

最新酒店管理专业实训心得体会 酒店管理 实习心得体会(精选5篇)

在平日里，心中难免会有一些新的想法，往往会写一篇心得体会，从而不断地丰富我们的思想。我们如何才能写得一篇优质的心得体会呢？以下是我帮大家整理的最新心得体会范文大全，希望能够帮助到大家，我们一起来看一看吧。

酒店管理专业实训心得体会篇一

管理者是酒店的总调度师”、“管理者是酒店的掌舵人”这些评价是经常听到的，而笔者把管理者比做医生。笔者认为酒店就像人，由各个器官组成，只有各个器官运行正常时，人才能正常地活动。一旦某个器官发生病变，人就需要就医。酒店也是如此。如果想让一个酒店正常运转，管理者就要充当医生的职责，在适当的时候给员工打一针，刺激一下员工，使他们随时都在一种积极的状态下工作。比如在酒店就餐高峰期，前厅的员工会很忙，这时管理者就应该放下架子，加入到员工中，帮助员工收拾餐具或者引领客人。管理者的“举手之劳”会使员工提高工作的积极性和主动性，“领导都这样做了，我们还抱怨什么呢。”这是员工普遍的反映。但这并不是说管理者做任何事情都要亲历亲为，因为如果管理者事事亲历亲为会让员工产生不被信任的感觉。

培养fans

酒店顾客盈门就是生意好?其实不然，如果所有的客人都是新客人，酒店当天的生意再好也不是真的好，因为这些新客人都是一些“不稳定因素”，他们今天在这里吃饭，明天就可能坐在另一家酒店里就餐。所以觉得一个真正成功的酒店在客源上应该是2/3的老客人+1/3的新客人。只有做到这一点酒店才会真的生意兴隆、顾客盈门。这就像娱乐圈里明星和fan的关系，只有支持自己的fans多了，明星才会有人气。所以，

在培训员工时让员工记住每一位到酒店就餐的客人名字，并利用酒店有歌舞表演等节目的特色，尽可能多地获取顾客资料，保证酒店2/3的固定客源。

管理者要学会做“桥梁”

以前讲顾客是上帝，现在提倡以人为本，员工和顾客一样都是上帝。我觉得酒店应该有四个上帝：员工、客人、政府职能部门和供应商，四者缺一不可。所以，管理者要学会做“桥梁”，担负起酒店和上帝之间沟通的重任。酒店要想生存，和工商、税务等政府职能部门打交道就不可避免，如果不和这些“左邻右舍”处好关系，酒店就很难生意兴隆，甚至会使经营陷入被动。为此，酒店常利用节假日等重要节日拜访他们，一方面加强与他们的联系，另一方面也为酒店扩大了客源；很多酒店把供应商放在可有可无的位置，觉得酒店是买家，供应商要想和酒店合作必须先“讨好”酒店。其实在某些方面，供应商决定着酒店的生存和发展。因为供应商提供原料的好坏直接影响着酒店菜品的质量。正是认识到这一点，所以经常把供应商的员工请到酒店里聚餐，这不仅让供应商感觉到很有面子，还加强了与供应商间的私人感情。此外，酒店即使遇到资金紧张的情况也会按时支付供应商的货款。人都是有感情的，这样供应商才会全心全意地为酒店着想，提供优质的原材料。

水的标准

水具有很大的包容性，不管是方形、长形、三角形还是不规则图形的石块，水都能以极大的胸怀包容它们，并把它们变得光洁可人。酒店的员工就像水中的石头，性格各异。管理者要想把这些性格各异的员工融合在一个大集体中，就要有水的胸怀和韧性，把自己当作次体，在与员工、客人发生摩擦时必须先适应员工，先适应客人，学会退让，用最大的包容，以柔克刚与其融为一体，消除摩擦。

物质和精神双重肯定

任何人都希望自己的工作得到别人的认可和肯定，这样才能保持积极向上的工作态度。酒店更是如此，只有让员工看到未来，看到自己发展的潜力，他们才会安心在这里工作。所以在工作中，管理者要善于发现每个员工的优点和潜力，并且要经常给予表扬，让每个员工知道“自己是最棒的，最好的”。对于批评，实行“密令制”。每个月发工资时，财务会把每位员工的工资密封在工资袋里，并附一封主管领导对本人当月工作的评价。一般，主管领导对员工的评价要先交酒店经理审查。这样做既保全了员工的面子，还有利于员工改正不足，发扬优点。

学无止境，当好酒店管理者

酒店是劳动密集型行业，服务工作要靠人来完成。

我经常说：“一线服务靠的是员工的即席表现。”出现问题，最大的责任在管理者，从领班到总经理都不同程度的承担着责任。面对责任，酒店的管理者责无旁贷。如何当好酒店的管理者？我谈几点看法：

一、态度影响结果

有人说：态度决定一切。这一点我没有异议，但是我认为态度的好坏直接影响做事的结果。领班是一个基层的管理岗位，正常情况下，酒店的管理者都是从领班级起步。有些人在抱怨我做了那么久领班仍然没有提升呢？为什么别人就可以脱颖而出呢？原因很简单：态度不一样。

这是工作的态度、敬业的态度。我触动最深的一次干部任命：十来年前刚参加工作有一段时间，当时在做门童经常跟其他岗位的领班在一起喝酒闲聊，不慎惬意。也习惯了他们酒后的一些抱怨，基本上我一笑而过。然而在一次任命中，出乎

意料的一个pa领班成为主管。这时，我才发现他从来没有和我们在一起过，对他印象最深的是他永远都在带着人一起工作。

我也在不断的去了解他，得到的评价是：工作细心、敬业爱岗。现在想想，确实应该对他进行提拔，就凭他工作的态度。这种态度不是一时的，无论你做到什么职位都要贯穿始终。

二、修炼个人专业

“闻道有先后，术业有专攻”。酒店的管理者要把酒店的专业知识学精、学透。每一级管理者都带领的有员工，所以我们要为员工负责。曾经在一次宴请中，和几位酒店的总经理在一起沟通。席间专门讲到了：敬业与专业的问题。两者都很重要，敬业是做好事的前提，专业是做好事的基础。其中，谈到了厨师靠的是自身的厨艺才能做成美味佳肴，但是如果只有敬业，专业技能不过关，整个接待就做不好。

做哪一级的管理者都要把相关的专业知识学好、做扎实。这是一种积累，通过这些积累来修炼自身的专业。提升个人的专业能力，不管是对员工负责，也是对企业负责。投资人将企业托付给我们，用的就是我们的敬业与专业，一个企业或许涵盖了投资人毕生的心血，所以管理者敬业与专业必不可少。

三、学会总结得失

酒店的发展步伐是迅速的，古语讲“逆水行舟，不进则退”，我们要学会在日常工作中去进行总结提炼，否则势必跟不上发展的步伐。讲一个大家都熟知的公式： $100-1=0$ 。这一公式最早是监狱看守的纪律，后来被引入服务行业与品牌营销中去。体现的是当客人在酒店消费过程中有一个环节不满意，那么此次客人的接待是失败的，前期做的工作会因为这一个环节的失误全部归零。后来有人提出了疑问：客人不满意会

产生连锁反应，并对此酒店印象定位，他会告知他身边的朋友，因此客人的不满并非是在他离店时结束，一个新的公式又诞生了 $100-1 \leq 0$ 。这不仅仅是增加了一个符号而已，而是多少服务行业的专家总结出来的宝贵经验。管理者要学会总结，我们每天会做很多事，有没有在做完事后进行总结，这一点很重要。总结能够让你获得经验，总结能够让你做的更好。

四、注重培养下属

判断酒店管理者是否优秀，并不是看你个人的能力有多强，而是看你团队的创造力有多大。工作的完成靠的是团队的协作，因此培养下属也是管理者的责任之一。

培养下属是因人而异，方式多样的。一成不变的培训就是在复制，效果不好。管理者要善于发现下属的特长，帮助他去放大。我听到过这样的抱怨：我在这一职位上做的时间不短了，为什么还没有得到提升？是不是领导对我有意见，是不是种种的猜测随之而来。其实，最主要的是要反思自己对下属的培养。如果很多事都要靠你亲自去盯、亲自布置那么下属永远就得不到锻炼，你每天现在事务堆中无法自拔，领导怎么能够去提拔你呢？注重对下属的培养我认为有两大益处：1、提高员工的工作能力，妥善处理遇到的问题。2、完善人才梯队，有利于个人的职场发展。因此，管理者注重培养下属无论是对企业还是对个人都是一种负责。

五、在学习中进步

酒店管理是一门学问：管理是其中的一项，经营也是其中的一项。不同的职位侧重点不同，领班、主管更多的是在管理工作中去下功夫。然而，部门经理以上不仅要考虑管理还要考虑经营。管理者的职位越高，所承担的责任越大。只有不断的去学习，多听、多看、多总结。我不赞成这样的想法：反正我现在级别不够，等我当上了我在学也不晚。这种心态

是错误的，你的职位可以不到，但是你的学习力不能降低，没有人规定知识必须与职位相匹配。

文档为doc格式

酒店管理专业实训心得体会篇二

20__年是竞争激烈、硕果累累的一年，在酒店领导的细心指导和客房全体员工的共同努力下，客房部克服了酒店的相关人事变革、酒店五楼餐饮包厢整改为客房、客房淋浴间整改、人员流失严重、相关机关部门的反复检查、安装数字电视机顶盒、众多工程维修项目等等因素，致使各项工作都能够计划性的顺利开展，确保了客房收入的稳定提高。结合部门工作方针“从高要求、从细做起、从严管理”，在此对客房部过去一年的工作总结汇报如下：

一、经营方面：

20__年客房完成的营业总额为14201517.19元(其中住房总收入为14017074.00元、客房杂项金额为183643.19元)，月平均营业额为1183393.10元(其中月平均住房收入为1168089.50元，月客房杂项金额为15303.60元)，累计住房总数达到了45750间，年度平均房价为306.38元，住房率为89.52%。

根据以上数据，再结合年度分析，客房各项指标较20__年有所上升，但离酒店下达的营业指标(月均一百二十万)还有一定的差距，主要是受第一季度和九月份的影响，但是基本保持着上升的趋势，客房住房收入在酒店领导的指示下，以“能高则高”、“不留空房”、“留住每一位宾客”为原则，除个别月份受酒店客房整体装修和旅游淡季因素外较为稳定，然而客房杂项收入不太稳定，主要因素表现在会议接待和酒水方面。

会议接待方面问题：酒店只有两个会议室，四楼多功能厅名为

“多功能会议厅”但实质上并不能够满足许多商务会议、培训会议客人的需求。

一是供客人上网的端口有限，只能提供一个端口，这样一来客人得自带相应设备，给客人造成一定的麻烦，建议购买相关设备一套，放于电脑房保管，客房会议使用所需时临时登记领用。

二是会议白板质量差，不便于保管，一年内更换了几次，酒店培训会议比较多，针对培训型会议，客人不好使用，晃动大，书写的字其他人不好观看，建议购买一个电子白板，免去了普通白板的更换费用和白板笔的费用。

三是面积有限，不便于摆设客人所想的摆法，人数多的会议接不了，人数少的会议又闲费用太高，建议酒店让销售部根据客人人数、会议内容和会议成本来灵活定价。

四是供客人休息的场所没有，而且会议室周围就近的洗手间只有一个，还是男女公用的。十五楼行政会议室只可容纳二十人，属于小型会议室，其不利因素在于：一是没有定制多种桌套，如十人开会也还得用二十个人使用的桌套和桌子，桌子是拼凑而成，可定制多一种桌套便于更少人数来开会。二是没有音响设备。

酒水方面问题：个别酒水相对深圳同档次酒店费用偏高，还没有完全抓住客人的消费心理和嗜好进行采购酒水并配入客房。在零五年第三季度期间，调查了深圳个别酒店客房的酒水情况，作了相应调整，将开心果取消，把苏打水更换为王老吉，此举略有成效，使得客房杂项收入在后两个季度期间保持在月平均三万左右。

二、服务、卫生质量方面：服务质量在零五年里保持比较稳定，对客服务投诉率较高的时间段在七、八月份，出现此原因的主要因素是住房率在那段时间，人员流失比较严重，新

员工进入部门之后不能尽快的与其他(她)员工融为一体，缺乏团体意识，以及欠缺基层管理人员的正确引导基于这些因素，部门开展了一系列的内务整顿，首先是从老员工的心态入手，多做思想工作，让老员工更深层的意识到自己在酒店及部门所起的作用、担当的角色，让老员工体会到酒店及部门对于他们的重视程度，达到手把手的以老带新，另外，在不断的梳理投诉中，发现了问题的另一因素，在于部门员工服务过度和缺乏亲情服务，不是让客人感到厌烦就是让客人根本无法体会到酒店对客人的重视，走了两个极端，没有让宾客体会到宾至如归的感觉，部门就开展了一系列的趣味性的部门及班组培训，再加上管理人员的亲历亲为，在后期避免了此现象的恶化，得到了好转。

卫生质量是客房的生命线，部门的任何一个环节都不可以出现办点马虎，客房一如既往的坚持“员工自查、部长检查、经理抽查”的宗旨，在酒店领导的不断指导下，得到了不断的提高。本酒店客房出租率和续住率整体来说是比较高的，在此情况下，每日续住房的请急打扫相对比较早，再加上客人每日的入住时间也很早，为了及时的供应前台可出租房，所以客房几乎保持在一种“赶房”的状态之下，而且期间有一段时间内，客房一直保持在缺员的状况下，即使这些客观因素的出现，部门还是在酒店领导的宽容和信任下，及时进行了相应的调整，将原有的卫生班全部固定楼层情况更改为了单人固定楼层、专人顶替楼层、三名机动延时上班和下班以补缺特殊时间段的空岗、其余机动灵活安排的情况，更加提高了团结协作精神，做到了随叫随到、互相帮忙，保住了客房的生命线。

三、配套设施设备方面：

为了提高客房的出租率，酒店在零四年年尾时下达了零五年的相关工作安排，其中有一项是将零五年作为客房设施设备完善年，在这一年里酒店及部门围绕此项工作重点加大了对宾客意见的收集，并且加强了与同行的沟通交流，对于员工

的建议也加大了重视，在酒店条件许可的情况下，进行了相应的整改，整改项目大致如下：

1、7楼至15楼前期投入使用的客房改造吧房淋浴间，取消浴帘，取而代之的是活动玻璃门，便于客人冲凉，防止水花四溅及吧房水淹。

2、五楼餐饮包厢改造为新型客房，主要特点在于吧房淋浴间的玻璃门为双开活动式、房间取电快捷、地毯新，另外改造的三人房和三人套房可满足个别散客的特殊需求，投入使用后屡次受到客人的好评。

3、增加了布草篮，虽然没有完全配备齐全，但是已很大程度的延长了布草的寿命，减少了洗涤费用，和加强了环保。

4、淋浴间采用了防霉玻璃胶和白水泥，减少了以前的玻璃胶发黑、发黄的现象，提高了客房的美观程度。

5、结合深圳市电视收看情况，优先在客房安装数字电视，并达到数字电视和vod的一体操作，从而使客人可以在房间里收看到更多自己喜爱的节目。

6、为入住本酒店满十天的客人赠送不少于三种的时令鲜果一份(成本在于30、00元内)，并且打印感谢函，以答谢客人对本酒店的信任和支持，确保客房的续住率稳步提升，收集更多的宾客意见，便于酒店及部门进行有效的整改。

7、从新世界酒店借用抽洗机将客房的地毯进行周期性的抽洗，加大了客房地毯的维护力度。

四、培训方面：在零五年里，部门陆续出台及更新了相关规章制度、管理手册、培训手册、消防档案、卫生档案、应急预案、节能方案等，针对员工工作效率和工作质量，在标准上制定了相关硬型明文规定，如：查房时间、对客服务时间、

工作量、卫生标准、清洁时间、清洁标准等等，还针对宾客历史投诉，整理出了许多案例，不断的给员工进行理论培训，并且通过部门每月自发出钱组织的部门活动剩余的资金来组织了相应的技能大赛，以奖励在技能大赛中基本功扎实的员工，以留住更多的优秀员工，鼓励全员争当部门骨干，但是为了不影响员工的休息，部门培训又制定了相应的措施，在培训周期，每周培训不得超过两天，每次培训不得超过两个小时，以确保员工的正常休息，不影响员工的情绪。

五、物料管理与成本控制方面：零五年里，部门的物料管理工作和成本控制工作存在着许多不足之处，值得一提的是期间三次出现了部门缺少物品的情况，影响了客房的销售。

根据酒店、部门的现实情况，部门没有固定的、便于管理的、有足够储存空间的仓库，造成了部门许多追构的物料时常没有地方存放，加上负责部门仓库人员的更换，新员工的责任心不强，对物料的掌控能力不好，多次出现了物料短缺，针对此情况，部门实行了部长兼管责任制，把仓库划分为一个部长管理，经理不断的抽查，从而在此后的工作中避免了类似情况的出现。

酒店管理专业实训心得体会篇三

看似很简单的每天的工作，在实际工作中还有很多的细节是值得注意和学习的。刚到餐厅时由于环境与经验问题很多地方做的都不是很好，但我从没有放弃过，气馁过。4个月是我已经能独立领位、传菜、点单与服务了，和同事们的关系也更融洽了，从他们身上学到了很多。10个月过来我已经成为一名有极高服务意识，良好服务技能的皇家艾美中的一员了。实习体会与收获：

1实习是对意志力的一种锻。

2服务意识的提高是酒店赢得顾客的关键

他才有了厚重的底蕴，有了文化的背景。对于外地客人而言，他们来到这里或者为了这个地方的景观特色，或者为了商务办公，基本上不会冲着一个人单独的住宿环境而来。因此饭店需要有一种功能，能够凭借地主的身份为客人提供尽可能多的方便。比如介绍当地的旅游资源，比如在当地进行商务办公的路径指点。这样，饭店才真正成为地方与外界沟通的一扇窗。还有一种称之为“解困文化”，也就是帮助客人解决难题的知识提供能力，金钥匙文化就是典型，满意加惊喜，完成不可能完成的任务。

3酒店需要合作精神

酒店业是一个强调团队合作精神的行业，需要员工的互相合作，部门间的互相配合，任何一位客人需要的服务都不可能由一个人来完成。从客人进入酒店的那一刻开始，我们就开始为他服务，直到他离开，任何一项服务都离不开各部门的沟通和合作。

通过实训、实习，我对西餐的专业知识有了很大的提高了，尤其是服务意识、语言交流与表达能力、外语能力、处理宾客关系能力、团队协作能力等方面具有明显的提高，特别是自己的外语口语交际水平有了一个很大的提高，以前在学校里面没有条件锻炼自己的口语，在这里，来吃西餐的也会有很多的外国朋友，锻炼了自己的口语说得能力，为自己以后走上社会做了个好的开始。社会上由课本上学不到的东西，那就是社会经验，为人处世的经验，想想自己在有两年就要真正的走向社会，参加工作，也许自己的这次实习就是自己新的开始，也就意味着自己的成熟，我会在以后的工作和学习中，不怕困难，勇于克服，在实践中锻炼自己的能力，努力提高自己，实现自己的理想。

通过这次社会的实践，我学会了自立，懂得了团队在工作中的作用，为以后的工作和学习提供了宝贵的经验和教训，我会依次为起点，以后更加勤奋学习，锻炼自己的各方面的能

力，努力提高自己的综合实力！做酒店行业优秀一员。

酒店管理专业实训心得体会篇四

也许有人会对这样的事实百思不得其解。其实，我们知道，管理者的大部分业绩不是自己亲手创造的，而是通过和别人的合作(包括下属、同事、客户等)创造的，甚至可以说是“借他人之力”创造的。明白了这一点，以上所提到的事实也就不难理解了。一段时间以来，笔者认真留意了一些在管理岗位上工作得非常出色的管理者并分析和总结出了他们所共有的十大思想和行为特征。现整理之，愿与大家分享，同时也期望能给我们广大管理者带来些许启示。

(1) 处事冷静，但不优柔寡断 出色管理者都具有处事冷静的特点，他们善于考虑事情的多个方面或问题涉及的各利害关系方，不易冲动行事。优秀管理者虽然处事冷静，但并不优柔寡断，他们往往会在周密思考后果断作出决定或清晰地阐明自己的观点。具有这种特征的管理者往往能使事情或问题得到比较妥当的处理，同时又有利于形成良好的人际关系。

(2) 做事认真，但不事事求“完美” 出色管理者深知经商和科研不一样。科研侧重追求的是严谨、精益求精；经商侧重追求的是效益、投入产出比。出色管理者做事非常认真仔细，但他们同时也非常懂得什么事情需要追求“完美”(尽善尽美)，什么事情“差不多就行”(达到基本标准)。具有这种特征的管理者往往能把事情“做对”，并且能比一般人更容易创造出价值。

(3) 关注细节，但不拘泥于小节 出色管理者善于关注事情的细节，善于留意观察身边的人和事。他们善于抓住问题的要害，善于将问题“扼杀”在萌芽状态。出色管理者虽然善于关注细节，但他们不会过分拘泥于小节，不会在意别人的一点小过错或小过失。具有这种特征的管理者往往能大幅度减少“问题”的发生，日常工作也会井然有序。

(4) 协商安排工作，绝少发号施令 管理者不是发号施令的“监工”。一个能让下属主动“追随”的管理者，依赖的是他(她)的个人魅力和领导力，而不是他(她)手中的“权利”。出色的管理者绝少对下属发号施令，他们往往采用和下属商量的方式布置和安排工作。具有这种特征的管理者往往能让下属真正“心甘情愿”地完成好被安排的任务，这样的管理者也往往能营造出和谐团结的团队氛围。

(5) 关爱下属，懂得惜才爱才 出色管理者善于尊重和关爱下属，他们往往视同事如“兄弟”，懂得怎样去珍惜和爱护与自己朝夕相处、共同拼搏的“战友”。具有这样特征的管理者往往会让下属有一种“如家”的感觉，无形中也让大家更积极、更主动、更无怨无悔地付出。

(6) 对人宽容，甘于忍让 出色管理者胸怀宽广，对人宽容、甘于忍让，他们善于将心比心，善于考虑别人的难处和利益，善于“挖起荆棘并种下玫瑰”。具有这种特征的管理者往往易于形成良好的人际关系，并往往能在需要时，得到别人最真诚的支持和帮助。

(7) 严以律己，以行动服人 出色管理者不会让自己独立于各种规章制度之外，他们往往身体力行、为人表率，用自己的实际行动来影响和带动身边的人。具有这种特征的管理者往往“其身正，不令而行”。

(8) 为人正直，表里如一 出色管理者为人正直、表里如一。他们往往对人一视同仁、处事公平公正。没有暗箱操作；也不会当面“抹蜜钱”，背后“捅刀子”。具有这种特征的管理者往往使人有“安全感”并能得到别人充分的信任。

(9) 谦虚谨慎，善于学习 出色管理者不会把自己已有的知识和技能作为管理的资本。他们往往谦虚谨慎，乐于向自己的上司、同事和下属等学习。具有这种特征的管理者往往具有比较强的能力并且能够使自己的能力得到持续的提高。

(10)不满足于现状，但不脱离现实 出色管理者不满足于当前的业绩，他们都有比较高远的目标和追求。他们不满足于现状，但决不会脱离现实，他们总是一步一个脚印为更高更远的目标而奋斗。他们非常清楚自己的将来会是怎样，而怎样才是他们想象中的将来。 具有这样特征的管理者往往具有充沛的工作激情并有持之以恒的工作动力。 成为一名出色的管理者，应该是我们广大管理者追求的目标之一。以上总结的出色管理者的十大思想和行为特征，期望能成为我们不断接近“出色管理者”的一面镜子。

酒店管理专业实训心得体会篇五

管理者是酒店的总调度师”、“管理者是酒店的掌舵人”,,,这些评价是经常听到的，而笔者把管理者比做医生。笔者认为酒店就像人，由各个器官组成，只有各个器官运行正常时，人才能正常地活动。一旦某个器官发生病变，人就需要就医。酒店也是如此。如果想让一个酒店正常运转，管理者就要充当医生的职责，在适当的时候给员工打一针，刺激一下员工，使他们随时都在一种积极的状态下工作。比如在酒店就餐高峰期，前厅的员工会很忙，这时管理者就应该放下架子，加入到员工中，帮助员工收拾餐具或者引领客人。管理者的“举手之劳”会使员工提高工作的积极性和主动性，“领导都这样做了，我们还抱怨什么呢。”这是员工普遍的反映。但这并不是说管理者做任何事情都要亲历亲为，因为如果管理者事事亲历亲为会让员工产生不被信任的感觉。

培养fans

酒店顾客盈门就是生意好?其实不然，如果所有的客人都是新客人，酒店当天的生意再好也不是真的好，因为这些新客人都是一些“不稳定因素”，他们今天在这里吃饭，明天就可能坐在另一家酒店里就餐。所以觉得一个真正成功的酒店在客源上应该是2/3的老客人+1/3的新客人。只有做到这一点酒店才会真的生意兴隆、顾客盈门。这就像娱乐圈里明星和fan

的关系，只有支持自己的fans多了，明星才会有人气。所以，在培训员工时让员工记住每一位到酒店就餐的客人名字，并利用酒店有歌舞表演等节目的特色，尽可能多地获取顾客资料，保证酒店2/3的固定客源。

管理者要学会做“桥梁”

以前讲顾客是上帝，现在提倡以人为本，员工和顾客一样都是上帝。我觉得酒店应该有四个上帝：员工、客人、政府职能部门和供应商，四者缺一不可。所以，管理者要学会做“桥梁”，担负起酒店和上帝之间沟通的重任。酒店要想生存，和工商、税务等政府职能部门打交道就不可避免，如果不和这些“左邻右舍”处好关系，酒店就很难生意兴隆，甚至会使经营陷入被动。为此，酒店常利用节假日等重要节日拜访他们，一方面加强与他们的联系，另一方面也为酒店扩大了客源；很多酒店把供应商放在可有可无的位置，觉得酒店是买家，供应商要想和酒店合作必须先“讨好”酒店。其实在某些方面，供应商决定着酒店的生存和发展。因为供应商提供原料的好坏直接影响着酒店菜品的质量。正是认识到这一点，所以经常把供应商的员工请到酒店里聚餐，这不仅让供应商感觉到很有面子，还加强了与供应商间的私人感情。此外，酒店即使遇到资金紧张的情况也会按时支付供应商的货款。人都是有感情的，这样供应商才会全心全意地为酒店着想，提供优质的原材料。

水的标准

水具有很大的包容性，不管是方形、长形、三角形还是不规则图形的石块，水都能以极大的胸怀包容它们，并把它们变得光洁可人。酒店的员工就像水中的石头，性格各异。管理者要想把这些性格各异的员工融合在一个大集体中，就要有水的胸怀和韧性，把自己当作次体，在与员工、客人发生摩擦时必须先适应员工，先适应客人，学会退让，用最大的包容，以柔克刚与其融为一体，消除摩擦。

物质和精神双重肯定

任何人都希望自己的工作得到别人的认可和肯定，这样才能保持积极向上的工作态度。酒店更是如此，只有让员工看到未来，看到自己发展的潜力，他们才会安心在这里工作。所以在工作中，管理者要善于发现每个员工的优点和潜力，并且要经常给予表扬，让每个员工知道“自己是最棒的，最好的”。对于批评，实行“密令制”。每个月发工资时，财务会把每位员工的工资密封在工资袋里，并附一封主管领导对本人当月工作的评价。一般，主管领导对员工的评价要先交酒店经理审查。这样做既保全了员工的面子，还有利于员工改正不足，发扬优点。

学无止境，当好酒店管理者

酒店是劳动密集型行业，服务工作要靠人来完成。我经常说：“一线服务靠的是员工的即席表现。”出现问题，最大的责任在管理者，从领班到总经理都不同程度的承担着责任。面对责任，酒店的管理者责无旁贷。如何当好酒店的管理者？我谈几点看法：

一、 态度影响结果

有人说：态度决定一切。这一点我没有异议，但是我认为态度的好坏直接影响做事的结果。领班是一个基层的管理岗位，正常情况下，酒店的管理者都是从领班级起步。有些人在抱怨我做了那么久领班仍然没有提升呢？为什么别人就可以脱颖而出呢？原因很简单：态度不一样。

这是工作的态度、敬业的态度。我触动最深的一次干部任命：十来年前刚参加工作有一段时间，当时在做门童经常跟其他岗位的领班在一起喝酒闲聊，不慎惬意。也习惯了他们酒后的一些抱怨，基本上我一笑而过。然而在一次任命中，出乎意料的一个pa领班成为主管。这时，我才发现他从来没有和

我们在一起过，对他印象最深的是他永远都在带着人一起工作。

我也在不断的去了解他，得到的评价是：工作细心、敬业爱岗。现在想想，确实应该对他进行提拔，就凭他工作的态度。这种态度不是一时的，无论你做到什么职位都要贯穿始终。

二、 修炼个人专业

“闻道有先后，术业有专攻”。酒店的管理者要把酒店的专业知识学精、学透。每一级管理者都带领的有员工，所以我们要为员工负责。曾经在一次宴请中，和几位酒店的总经理在一起沟通。席间专门讲到了：敬业与专业的问题。两者都很重要，敬业是做好事的前提，专业是做好事的基础。其中，谈到了厨师靠的是自身的厨艺才能做成美味佳肴，但是如果只有敬业，专业技能不过关，整个接待就做不好。

做哪一级的管理者都要把相关的专业知识学好、做扎实。这是一种积累，通过这些积累来修炼自身的专业。提升个人的专业能力，不管是对员工负责，也是对企业负责。投资人将企业托付给我们，用的就是我们的敬业与专业，一个企业或许涵盖了投资人毕生的心血，所以管理者敬业与专业必不可少。

三、 学会总结得失

酒店的发展步伐是迅速的，古语讲“逆水行舟，不进则退”，我们要学会在日常工作中去进行总结提炼，否则势必跟不上发展的步伐。讲一个大家都熟知的公式： $100-1=0$ 。这一公式最早是监狱看守的纪律，后来被引入服务行业与品牌营销中去。体现的是当客人在酒店消费过程中有一个环节不满意，那么此次客人的接待是失败的，前期做的工作会因为这一个环节的失误全部归零。后来有人提出了疑问：客人不满意会产生连锁反应，并对此酒店印象定位，他会告知他身边的朋

友，因此客人的不满并非是在他离店时结束，一个新的公式又诞生了 $100-1\leq 0$ 。这不仅仅是增加了一个符号而已，而是多少服务行业的专家总结出来的宝贵经验。管理者要学会总结，我们每天会做很多事，有没有在做完事后进行总结，这一点很重要。总结能够让你获得经验，总结能够让你做的更好。

四、 注重培养下属

判断酒店管理者是否优秀，并不是看你个人的能力有多强，而是看你团队的创造力有多大。工作的完成靠的是团队的协作，因此培养下属也是管理者的责任之一。

培养下属是因人而异，方式多样的。一成不变的培训就是在复制，效果不好。管理者要善于发现下属的特长，帮助他去放大。我听到过这样的抱怨：我在这一职位上做的时间不短了，为什么还没有得到提升？是不是领导对我有意见，是不是,,,种种的猜测随之而来。其实，最主要的是要反思自己对下属的培养。如果很多事都要靠你亲自去盯、亲自布置那么下属永远就得不到锻炼，你每天现在事务堆中无法自拔，领导怎么能够去提拔你呢？注重对下属的培养我认为有两大益处：1、提高员工的工作能力，妥善处理遇到的问题。2、完善人才梯队，有利于个人的职场发展。因此，管理者注重培养下属无论是对企业还是对个人都是一种负责。

五、 在学习中进步

酒店管理是一门学问：管理是其中的一项，经营也是其中的一项。不同的职位侧重点不同，领班、主管更多的是在管理工作中去下功夫。然而，部门经理以上不仅要考虑管理还要考虑经营。管理者的职位越高，所承担的责任越大。只有不断的去学习，多听、多看、多总结。我不赞成这样的想法：反正我现在级别不够，等我当上了,,我在学也不晚。这种心态是错误的，你的职位可以不到，但是你的学习力不能降低，

没有人规定知识必须与职位相匹配。