度重视。俗话说：“救护急如救火。”供水、供电、供气系统以及空调、洗涤设备等突发故障，不能提供正常服务时，无论是外部原因还是内部原因，都应该“急客人所需”，当客人的生命和财产受到威胁和侵害的关键时刻，我们更要瞪起眼来，心急如火地迅速作出反应。决不能因是不可抗拒的等等原因，就放松思想上高度重视，我们要激发出高度的责任感，不论遇到什么急难问题，我们管理者都要知难而上，决不能一推了之或应付了事。

第二，面对意外情况，最重要的是解决实际问题，对待客人的需求，有两种情况值得注意：一种是对客人提出的非正常服务要求，（只要客人的要求是正当的）我们要尽可能给予满足，实在无法满足的，就就我们的服务缺陷向客人致歉，而不能一推了之；另一种是对客人应当保证的服务，比如，保证客人用水、用电（电视清晰）、用品、就餐，保证布草及时更换，保证房间空调冬暖夏凉等等，这些都不是“尽可能”的问题，一旦出现急难异常情况，必须在第一时间逐级上报，尽快组织力量，想尽一切办法进行补救。如果没有切实的行动，

仅仅是“向上级做了汇报”、“向客人做了解释”，那就陷入工作误区。

我们说，只要心中装着顾客，急难问题总可找到恰当的补救办法。这次三楼以上房间断水，我们用桶提水送到客人房间。并想到给客人备上矿泉以供饮用。可以推论，假如有的大容量洗衣设备突然出现故障又不能立刻修复，同样也有补救办法，可以用小容量设备突击快洗，甚至可以人工洗，可以拿到外单位去洗。一句话，办法是干出来的，不是等来的。

第三，责任重于泰山，有备才能无患。诸如水压不足之类的问题，已经不止一次的出现。意识到对客服务的责任重于泰山，我们就要准备必需的应急条件。从长远看，有必要建立自备水塔；眼前要给房间配备水桶及矿泉水，应列入应备项目。其它方面的问题，凡阳预料到的，都要采取辅助措施，做好应急准备。一旦发生意外，最大限度地保证为客人提供服务。

需要明确的是，当出现突发情况，特别是客人的生命和财产受到威胁和侵害需要组织力量救急，总经理或总值班经理是当然的指挥者，各有部门的管理人员和经理，总监也应立即赶到现场把因突发情况给客人带来的不良影响，减少到最低限度，保证客人的正常生活需要，要明白我们的责任重于泰山。

我们相信，只要大家高度重视，有所准备，尽职尽责，“救急服务”应该也一定能够一次比一次做得更好。

二十、饭碗要争，不能等，更不可丢

酒店业发展到今天，已经进入高度竞争的阶段。无情的竞争迫使每一个“如临深渊、如履薄冰”的经营者绞尽脑汁战胜自己的对手，巩固和扩大自己的领地，从而立于不败，取得长久发展。

竞争，顾名思义，就是为了自己的利益同别人比赛争胜，如果说顾客是我们生存的资源，那么大家所做的一切努力，都是在争抢自己的饭碗。饭碗要争，不能等，更不可丢。

酒店业的蓬勃发展，为顾客食、住、行提供了越来越大的选择余地。就说来青岛的国内外宾客，他们可以来我们美世，也可以去互不干涉王朝、海天、香格里拉。我们一方面要强化自我推销，招客上门。一方面必须用自己的服务留住客人。他们最终成为谁家的忠诚的顾客，就看谁家的服务优秀，谁家把顾客的期望提高到竞争对手无法满足的程度。

古人说：“夺人先夺心”。要把顾客留住，最重要的是把顾客的心留住，手抓住顾客，并通过老顾客为酒店传播满意的口碑，吸引更多的客人，扩大我们的顾客队伍。

那么，如何才能征服顾客的心呢？或者说，怎样才能使客人“来了不想走，走了还想来”呢？

我们认为，最重要的用我们“天下第一情”的情感服务去打动客人，给客人留下一些美好的印象，让客人记住美世，记住我们的服务。

让客人记住我们，说起来容易，做起来并不那么简单。客人只有深切地感到我们美世“就是与别处不一样”，才能够产生深刻的记忆。因此，我们应该特别注意在“不一样”上提升自己的工作和服务。

第一，要让客人知道你重视他们，关注他们，关心他们就象关心自己的亲人一样。这就是我们常说的“零感距离”。能否做好这一点，作为服务人员，关键是调整好自己的心态，始终保持这样的一种意识：酒店是你的，酒店就是您的家，你是酒店的主人，我们是您的服务员，服务是光荣的，从而摆正客我的关系和位置，甘心情愿做客人之所想，应客人之所需。

第二，要善于和客人进行有效地沟通。要叫出客人的姓氏和职称，细心倾听每一位顾客的谈话。了解客人的消费习惯和动机，为客人在细节上提供所需要的个人关注和特别服务，创造一些“亮点”，让客人产生一种难以忘怀的满足和兴奋。

第三，当客人在酒店遇到急难事情时，比如客人生病，急需某些物品，需要办理一些急难事项等等，要伸出温暖的手，全力给予帮助。

第四，要在服务中做得比承诺更好，当客人提出要求时，不仅要满足他们，而且要做好，做得比客人想象得更好。一旦超越了顾客的期望值，顾客将不仅仅是满意而已，他会记住我们酒店。

第五，让顾客参与我们的工作，把酒店变成他们的酒店。尽可能争取顾客提出意见，更重要的是认真研究和采纳他们的意见。如果客人下次光临，看到他们的意见和建设被采纳，就会感到我们是一家人。

要做好以上几点，必须明白失去顾客的代价，每一位顾客都具有终身价值。一个企业的垮台，就是从失掉一个个顾客开始的。

为了永远留住顾客，就要在服务上永远做到三个一点：做的比顾客期望的好一点，比竞争对手好一点，今天做得比昨天好一点。把握

好这三个一点，我们就可能赢得越来越多的顾客，而我们顾客也会因这份进步给我们带来更多的利益。

二十一、转换思维方式，端正思想观念

思维一词指的是理性认识，即思想；或者认识事物的全过程，即思考。思维方式是思考问题的方法和形式。思考问题的方式不同，产生的思想也就不同。

我们酒店在几年的经营探索中，不断地转换思维方式，调整员工的心态，对许多问题用独特的视角去观察去思索，从而形成了自己的思想观点，形成了自己的企业文化，更由此创造了独特的管理模式和服务特色。

在构思酒店经营理念的过程中，我们采取了“逆向思维”的方法。比如说，人们都说“顾客是上帝”，这话虽然没错，但缺乏亲近感。于是，我们换了个说法，把顾客视为亲人和家人，使大家从思想上，心态上大大地和顾客靠近了。

在具体的工作和服务中，我们经常提醒大家要善于“换位思考”。这种思考问题的方式要求大家必须站在顾客的立场，用顾客的“眼睛”看待自己的行为，并用顾客是否满意作为制定是非的标准。这就超越了那种以企业为中心，站在自身立场上看待和处理问题的局限性，使我们的思想观念得到了升华。

应当说，多数管理人员和员工通过企业文化的学习，思维方式、思想观念有了很大的转变。正是这种变化推动了我们的管理和服务一

步一步登上新台阶。但是我们也看到，还有一部分管理人员和员工的思想观念不能适应酒店管理和服务模式，因而在工作和服务中不是出现这样的问题，就是出现那样的问题。这其中就有一个思维方式的惯性问题。有的人在传统观念的影响下形成了自己的一套思维定势，酒店提出的思想原则对他们来说渗透力很小。他们在工作中往往按照自己的概念和逻辑思考和处理问题，其结果是工作和服务质量低劣，甚至引起客人投诉。譬如，有的人认为服务是伺候人的差使，心里不平衡，于是对客服务怕麻烦，怕出力，甚至把客人要求的事置之脑后；又如，在“千禧之约”活动中，两位客人持票入场，有人却做起查问客人所持票券是否付钱的文章来，这不仅反映出一些人思想逻辑上的混乱，而且说明酒店提出的“客人总是对的”对有的人来说只不过是一个口号而已。

那么，如何转变思维方式，端正自己的思想呢？结合酒店工作和服务特点，应当注意以下几点：

第一，丢掉习惯性思维。按照通常的思维方法，人总有错误的，不可能一贯正确。从这个一般的概念出发，用演绎的思维方式推论，人也会有错误，我们却提出“客人永远是对的”，对客人要做到“四个充分理解”，如果不改变常规的思维观念就不可能深刻理解“客人永远正确”，不可能做到尊重客人，礼让客人，让客人满意。因此，要接受并认同酒店的企业文化，必须丢掉与之相反的思想和思考问题的固有方式。

第一，把握判别是非的标准。思维的过程是一个由概念、推理到

判断的过程。在我们的企业文化中提出了许多新的概念，比如“客人是亲人，家人的概念”不让客人吃亏的概念。“顾客代表”的概念等等。这些都是我们进行推理和判定是非的依据。离开了这些，就不知道应当如何去做才正确。因此，把握判别是非的标准，是非常重要的。

第三，站在顾客的角度看问题，在观察和处理问题时，注意“换角度”“换位置”站在客人一边，许多问题就能看得更客观全面“假如你是一个客人”，到酒店来消费，遇到打烊撵客，上菜速度慢，服务不到位及服务质量低劣等情况你会怎么想，你对酒店会产生何种印象，角度和位置一换，自然就清楚了。

总之，转换思维方式，端正思想，对贯彻好企业文化，提高工作和服务质量是非常必要的。同时，我们也相信，通过学习，思维方式的转变也是可以实现的。全新的思维，全新的观念，将成为我们精神财富，在酒店经营中日益显示出重要作用。

二十二、保住老客户、开拓新市场

常言说“创业不易，守业更难”，一个酒店发展到一定阶段，一定时期，打开了一定的市场，并拥有了一个相对稳定的客户群之后，便面临着如何稳定和发展的严峻课题。解决好“保稳定，求发展”的问题，我们才能立于不败之地。

所谓“稳定”，就是保住我们的老客户，这是我们酒店生存的基础，老客户经过我们长期的服务，对我们酒店的方方面面都比较熟悉，对我们的工作人员产生了较深的感情，一般能够相对稳定的到我们酒

店消费，不会轻易退出我们的市场。所以，他们是我们收入来源的基本保障，但是，我们应该清醒地看到，人的心理活动是非常复杂的，并且是随时会变化的。求新，求好，求特色是人们普遍的心理要求。因此，保住老客户也是相对而言的，再忠实的客户也不可能一成不变地在一家酒店长期消费，他总要寻求新的，更有特色，更新颖，更富有刺激的消费场所，以满足多方面的需求，所以，保住老客户不能只是简单的让利优惠，而应当在“新、特、优”上下功夫，增加对客户的新吸引力，否则老客户同样会“弃你而去”。

和保老客户相比，开拓新市场，发展新客户是酒店持续发展的源泉，显得更重要。新市场和新客户是我们酒店收入的增长点，他们只是一种潜在的需求，对我们不认识，不了解，缺乏感情和亲和力。所以，要使他们变成对我们的现实消费者乃至我们的忠诚客户，需要做大量艰苦的工作，需要在各方面进行必要的投入。

如何开拓新市场，发展新客户？这是摆在我们面前的一个实践性很强的课题。2000年是新的千年和新世纪的发端，充满了许多的机遇，也充满了严峻的挑战，新情况，新问题将会层出不穷。我们决不能因循守旧，掉以轻心，认真分析研究市场现状和发展趋势，从我们酒店目前的实际出发，研究制订我们开发新客源的计划和对策，切实加大营销工作的力度。

第一，强化全员营销意识，人人当好营销员。

现代的营销思想是：以顾客满意为中心，一切根据顾客的要求去提高产品的适应性和市场满足性。而要做到这一点，单靠宣传和专业

营销人员是不够的，必须依靠从内到外，从后到前，整体协作的全员的营销，才能奏效。所谓全员营销，就是要求每个人都要做好自己的本职工作，把自己的工作都当成营销的一个重要环节，认真把关，自觉提高质量。这样对客服的“最终产品”才会最大限度地满足客人的需要，我们的市场才会越来越大。否则，即使专业营销人员拉来新客户，也会因为我们服务不好而失去客户。

第二，每位员工要切实当好顾客代表。

现在，企业经营已进入CS战略时代，人人以顾客为中心和达成顾客满意的要求出发，每一个员工都应当当好顾客代表，客人出门在外，生活和工作总是希望得到“亲人”一样的关照。作为酒店的每一个员工直接和间接与客人打交道，并进行服务，理所当然地当好顾客代表。

所谓顾客代表就是站在客人的角度，一切从客人的利益考虑，为他们当好消费参谋，提供合适的消费项目，关注并安排好生活细节，处处为客提供优质服务。让客人处处感到格外关心和体贴，我们就能在客我之间建立起“真诚”的桥梁。使我们的老客户越来越多。

第三，在创造“美世情”上下功夫。

现在的市场被分割的越业越细，亲情化，个性化的服务将成为二十一世纪大趋势。酒店业的彼此竞争越来越烈，我们要继续保持发展，必须培育具有这个特色的服务品牌。

溶入亲情是我们的服务特色。我们要不断地发展这种特色，用亲情去打动越来越多的客人，留住越来越多的客人。亲情以服务为载体。我们要把亲情溶入具体的服务中去，实实在在地落实到每一个岗位，

每一个环节，而不能只是停留在口号上。

同时，要在个性化服务的内容和形式上不断出新招，满足客人求新求好的心理需求和特殊要求，为客人解决一切困难，我们相信，只要我们的心和客人的心紧紧连在一起，全心全意为客人服务，我们的朋友将与日俱增，市场会一天天拓展。

二十三、对员工既要严格又要温暖

关爱员工，严暖结合是我们酒店管理的显著特色之一，对每个管理人员来说，正确地运用严暖结合起来的原理是十分重要的，搞不好，就可能要挫伤员工的积极性。

1999年12月31日晚上就出现了一件关键时刻漠不关心员工的事，这天晚上，酒店举行“千禧之约”活动。全店上下总动员，有60多位员工支援一线。次日凌晨1点多活动结束后，总经理和各管理部门经理和演职人员开了一个简短的总结会，接着招呼各部门经理、主持人员，总办及其他有关人员30多人到多功能厅就餐并作放松活动。

此时大约2点15分，酒店领导并指示餐饮部经理说：“请所有服务人员回去，不用他们服务，服务员太辛苦了。”

然而，店领导对员工的关爱并没有得到落实。吧员依旧为大家服务。3点钟左右，在部门经理表演节目时，酒店领导发现门外仍有几位员工在等候，其中包括二线员工，让领导问他们：“为什么不回去”，回答说在等主管安排搬桌子。而此时，主管并不在现场。

上述清楚地说明，有关的管理人员在这种不同寻常情况下，根本没有把员工的“爱”和“暖”放在心上，尤其当酒店领导再三地明确指示后仍然无动于衷，更令人感到无法理解。

出现这样的问题，关键在于对严和暖的辩证关系不理解或者理解得有偏差管理者有权也有责任管好自己的下属。要管，就要严，管而不严等于不管，为了顾客，为了企业，我们提倡在工作中不怕苦，不怕累，发扬连续作战的作风。只要工作需要，几天几夜不下火线了应当毫无怨言。管理人员要善于激发和引导员工不断发扬这种精神，同时，越是在员工加班加点，拚命工作的时候，越要注意关心员工，两个方面不可偏废。在这次迎千禧活动中，员工从早 8 点到次日凌晨 3 点，工作时间长达 19 小时，而且劳动强度比平时要大得多。在客人已经离去，我们自己活动时，就应当妥善安排员工休息。对员工不能视之为“只会干活的机器人”。对他们要实实在在地严，还要实实在在的爱。

严和暖的结合，要根据实际情况，灵活的加以运用，什么时候强调严格，什么时候强调关心，要从实际出发，尤其在特殊条件、特殊情景下，更多的从实际出发对员工多一些理解，理解人是关心人的前提，理解就是多替别人着想，如果说，在员工工作时间 19 个小时的情况下，能够理解和体验他们的辛苦和劳累，那就不会出现以上的问题了。

这个事例很代表性。在工作中，不关心员工冷暖的现象普遍存在。我们要第一时间里从思想上，行动上认真解决存在的问题。作为管理

人员在管理自己的员工时，该严的时候不严，该暖的时候不暖，不仅会挫伤员工的积极性，还会使管理者失掉威信。为此，我们强调解决好以下几个问题：

第一，深刻理解“严就是爱”的道理，用爱心去严格要求员工，严格要求是创建高质量企业的需要，严的氛围也有益于员工的成长进步。工作中，从严要求员工，一定要“晓之以理，动之以情”，让员工知道为什么要严，感到你是真心的关心他，培养他，塑造他。有的管理人员在下属员工出现偏差和错误，受到有关部门查处时，为其错误辩解，好象不这样做就是冷漠和亏待了自己的员工，就是不关照下属。这是一种非常错误的倾向，是对员工极不负责任的表现。说到底，袒护员工就是袒护自己。

第二，关心员工需要求要有真情。管理人员要真心实意地关心员工，要把员工视为亲人，象关心自己的子女，姐妹互相间。有的管理人员没有把员工的冷暖挂在心上，关键是缺乏这份“情”。因此，管理人员应当认真解决同员工的关系问题，解决对员工的感情问题，切实加强情感联络，多种形式的同员工沟通，进行必要的情感投资。

第三，关心员工要从实事做起。关心员工不能是一句空话，要有切实的行动。员工生病时要探视，员工劳累时要慰问，员工休息时关照。员工思想上有情绪，要做细致的思想工作。员工有困难，要真心实意帮助解决，切不可漠不关心，麻木不仁。特别是一些年轻的管理人员更要注意严暖结合，既敢管善管，又懂得体贴员工，与员工“情同手足”，做员工的知心朋友，在生活上关心员工，一线的服务要跟

上，使二线真正成为给员工送温暖的窗口。

应当说，只有真正懂得严字的人，才能真正懂得暖字。因此，每一个管理人员都应当深刻理解严和暖的辩证关系，对员工既要体现严，又要体现暖，既要有父亲般的严格，又要有母亲般的慈爱。要时刻不忘这样一条“黄金法则”：照顾好你的员工，市场就一定会对你加倍照顾，只有员工笑得灿烂，顾客才有满意的微笑。

二十四、让“三个一点”把我们导向更大的成功

我们美世花园大酒店经过五年的奋力开拓，取得了很大成功，旅游部门的各级领导和饭店同行对此给予了充分的肯定和许多褒奖。

成功固然令人激奋，但成功很容易让忘乎所以，故步自封，不求进取，滋长“守摊子”思想情绪，从而导致走下坡路。所以有人说成功是失败之母。这话不无道理。

我们说，任何成功都是相对而言的，在一定时期内，面对激烈的市场竞争，我们不断地有所前进，有所建树，得到了社会的认可和赞扬，人们说我们取得成功。但成功只是相对于过去而言，成功从不代表未来，事物总是不断地发展着，我们的竞争伙伴也不会停留在一个水平上，如果我们不在成功的基础上力争更大的成功，未来的成功者就可能不再属于我们。

认识到这一点，就要树立“如履薄冰，如临深渊”的危机意识，从自己的过去跳出来，执着地面向未来。

我们已经跨入二十一世纪，在饭店服务行业，新的世纪将以个性化著称，每个酒店的更加注重有特色，总结过去，探索未来，我们酒店特别提出三个一点的理论原则，以期用“三个一点”把我们酒店导向更大的成功。

第一，做得总能比顾客期望好一点，换句话说，就是做得总让顾客更满意一点，顾客到酒店消费之前，总是抱着一种期望，这种期望既包括物质方面的，又包括精神方面的，如果我们在服务中实际做得比顾客的期望好一点，顾客就会感到满足，我们就达成了顾客满意，我们说，每个顾客心里都有一杆公平称，只有当我们的服务实际超过顾客期望，顾客才会对我们做出满意的评价。不论客人是否用语言表达出来，服务好一点是客观存在的，它是顾客能否成为我们的永久客人的关键。因此，我们必须努力做到服务比顾客想象的更热情，更周到，更有个性，更富人情味。

特别需要指出的是，顾客的期望具有增值性，也就是说，客人来过上次之后再来酒店进，他的期望值比第一次更高，如果我们的服务不能使客人有新的感觉，客人就会捻。所以，对顾客的期望，必须动态地去看，从而在实际表现上不断地超越顾客的期望，让客人感到常来常新，每次，都有新的满足。

第二，做得总比竞争对手好一点，如今，高等级酒店鳞次栉比，竞争十分激烈，随着青岛对外开放的不断扩大和经济的不断发展，来青的国内外宾客也一天比天有所增加。但从总体上说，酒店的床位和餐位已经出现过剩，在这川情况下，谁家经营的好，服务得好，谁就

能赢得更多的顾客，取得更多的市场份额，谁家的酒店就有蓬勃的生气。

酒店之间的竞争是一个比学赶超的过程，这处过程永远不会终止。我们学习别人的长处，创出自己的经验，人家又来学我们，超我们。对手上去了，我们又要改进，超越自我，只要我们总比竞争对手做得好一点，我们就能处于竞争的优势地位、立于不败之地。要想做得比竞争对手好一点，就必须了解对手的长处，学习对手的长处，在此基础上发展我们自己的特色。不了解对手，就没有比较。就谈不上如何做得比竞争对手好一点。通过横向比较，才能发现自己的不足，激发赶，超阶级的创造精神。尤其重要的是，学习对手的长处，不能机械照搬，而要通过“嫁接，创新”，超越对手，特别是创出植根于自己的这块土壤的经营之道和服务之道，这些东西，别人很难“移植”，我们就具有了独特的优势而独步旅游市场。

第三，做得总比自己的昨天好一点。这是一种“一切向前看，永不满足”的进取精神，要做到这一点，必须保持一种“危机感”，有了危机感，才有压力，有压力才能进步，有人问巴西球王贝利：“你踢得最好的球是哪一个”，贝利回答：“是下一个”。这是何等可贵的。

做得比昨天好，不仅是客人越来越追求高品味消费的需要，也是在竞争中保持领先地位的需要，任何时候，我们都不应该安于现状，安于现状就等于倒退，倒退是没有出路的。因此，我们必须“清清楚楚看昨天，扎扎实实抓今天，认认真真想明天”。向昨天要经验，向今天要成绩，向明天要动力，我们才能永葆青春，永远前进。

“向昨天要经验”就是要善于总结昨天正反两方面的经验。哪些地方做得好，哪些地方做得不对，一切心中有数，才能吸取经验教训，扎扎实实地抓好今天。脑子里没有昨天的情况，要想今天做得更好一点就无从谈起。

“扎扎实实抓今天”，首先是要有一个比昨天更高的目标，其次是扎实有效地实现这个目标，今天比昨天好，判别的标准有两条：一是昨天的不足得以克服，错误得到了纠正；二是昨天成绩今天又有发展创新。总是老一套，即使不出现什么错误，也不能说今天比昨天好。

“认认真真想明天”，就是瞄准下一个目标，随着时间的推移，今天的明天很快就变成了一个新的今天。我们的工作上必须有一定的超前性预见。这样我们才能做到“总是比自己的昨天好一点”。俗话说：“不怕慢，就怕站”。今天我们提出不能慢，更不能站，一步一个脚印地不停顿的向前走，就能到达辉煌的顶点。

我们提出“三个好一点”，是开拓精神和扎实作风的统一，千里之行，功在不舍，只要我们坚持“三个好一点”，我们必将取得更大的成功。