



2021

中国饭店业 职业经理人 胜任力报告

目录

01	关于我们	05
	执行摘要	07
02	研究方法	09
	行业环境与趋势	10
03	经理人画像	14
	“图说”胜任力	16
04	经理人特质	46
	未来展望	48
05	事实与数据	52
	访谈精选	58
06	声明	100
	致谢	100



始于客户
重在执行

WWW.CHINAHOTEL.ORG.CN

2021 中国饭店业 职业经理人胜任力报告

01. 关于我们



中国饭店协会
China Hospitality Association

洛桑酒店管理学院集团咨询公司
EHL Advisory Services

主 编 平安稳
副 主 编 丁志刚 鲍 琛
执行副主编 杨晓丹 李文华 郭 峰
编 辑 张 翔 陈丹雯 周玲莉
李远芳 张晓冬 孟雨桐



中国饭店协会是由从事饭店和餐饮业经营的企事业单位、有关产业链机构和经营管理人员自愿组成的全国性、行业性社会团体。本会的登记管理机关是民政部，党建领导机关是国务院国资委党委，成立于1994年1月14日。协会贯彻落实科学发展观，以服务为宗旨，以“转型升级、品牌提升”为主要任务。大力培育和打造中国饭店文化节、中国美食节、中国国际美食博览会、中国绿色饭店、中国饭店业职业经理人、全国饭店业职业技能竞赛等品牌活动。近年来，获得“中央国家机关文明单位”、“国务院国资委文明单位”等荣誉称号，学习型、创新型和服务型组织建设卓有成效。

会员服务：

宣传推广——在协会官方网站、《中国饭店业》杂志、微信公众平台，开辟会员天地专栏，为会员企业进行免费宣传及经典案例分享，同时每月向会员单位免费发放《中国饭店业》杂志。

EHL ADVISORY SERVICES 洛桑酒店管理学院集团咨询公司，一家秉承瑞士价值理念的全球知识型公司，以分享瑞士先进知识理念为愿景，在过去40余年中为世界各地60多个国家500+合作伙伴提供了全方位、全周期的可持续解决方案。

我们的服务对象从国际组织到各国政府机构，从奢华酒店集团战略咨询、高管定制培训到各国领先的酒店管理学院的开发和教育认证。

承袭洛桑酒店管理学院 (EHL) 128年的行业智慧与经验，我们致力于为全球领先的合作伙伴提供标杆式服务。

品牌建设——帮助优秀会员企业境内外上市，通过协会的推荐，已有一批企业获得了中国驰名商标，中华老字号称号等，开展饭店业金鼎奖表彰。依据行业调查及平台大数据，发布中国饭店集团TOP50，中国餐饮企业TOP100、中国团餐企业TOP100、中国火锅企业 TOP100、单体酒店品质服务TOP100等榜单。

经验交流——组织专项座谈会，企业间进行成功经验分享，如：会长会、常务理事会议、理事会、年终总结交流会、教育中心培训课程等。

人才推荐——为会员企业推荐优秀的职业经理人，定向输送一线服务人员。





行业诉求——走访会员企业，收集汇总企业诉求，向国家有关部门反馈会员愿望，保护会员的合法权益。

公益活动——对“三区三州”等贫困地区食材发展进行精准扶贫，邀请业内专家研发食材产品，组织公益慈善晚宴。

- 
1882
HotellerieSuisse
 瑞士酒店协会
 世界第一个发展和研究酒店业组织
 酒店星级评定体系创立者
- 
1893
École hôtelière de Lausanne (EHL)
 洛桑酒店管理学院
 世界第一所酒店管理学院
 唯一获瑞中美三国认证的酒店管理院校
- 
1976
EHL Advisory Services
 洛桑酒店管理学院集团咨询公司
 秉承瑞士理念的全球知识型公司
 酒店及泛服务业体验缔造者

“ 中国式酒店管理文化是什么样的？ ”

我们应传承什么、发扬什么？ ”

- 
实现自身突破
 帮助受访者及其所在公司明确新发展阶段的新发展方向，挖掘自身潜能。
- 
建立评价体系
 结合国际酒店业职业经理人胜任力研究，建立理论框架与实践路径兼具的模型。
- 
打造行业标杆
 推广品质服务典范，交流成功管理经验，为我国饭店业职业经理人提供学习榜样。
- 
推动行业发展
 洞察我国饭店业未来发展趋势，分享与探讨新消费背景与新发展理念的变革举措。

02.

执行摘要

报告综述

2021年是“十四五”规划的开局之年，面对疫情新常态与市场新格局，人才管理作为饭店业发展的支柱，应成为饭店业企业的优先管理事项。为洞察中国饭店业经理人发展方向，本报告对中国饭店协会的部分会员单位职业经理人的胜任力进行了调查。

胜任力模型作为评估高层管理人员的有效方法，可以量化经理人的内隐能力与特征。详细来说，外显的知识与技能是成为经理人的基本标准，只有内隐能力与特征才能决定经理人的外在工作表现，从而间接影响其所在企业的发展前景。

从116份问卷和21位受访经理人的访谈中，我们不断听到品质、执行、客户需求、人才发展等关键词，可以确定的是，大部分受访经理人对胜任力模型中所涉及的能力都有清晰的概念认识与明确的发展意向。而发人深省的，则是他们培养这些能力的动机以及他们对于运用和实践这些能力的行为。

从更有现实意义的角度来说，中国传统文化对中国人思想与价值观的形成传承于血脉，势必会作为一个根深蒂固的因素影响着我国饭店业职业经理人领导风格和经营理念的塑造，同时也直接影响了企业文化和团队文化的建立与发扬。

因此，中国式领导特质有哪些，中国式团队文化又有哪些？本报告将对此进行探讨，并试图构建一个符合中国国情和当代社会发展进程的饭店业职业经理人胜任力模型，以探讨我国饭店业职业经理人的发展现状以及未来发展方向。

执行摘要

报告要点

合伙共赢

越来越多的业主开始重视和认可职业经理人的价值。我们从访谈中了解到，很多职业经理人不再是单纯的“打工人”，而是与企业共担风险、共享收益、共创未来。越来越多的职业经理人以身股或银股方式参与酒店运营，是职业经理人价值的体现，也是行业发展底层设计革新的关键方向之一。

领导特色

在21位经理人访谈中，“包容”和“谦虚”是最常提起的经理人特质，“格局”和“雅量”是反复重申的领导概念；“忠诚”和“勤奋”被所有受访者奉为圭臬，几乎半数的受访者成长于“传帮带”，又投身于“传帮带”。见微知著，中国传统文化对经理人的领导风格塑造深入骨髓、潜移默化，这是现状，也是趋势，终将成就富有中国特色的领导力。

一专多能

新的用工模式，“减员增效”、“一人多岗”等举措可以进一步提高团队效能，增加行业对酒店运营创新的要求和期望。酒店运营模式同样应当注重“先进生产力”的探索和尝试，与前沿科技结合，进一步提升利润，并最终反哺人才梯队建设和团队培育。

社会责任

对于环境、员工和社会等企业社会责任的履行将有效提高企业的声誉，高度贴合当今消费者的消费理念，对于企业塑造核心竞争优势和实现可持续发展也有着重要意义。除此，饭店业对环境的污染不容小觑，对于环境保护的资源投入，更能使饭店业企业走上绿色发展道路，促进行业健康发展。

地域差异

区域文化差异造就了区域价值观差异，不仅为我国饭店业职业经理人识别和把控区域市场需求提出了挑战，更促使他们思考招揽人才和激励员工的有效方式。因此，准确认识与理解区域文化和区域人才供给的底层逻辑是我国饭店业职业经理人成功的必经之路。

文化长青

所有职业经理人都一定会提到的关键成功要素，就是文化。文化是团队每日行为、习惯和互动模式的总和，言之务虚，但意义深远。职业经理人对文化的看重体现了酒店运营本身的高难度和挑战性，同时也向行业提出了新的问题——中国式酒店文化是什么？我们应该继承什么、传承什么、发扬什么？

方法综述

关于胜任力

“胜任力”这一概念最早由 David McClelland^[1]于1973年提出。本报告参考了 McClelland 对“胜任力”的描述,将其定义为能区分优秀职业经理人和一般职业经理人的深层次技能、知识、价值观和特质等可以量化的个体特征。

关于胜任力的维度, Chung-Herrera^[2]等人在经过735位酒店业高层管理者的验证后,提出了包含战略定位能力、实施力、沟通和领导力等六个影响因子在内的酒店业管理者胜任力模型。Cheung^[3]等人则针对中国酒店业特征和时代变化对中国酒店业领导力特质进行了研究,并着重强调了影响力、变革力和领导力。

随后, Temzkan^[4]等人则通过定性和定量研究方法调查了土耳其酒店业的管理者胜任力,再次强调了沟通能力、创新能力和领导力,并提出了客户导向也应作为胜任力的影响因素。在参考相关文献和行业专家会谈后,本报告将胜任力分为4个能力维度和15个能力细项,试提出一个更全面和顺应时代的我国饭店业职业经理人胜任力模型。

定性研究+定量研究

研究方法

- 01. **专家会议法**
组织拥有酒店行业深厚知识和经验的专家组成研究小组,进行座谈会,以对报告相关话题进行预测与讨论。
- 02. **问卷调查法**
选取我国饭店业经理人为样本,问卷通过在线分发,有助于传播和收集。
- 03. **访谈法**
邀请我国饭店业经理人进行一对一访谈,每位受访者访谈时间为一小时。以深入了解报告中的抽象话题。



趋势

中国饭店业发展环境

由于国内诸多国际酒店品牌仍然依托国外经验或品牌标准，集团层面核心管理层主要由国外团队组成，品牌的本土化经营能力仍有一定限制。外国管理团队对中国的本土文化了解有限，难以把握中国消费者需求的趋势变化。而中美贸易形势的变化也让众多国内投资者在品牌筛选中对于品牌的本土化意愿、品牌起源地、品牌背后的资本属性产生更多的考量。

中美贸易形势的变化与反复，使得中国行业贸易保护受到了严重的影响，其中以钢铁、化工、其它金属、农产品等行业的影响最为明显，而酒店旅游行业却仍在紧张的贸易形势下悄然发展着。酒店总房量、酒店数量都在稳步攀升，从而导致了酒店行业产能过剩的问题。考虑到当地消费市场的供需关系，尤其是二三线城市及下沉市场，价格战在高端酒店之间愈演愈烈，导致很多品牌在单体酒店价格并未达到其品牌在STR体系中的价值定位。



酒店商业模式

酒店作为顺周期性行业，其发展和波动与宏观经济息息相关。在酒店的商业模式上，通常分为自持直营、租赁、委托管理、特许经营几种形式，其中自持直营和租赁均属于重资产投资，多数采用高经营杠杆进行投资，持有者对经济周期的敏感性较强，行业中尤其是自营酒店项目的营业毛利率方差较大；而委托管理和特许经营则以轻资产运营为主，主要以品牌和管理输出为主，收取委托管理或特许经营费作为收入，收益的长期稳定性较强。



行业经济环境

越来越多的投资人以组合多样性和风险分散化为出发点投资酒店行业，以期增强资产组合的抗风险能力。以首旅、锦江等重资产持有比例较高的酒店品牌为例，其股价的波动与REVPAR（每间可售房收入）呈正相关。股价的波动虽然与REVPAR趋势相同但滞后，因此REVPAR不仅作为酒店经营的关键性指标，也可作为股价波动的预示性指标。

中国饭店业 发展环境 与趋势

行业社会环境与技术环境

- 谈及2020和2021年酒店业的社会环境，不得不提到让全球酒店业为之一震的COVID-19疫情。在过去一年半中，酒店资产交易和处置明显频繁于往年，而各大酒店集团也陆续向轻资产化转型。重资产持有占比较高的品牌如锦江、首旅、华住等，自持及租赁的比例在过去的5年内都有明显的下降，采用特许经营、委托管理或加盟的方式转而进行轻资产运营，以品牌输出作为其核心产品，降低了其产业的顺周期性，增强抗风险能力。
- 此外，受到疫情的影响，酒店业同时呈现出向下沉市场渗透的趋势。例如，相比于2020年第一季度，华住酒店集团在2021年第二季度中三线及以下城市的分布由45%提升至56%；同样，首旅如家也主推云酒店和华驿品牌，着重以轻资产管理的方式向国内下沉市场发力。
- 随着全球数字化时代的到来，数字化转型已逐步深入各行各业，我们的生活也被数字化围绕。数字化转型被分为五个阶段，分为朦胧期、反应期、进展期、沉浸期、成熟期，分别对应着信息化软件的缺失与数据的非公开、数字化系统的初步使用和面向消费者渠道的打开、云计算的普及与数据导向决策的利用、线上线下全渠道贯通、数据驱动文化的行程和业绩显著提高，五个不同阶段的特性。
- 尽管各行各业对于数字化应用转型的深度各有不同，很多领军行业也已逐步进入进展期，而中国酒店业目前整体仍停留在反应期。一方面，酒店业对于数字化的应用仍然停留在较为表层或基础的阶段，大多数酒店数字营销都集中在OTA投放，即使在自媒体盛行的当下，酒店业仍然对于KOL和社交媒体投放持保留态度，更加很少有酒店会在搜索引擎营销（SEO、SEM）方面投放。
- 另一方面，随着越来越多行业利用数据挖掘消费者偏好，快速捕捉消费者的变化，酒店业虽然也在加速引进先进技术以期提升客户体验，但在前期对于客户需求变化和客期望理解上仍然更多地采用传统方式，尚未启用数据挖掘对客户行为进行分析和预测。

“

从品牌及连锁化角度来说,中高端、高端及以上酒店客房数量约占客房总数的22%,同比略有增长。而从总体规模上来讲,中高端以下的酒店仍然是我国酒店业的主力,其投资规模之小、投资回收期之短、技术要求之简化都成为其快速扩张的原动力。

”

279,000

同比下降17.5%

全国酒店业设施

截至2021年1月1日,全国酒店业设施共计27.9万家,受疫情影响同比2020年下降17.5%;客房总数1,532.6万间,同比2020年下降13.0%。

值得一提的是,相较于2020年酒店业设施占住宿业全部设施的56%,2021年后疫情时期有所上升,比例提高至62%,酒店客房占住宿客房总占比也从93%上升至95%,**说明相较于其他住宿业产品,酒店业的抗风险能力略高。**

34%

同比下降4%

客房分布

从地域分布角度考虑,仅34%酒店客房分布在我国一线城市、副省级城市或省会城市,同比2020年下降了约4%,这说明酒店行业向下沉市场扩散的趋势逐渐明显。

但从客房总数来看,排名前十的城市仍以一线及准一线城市为主,依次为上海、北京、广州、重庆、成都、深圳、杭州、西安、武汉、长沙。

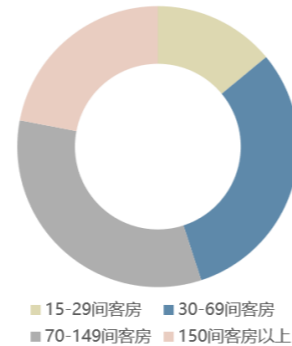
64%

同比基本持平

中小规模酒店占比

从规模和体量上来看,中小规模酒店占比颇高,其中以30-149间客房为主,占比高达64%,基本上与2020年持平。

中小体量的酒店在运营效率、设施维护、人员管理等方面均具有优势,可见是目前众多酒店投资业主的首选。



行业人才发展现状

2021年6月7日,《中华人民共和国职业教育法》时隔25年进行首次大修,也预示着职业教育在未来人才发展和教育体系中的重要地位。产教融合、开放办学也将成为酒店行业人才输出的重要渠道。酒店行业本身对知识和技术应用性的要求较强,职业教育能更好地解决职业院校人才培养与用人单位脱节的问题,从而帮助学生更快适应社会。

人才发展现状

酒店业作为劳动密集型行业,随着我国近年来旅游业的蓬勃发展,其人才需求也愈显旺盛。然而酒店业人才缺乏、匹配度下降、服务意识不足等现象还是层出不穷,一方面是由于酒店行业规模迅速扩大,尤其高端酒店人房比通常为1.5-2.0,对员工数量和员工知识及经验的要求也较高,导致人才紧俏。

另一方面酒店工作时间不稳定、工作强度大、薪酬较低,且要求形象佳、外语好、服务意识高、综合能力强,也让一众毕业生望而却步。酒店业人才中,以经验丰富、专业知识强、能够独当一面的管理型人才,和技术级别高、专业技能强的技术型人才最为稀缺。

人才发展趋势

展望人才需求的未来走势,我们认为复合知识型人才将会更加受酒店行业欢迎。一方面酒店作为实践性强的行业,对于实操能力有着硬性要求,作为一个需要大量人际交流的行业,员工对于知识的变通性、应用性、灵活性尤为重要,不可照本宣科、纸上谈兵。

另一方面服务行业综合性很强,注重人与人之间的交流,不仅要在产品上满足客人的需求,也要在精神、情感、价值上让客人得到满足,因此知识型人才对于酒店提升自身品牌价值有着关键性作用。

03.

受访经理人胜任力概况

饭店业相关知识和技能是成为饭店业经理人的基本标准，只有内隐胜任力才能判断一位经理人从事这一岗位的成功与否。本报告建立的胜任力模型包含四个主要能力维度，分别是领导力与团队赋能、商业敏锐度与运营品质、风险管理能力和可持续发展意识。

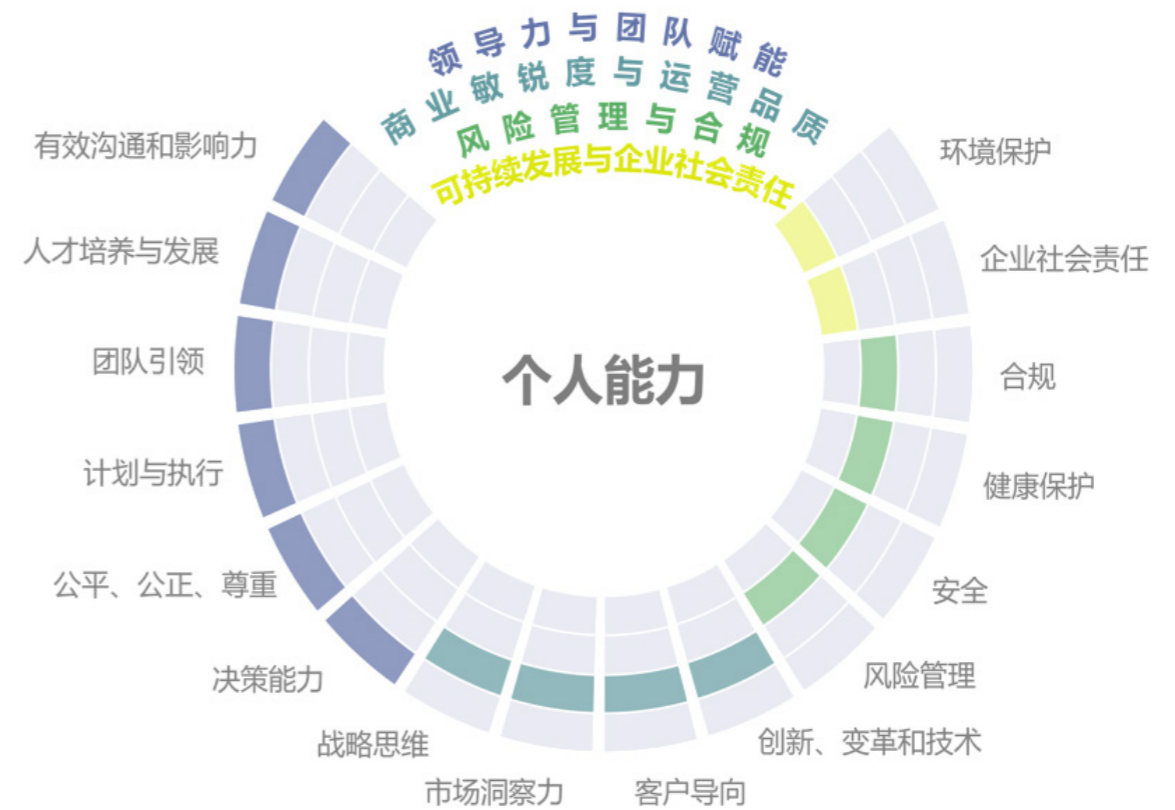
从整体来看，受访经理人的商业敏锐度与运营品质和可持续发展意识普遍处于较强水平。而领导力与团队赋能和风险管理能力还有较大进步空间。

从商业敏锐度与运营品质来说，饭店业职业经理人应具备深厚的专业知识与丰富的工作经验，这样才能促进他们在工作中注重细节、精益求精，以成果为先，帮助他们拥有突出的业务水平，并兼具宽阔眼界与真知灼见。

从可持续发展意识来说，饭店业会对环境产生废水、油烟等危害，因此具备较强的环境保护意识是我国饭店业职业经理人的重要要求，以秉承饭店业的绿色低碳发展理念。除此，饭店业作为劳动密集型行业，我国饭店业职业经理人应提高对员工社会责任的关注与履行，应以人为本，而非利益优先。

从领导力来说，受访经理人的发展路径相似度较高，大部分均由一线员工做起，升至部门经理，最终成为企业总经理，这是饭店业职业经理人某类专业水平较高的核心原因，但同时也导致了饭店业职业经理人的角色转换不佳、缺乏远见等问题，是未来饭店业职业经理人需要改进的主要方面。

从风险管理能力来说，受访经理人普遍拥有较强的安全与合规意识，并能付诸行动。但在风险管理和健康保护方面，受访经理人的主观能动性处于较低水平，具体表现在开发风险应对系统、加强相关员工培训等实际行动的落后上。只有建立完善体系和帮助员工配备足够相关知识，才能使企业在变化万千的市场中立于不败之地。



商业敏锐度与运营品质
指战略思维、市场洞察力、客户导向与创新变革和技术这四项细分能力。

领导力与团队赋能
指有效沟通和领导力、人才培养与发展、团队引领、计划与执行、公平公正与尊重和决策能力。

可持续发展意识
指企业社会责任和环境保护这项细分能力。

风险管理能力
指风险管理、安全、健康保护与合规这四项细分能力。

“信息表述力较强 团队沟通亟待提升”

领导力与团队赋能之 有效沟通和影响力

一位具备有效沟通和影响力的职业经理人，通常可以及时而清晰地提供口头和书面信息，有效地表达思想，根据他人的需要而调整风格、辅助性工具和模式，并在人际交往过程中展现出自信和善于倾听的形象。

经理人不仅作为饭店内部和外部联通的信息中枢，在饭店的经营管理中发挥着上通下达的全方位沟通作用，这就意味着经理人的沟通能力不单只有人际沟通能力，其团队沟通能力也不容忽视。

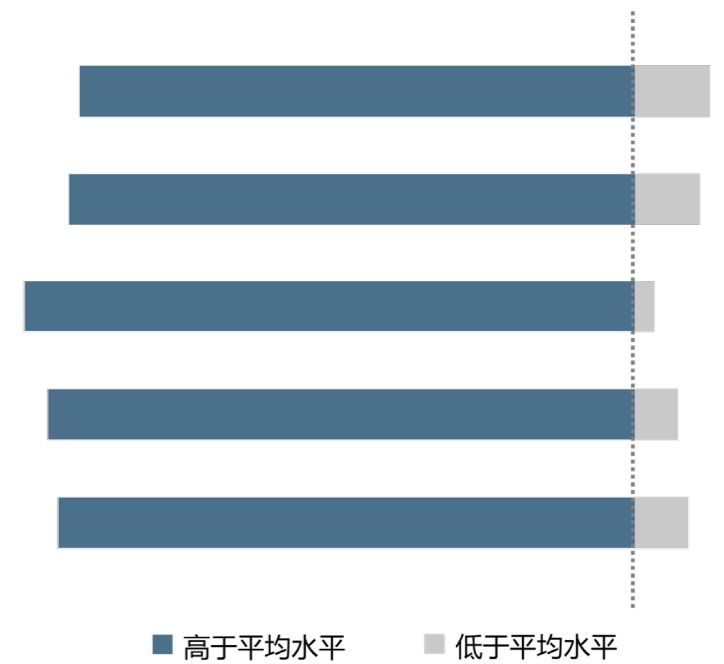
- 人际沟通能力主要体现在“切中要害，准确说明最重要的细节问题”、“与业主进行有效和定期的沟通”和“在谈判中具有说服力和自信，有逻辑地提出论点并解决冲突”这三条行为描述中。
- 可以看出，大部分受访经理人通常可以在日常工作的沟通与交流中，很好地发挥自己的专业能力，并以与外部人员的高效沟通交流达到较高的生产效率，展现出专精运作的形象。
- 除此，根据 HENRY MINTZBERG^[5] 的管理者角色理论，经理工作的一大特点就在于管理者花费在团队内

部的时间和花费在团队外部的时间比重相当，这是因为经理人需要使团队成员获得有效完成工作所需的必要信息。

- 而从团队沟通能力来讲，部分受访经理人在这一方面尚有欠缺，体现在差异最大的“使他人知晓最新信息”和“将自己的希望和目标完整而准确地传达给团队”这两个题项，意味着受访经理人在与同事及团队间的沟通则亟待加强。
- 因此，我国饭店业职业经理人需要注重与团队建立畅通及时的沟通渠道，以避免沟通障碍导致的工作低效与企业战略落实困难。

有效沟通和影响力

- 使他人知晓最新信息
- 将自己的希望和目标完整而准确地传达给团队
- 切中要害，准确说明最重要的细节问题
- 在谈判中具有说服力和自信，有逻辑地提出论点并解决冲突
- 与业主进行有效和定期的沟通，确保业主的高满意度



“注重员工培训 人才库改善用工难”

领导力与团队赋能之 人才培养与发展

放眼于全球酒店业的人力资源，广泛精深的人才培养渠道和清晰完善的人才发展体系已成为从业人员在选择应聘企业时，除却薪酬福利外最具吸引力的因素之一。

人才对于饭店业这一劳动密集的行业来说，是构成企业核心竞争力的重要组成部分。

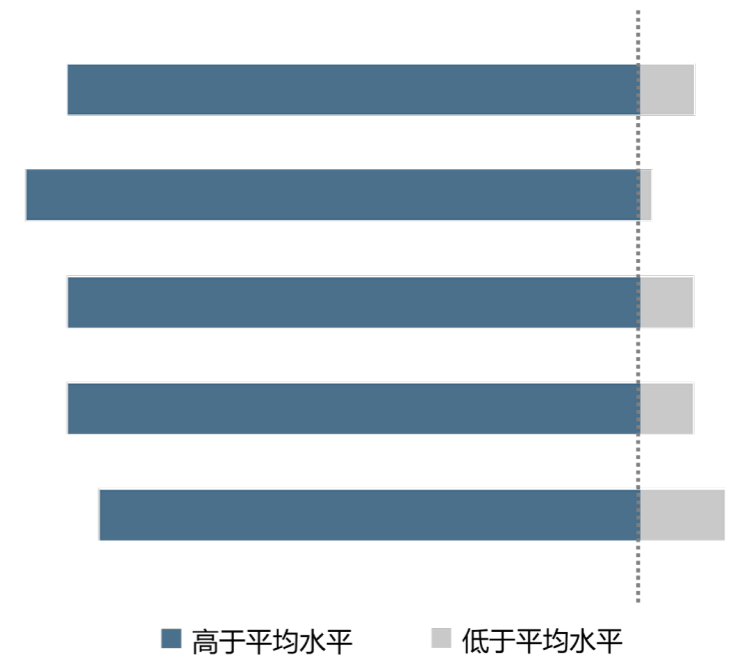
- 在5条关于人才培养与发展的行为描述之中，“鼓励和支持各级员工学习与发展的机会，致力于全体员工共同发展”、“提供充分发挥团队成员潜力所需要的资源、培训、经验和其它支持”和“持续对员工的优点和缺点提供具体的反馈意见”，是对经理人对员工培训和成长关注的描述。
- 从员工培训来说，超过半数的受访者提到所在企业会开展系统化、分级化和多样化的培训，并在未来建立更完善的员工培训体系，这意味着其所在企业在人才招揽时的竞争力更强，会使企业员工的工作技能和综合素质得到显著提升，更好地适应不断变化的市场需求，更能以此加强员工的满意度和忠诚度，从而促进

其所在企业的高速发展。

- 从员工成长来看，90%的受访者都表明会不断给予员工所需的指导与建设性意见，并且致力于为员工创造更好的学习机会与更大的成长空间，也有不少受访者表示会在培训成果考核时发掘出高潜力人才，这些都将成为其所在企业的员工发展建立坚实的基础。
- 描述人才发展的另一个题项是“通过建立和发展高潜力员工人才库，以此支持组织能力的发展”，近年来，我国饭店业一直面临着用工难的挑战，建立高潜力员工人才库或许会通过人才甄选渠道的开拓和人才招聘成本的降低而改善这一困境。

人才培养与发展

- 建立企业文化，传播企业的愿景使命
- 鼓励和支持各级员工学习与发展的机会，致力于全体员工共同发展
- 提供充分发挥团队成员潜力所需要的资源、培训、经验和其它支持
- 持续对员工的优点和缺点提供具体的反馈意见
- 通过建立和发展高潜力员工人才库，以此支持组织能力的发展



“目标传达清晰 团队结构过于稳定”

领导力与团队赋能之 团队引领

团队引领能力在饭店业中的表现为经理人是否能有效鼓励团队成员之间以及团队之间进行高效合作, 以及是否注重团队精神的传达, 并引导团队成员致力于高标准的表现。

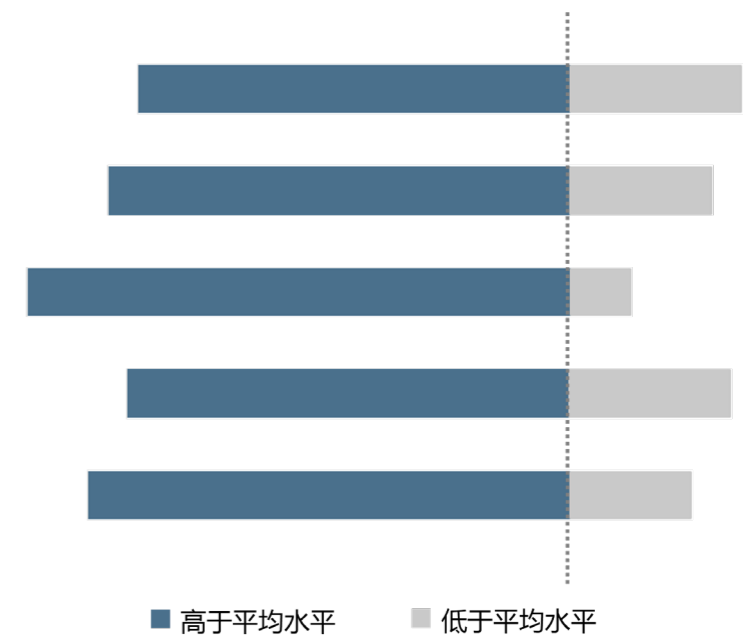
对于一位饭店业职业经理人来说, 团队的建立、引导和管理能力是必不可少的。

- 在5条关于团队引领的行为描述之中, 描述团队建立的是“认可良好的表现并提供支持, 用彼此不同但具有互补技能和专长的人员组建团队”这一题项。
- “激发成员对团队使命的激情、热忱和承诺, 增强集体凝聚力, 为实现组织目标而齐心协力”则可以说明经理人的团队引导能力, 以及是否注重企业文化和团队目标的传达, 以较大程度上统一团队的发展步伐和促进团队的成功。
- 描述团队管理能力的是“识别并解决团队内部的冲突”、“倡导团队成员之间的思想交流”和“需要提高团队业绩时, 变革团队结构或成员情况”这三个题项。

- 从团队管理来讲, 饭店业是对员工情绪劳动要求很高的行业, 因此, 我国饭店业职业经理人应以更敏感和认真的态度对待团队成员的情绪与思想状态, 才能更有效地提升团队内部的稳定性。
- 与此同时, 应对瞬息万变的市场环境, 经理人也应适时进行团队变革。可参考 KURT LEWIN^[6] 所提出的变革模型打破组织平衡状态, 并适时向员工传达变革目标, 以减少变革阻力, 在避免团队趋于僵化的同时最大程度保证团队的稳定性, 从而提高团队效能。

团队引领

- 识别并解决团队内部的冲突
- 倡导团队成员之间的思想交流
- 激发成员对团队使命的激情、热忱和承诺, 增强集体凝聚力, 为实现组织目标而齐心协力
- 需要提高团队业绩时, 变革团队结构或成员情况
- 认可良好的表现并提供支持。用彼此不同但具有互补技能和专长的人员组建团队



“ 善于计划工作 战略执行尚需努力 ”

领导力与团队赋能之 计划与执行

计划能力与执行能力是相辅相成的关系,一位具有较高计划能力与执行能力的经理人通常可以为团队设立清晰且可行性强的目标,并制定完整的行动方案和行动步骤,保证团队有效采取行动并最终实现团队目标。

根据 HENRY MINTZBERG 对经理工作的研究来看,经理人工作的一大特点就在于非线性关系工作的重要性、复杂性与紧迫性。这意味着经理人需要拥有较强的计划能力,对自己的时间机会成本拥有较高的敏感度与直觉度,才能高效处理完成繁重而复杂的工作。

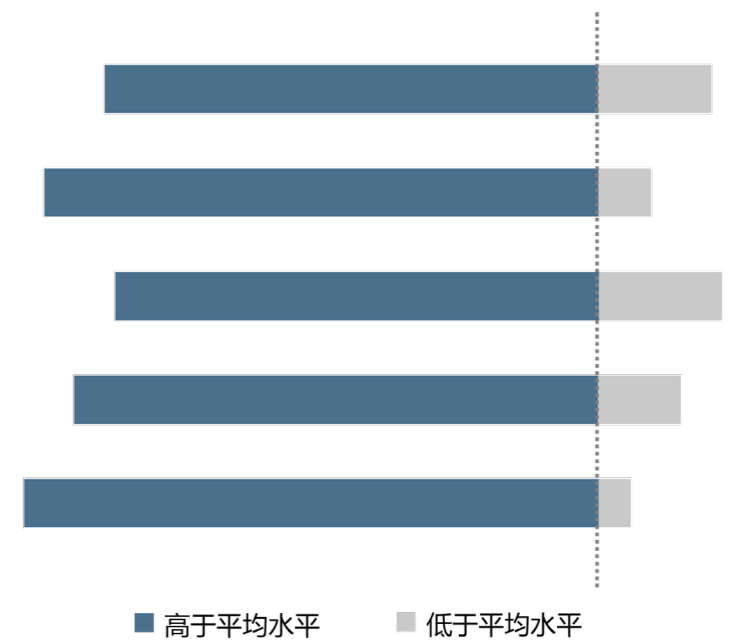
- 计划能力体现在“有效地安排好时间和工作的优先级别,保证最重要的工作优先完成”以及“确立明确和可定义的业务目标和预期”这两个题项。
- 一位计划能力较强的经理人能够合理安排时间和资源,以较低的时间投入获得最佳的工作成果。
- 有了清晰的目标与计划,详尽完善的战略步骤与机制作为经理人执行力的具体体现,会进一步决定战略的落地是否成功且高效。
- “灵活地执行计划;为了应对变化的工作重点,适当

调整任务或计划”、“发展有效的程序和制度”和“发展和完备应急计划”这三个题项即用以衡量经理人的执行能力。

- 一位经理人执行能力决定了其所在饭店的经营能力,对企业的发展发挥着至关重要的作用。并且,成功的战略制定并不足以保证成功的战略实施,因此通常情况下,战略执行要比战略制定对经理人的考验更大。
- 综上,为了保证更有效地进行企业战略及团队行动管理,我国饭店业职业经理人不仅应该着力加强其计划能力,更应注重于计划能力配套的执行能力的提升。

计划与执行

- 发展和完备应急计划
- 灵活地执行计划;为了应对变化的工作重点,适当调整任务或计划
- 发展有效的程序和制度
- 确立明确和可定义的业务目标和预期
- 有效地安排好时间和工作的优先级别,保证最重要的工作优先完成



“行为符合道德规范 重视价格公平性”

领导力与团队赋能之 公平、公正与尊重

公平、公正与尊重被定义为经理人的决策是否符合道德规范与社会核心价值观，能以展现尊重与善意的方式与团队交换想法，并在日常工作中展现出言行一致的形象。

这一维度主要考量饭店业职业经理人的行为是否与道德规范相一致，并能以日常工作中以公平公正、互相尊重的方式与企业内部人员进行交流与沟通。

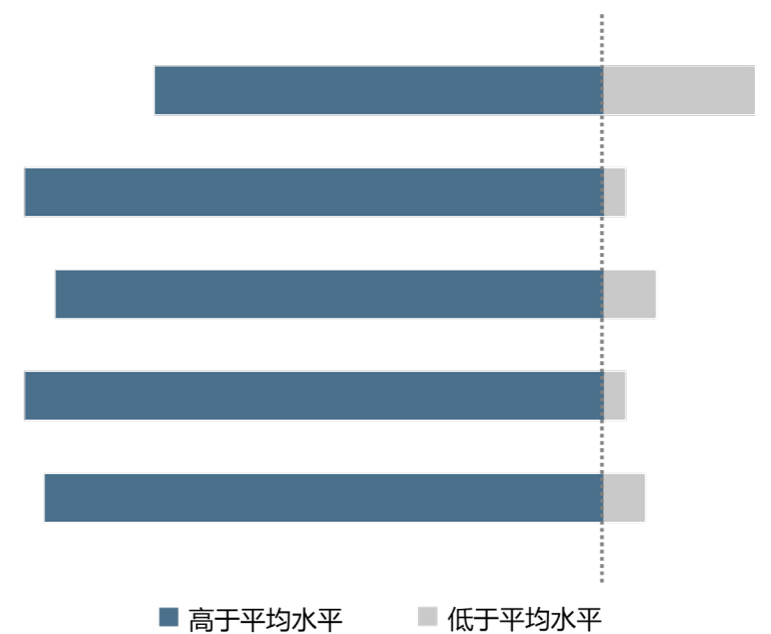
- “言行一致，言出必践，不做过度承诺”以描述经理人是否能公正处事，体现正当的价值观。
- “尊重个人的专业能力及想法，允许表达各种不同意见，讨论工作对事不对人”和“客观知悉个人与团队的成就，正直，诚实，深受大家信赖”这两个题项用以考量经理人是否强调一视同仁，以同一个尺度衡量所有员工。
- “仔细聆听，善意回应，以相互尊重的方式交换想法和感受行为”则体现了经理人是否尊重他人。
- 公平、公正与尊重都有助于经理人诚信领导风格的塑造，使他们的正面行为作为员工规范，从而较好

激发员工成为忠诚的追随者，并促进团队目标的达成和集体价值的实现^[7]。

- 除此，我国饭店业职业经理人在进行业务相关决策时，应在对内部利益相关者和外部利益相关者的公平性上找到一个平衡点。详细来说，“面对重大灾害时保持酒店价格合理性”这一题项可以展现经理人对顾客服务公平性的重视。
- 从企业社会责任的角度来看，保持价格合理性是致力于对消费者责任高度履行的证明。
- 但与此同时，若重大灾害威胁到饭店企业生存时，应以盈利为首要目标，由此才能承担对员工、股东等内部利益相关者的责任。

公平、公正、尊重

- 面对重大灾害时保持酒店价格合理性
- 尊重个人的专业能力及想法，允许表达各种不同意见，讨论工作对事不对人
- 仔细聆听，善意回应，以相互尊重的方式交换想法和感受行为
- 言行一致，言出必践，不做过度承诺
- 客观知悉个人与团队的成就。正直，诚实，深受大家信赖



“决断和预测能力较强 方案把控力度需改进”

领导力与团队赋能之 决策能力

一位具备较高决策能力的经理人，即使面对充满不确定性的情形，也能保持良好的判断力。

决策能力由提炼能力、预测能力和决断能力这三个方面构成，被描述为能以经验为基础，根据准确的分析做出适当选择的能力，是领导力与团队赋能能力的重要影响因子。

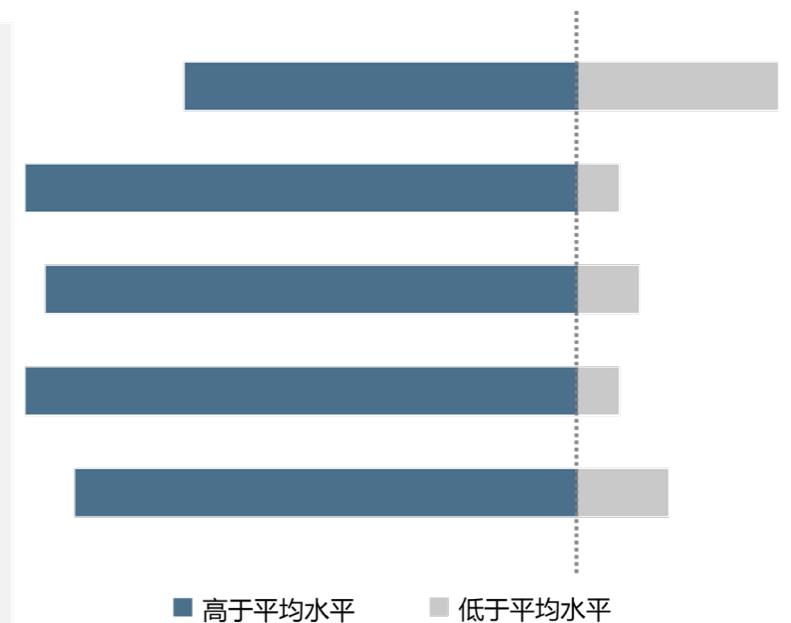
- “应对政策和市场环境变化，及时有效应对突发事件”这一题项主要用于测量经理人的预测能力。
- 预测能力强的经理人能准确预测市场变化并为企业决策提供准确信息。
- “及时做出决策”、“决策时平衡员工需要、客户满意度等多种相关因素”和“在做出选择之前，评估各种方案的风险和收益，做好承担风险的准备，充分考查方案和备选方案”这三个题项用以描述经理人的决断能力。
- 决断能力强的经理人能够准确评估各种决策方案的风险，从多个决策方案中选取最合适的方案，并能使

最终决策被相关利益者所接受。

- “评估为了获取更多信息或其他原因而延迟所产生的成本”用以描述经理人的提炼能力。在分析决策方案可行性时，提炼能力强的经理人能够完全做到正确而全面地评估各个方案实施的所需条件。
- 因此，我国饭店业职业经理人需要注重自己提炼能力的提升，以准确提炼和把握方案在实施过程中存在的问题，从而较大程度上提高他们决策的有效性。

决策能力

- 评估为了获取更多信息或其他原因而延迟所产生的成本
- 应对政策和市场环境变化，进行危机预警，及时有效应对突发事件，做好危机公关
- 在作出选择之前，评估各种方案的风险和收益，作好承担风险的准备。充分考查方案和备选方案
- 决策时平衡员工需要、客户满意度等多种相关因素
- 及时作出决策



“决策时纵观全局 长远发展意识较弱”

商业敏锐度与运营品质之 战略思维

战略思维被描述为是否在决策时能综合考虑行业内外环境、企业社会责任、企业文化及其他影响酒店发展的因素。

我国饭店业职业经理人的战略思维包含全局性、动态性和长远性三个部分。

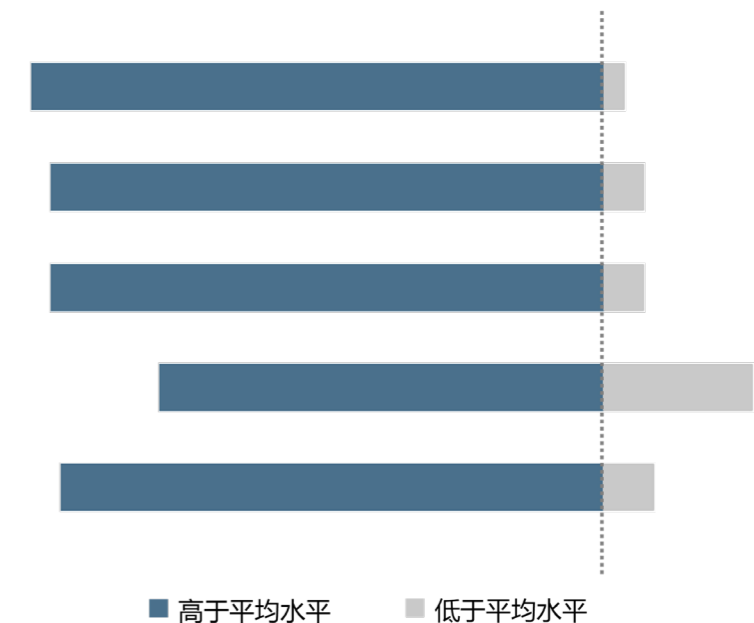
- “制定长期和短期的战略与目标，清楚了解公司的优势、劣势、机会与挑战”和“从全局思考问题，并能时刻关注能够影响整体竞争力的重要发展趋势”这两个题项体现了经理人战略思维的全局性。
- 一位具有较强战略思维全局性的经理人有能力以对所在饭店的全面认识为基础，进行企业最高层面的决策行动。
- “定期和团队讨论酒店的战略目标及行动计划”和“确认发展方向，准确引领与推动公司的业务重点、产品和服务”这两个题项则体现了经理人战略思维动态性。
- 一位具有较强战略思维动态性的经理人能持续观察

行业变化，并不断根据市场需求变化来有针对性地优化战略和产品。

- “通过预测内外客户和关键市场的趋势，采取措施制定未来2~5年的战略定位，并为长期战略打下坚实基础”则描述了经理人战略思维的长远性。
- 调查显示，有25%的受访者战略思维的长远性较弱，对所在企业的长期发展方向尚不明确。
- 因此，我国饭店业职业经理人不仅需要从企业的全局利益出发，不断跟踪行业变化，更需要放眼于企业的长远发展，避免短视会造成的战略误区。

战略思维

- 确认发展方向，准确引领与推动公司的业务重点、产品和服务
- 制定长期和短期的战略与目标，清楚了解公司的优势、劣势、机会与挑战
- 从全局思考问题，并能时刻关注能够影响整体竞争力的重要发展趋势
- 通过预测内外客户和关键市场的趋势，采取措施制定未来2~5年的战略定位，并为长期战略打下坚实基础
- 定期和团队讨论酒店的战略目标及行动计划



外部洞察力较强 内部关注有待提高

商业敏锐度与运营品质之 市场洞察力

市场洞察力被定义为对行业外部环境和行业吸引力竞争规律的理解能力, 以及对企业内部业务和策略进程的了解与把控能力。

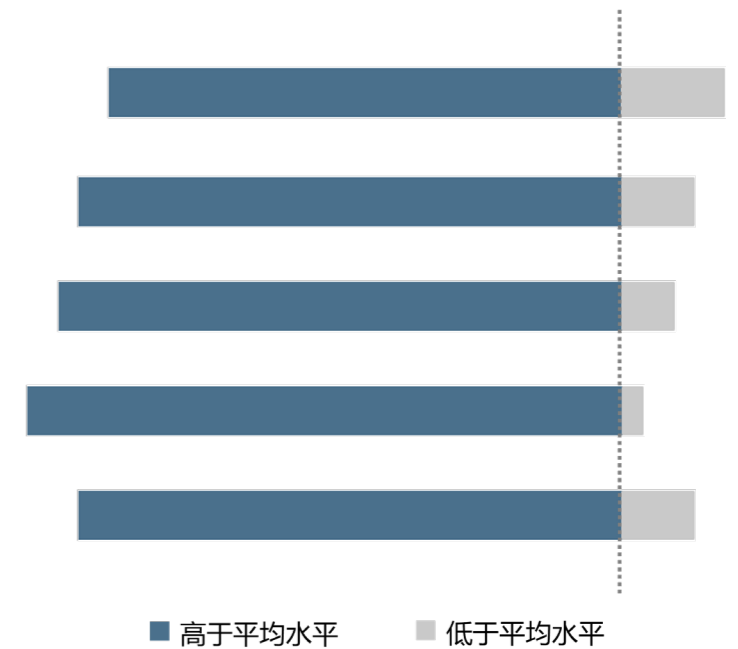
我国饭店业职业经理人的市场洞察力由外部洞察力和内部洞察力共同组成。

- 在5条关于市场洞察力的行为描述之中, “及时了解外部环境与政策, 不断调整酒店产品和服务、开发新的业务方向、合作伙伴, 并取得结果”、“掌握全国及本地的竞争市场的变化和主要竞争者的策略”、“持续关注行业内最新的市场动态, 同行其他行业的变化, 及时调整酒店市场和营销策略”和“了解经济、社会、技术方面影响市场动力和客户行为的主要趋势”这四个题项用以描述经理人企业外部洞察力的强弱。
- 一位具有较强企业外部洞察力的经理人通常对市场有着较强的直觉和敏锐性, 能够通过快速感知和跟踪行业内部和外部环境的变化而不断优化企业发展策略, 促进形成企业新的增长点。

- 然而相比企业外部洞察力, 受访经理人对企业内部洞察力的关注就明显削弱很多。
- 具体体现在有16%的受访者不能完全做到“保持对相关业务的开始、问题、发展与变化的了解, 并及时更新”, 这意味着他们在引导与管控相关业务执行团队方面投入的精力较低。
- 因此, 我国饭店业职业经理人在保证足够敏锐的企业外部洞察力的同时, 也应该专注于包含执行力研究与约束的内部洞察力, 以正确判断所处形势, 并及时做出反应。

市场洞察力

- 保持对相关业务的开始、问题、发展与变化的了解, 并及时更新
- 及时了解外部环境政策, 不断调整酒店产品和服务、开发新的业务方向、合作伙伴, 并取得结果
- 持续关注行业内最新的市场动态, 同行其他行业的变化, 及时调整酒店市场和营销策略
- 掌握全国及本地的竞争市场的变化和主要竞争者的策略
- 了解经济、社会、技术方面影响市场动力和客户行为的主要趋势



“ 客户需求识别度高 尚未超越顾客期望 ”

商业敏锐度与运营品质之 客户导向

饭店业作为服务行业, 能否满足客户需求和超越客户期望对每一位经理人来说都至关重要。

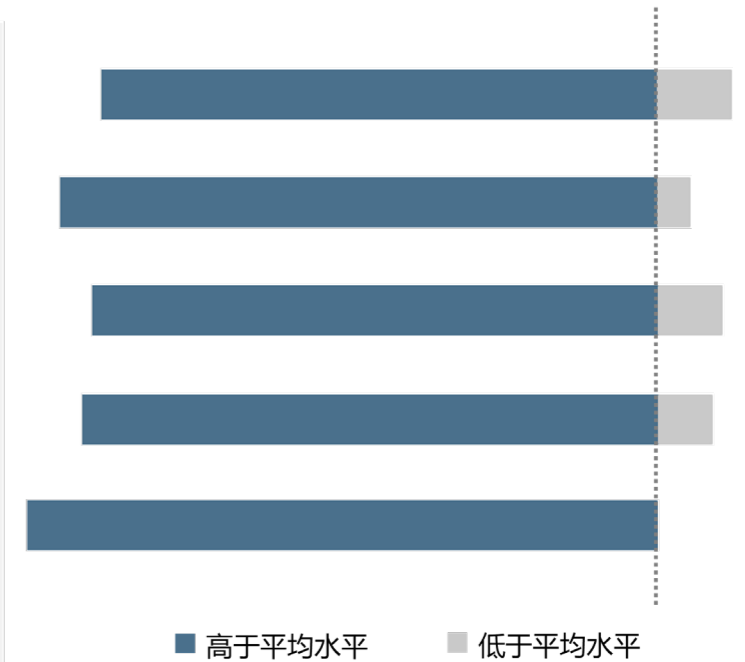
客户导向被定义为是否有能力重点识别和理解客户的需求, 并付诸实际行动。客户导向能力包含客户需求和顾客价值两方面能力。

- 在5条关于客户导向的行为描述之中, “克服内部阻力, 提高服务水平”和“倾听和领会客户的需要, 收集分析客户需求并以之来改进产品和服务”这两个题项用以描述经理人的客户需求能力。
- 一位能满足客户需求的经理人, 通常在最初就能准确而敏锐地感知客户需求, 友好地表明帮助客户的意愿, 并根据顾客需求的变化以更新产品或服务。
- “维护客户利益, 深受客户信赖, 促进酒店长远发展”、“认真而迅速地处理客户的咨询、需求和投诉”和“致力于满足并超越内部和外部顾客的期望”这三个题项用以描述经理人的顾客价值能力。

- 一位能增加顾客价值的经理人, 能通过及时反馈、尽力满足客户和维护客户利益与客户建立情感纽带, 增加顾客价值^[8]。
- 因此, 我国饭店业职业经理人应注重在涉及服务交付过程以及业务不同环节的相关人员沟通和管理方面, 并在客户体验方面付出更多努力, 以满足客户需求、超越客户期望, 最终赢得较高客户满意度和忠诚度。

客户导向

- 克服内部阻力, 提高服务水平
- 维护客户利益, 深受客户信赖, 促进酒店长远发展
- 致力于满足并超越内部和外部顾客的期望
- 认真而迅速的处理客户的咨询、需求和投诉
- 倾听和领会客户的需要, 收集分析客户需求并以之来改进产品和服务



“注重营造创新氛围 开展变革较为保守”

商业敏锐度与运营品质之 创新、变革和技术

创新、变革和技术被定义为创造或引进新观念、方式,提高工作绩效的能力。

一位具备较高创新、变革和技术能力的经理人在面对各种情景和问题时,将倾向于挑战传统的思维模式,运用和形成新的观点、方法和技术来解决实际问题。包括团队创新、产品创新和流程制度创新。

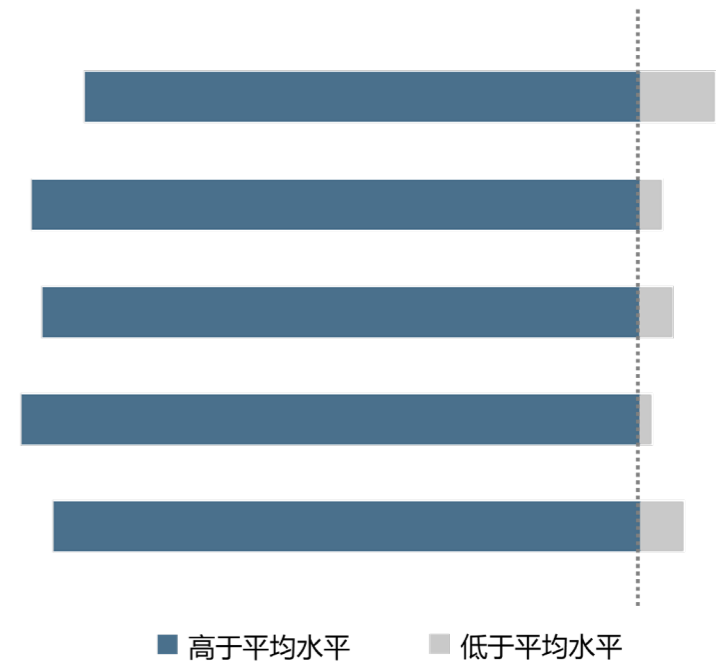
- 在5条关于创新、变革和技术的行为描述之中,“支持他人的创新行为并鼓励有创造力的员工,积极参与营造组织内开拓创新的良好氛围”这一题项用以描述经理人的团队创新能力。
- 一位团队创新能力较强的经理人将适时对其团队进行变革,增强团队的生命力。
- “顺应变化,敢于进行观念创新、服务创新、产品创新、企业文化创新”和“积极学习和运用新技术、新知识,提高客户服务,提高工作效率”这两个题项用以描述经理人的产品创新能力。

“对改善工作流程、工作方法或规章制度提出建议或采取行动以提高工作效率”和“能提出可行的建议,勇于以新的方式、鼓励运用新的技术来解决问题”这两个题项则用以描述经理人的流程制度创新能力。

一位注重流程制度创新的经理人将善于运用新技术,使企业运营管理过程更加高效,这两者也会共同作为企业所拥有的知识资本,对企业建立竞争优势起到可观的促进作用。因此,我国饭店业职业经理人需要充分认识到流程制度创新的重要意义。

创新、变革和技术

- 能提出可行的建议,勇于以新的方式、鼓励运用新的技术来解决问题
- 支持他人的创新行为并鼓励有创造力的员工,积极参与营造组织内开拓创新的良好氛围
- 积极学习和运用新技术、新知识,提高客户服务,提高工作效率
- 对改善工作流程、工作方法或规章制度提出建议或采取行动以提高工作效率
- 顺应变化,敢于进行观念创新、服务创新、产品创新、企业文化创新



“高度关注风险因素 落实行动不足”

风险管理能力之 风险管理

风险管理被定义为针对财务、业务、舆情等多种风险因素进行有效的认知、监控和预防，增强酒店的抗风险能力，保障多方利益相关者的权益。

经理人的风险管理能力包括对风险因素的了解和预测能力以及风险管理方案落实能力。

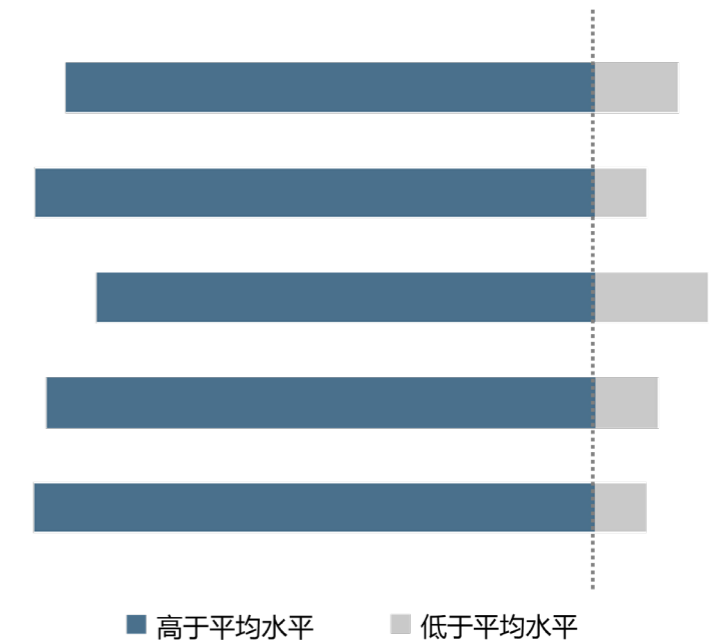
- “表现出对业务/财务风险、非财务风险和人员风险的深刻认识”这一题项体现了经理人对风险因素的了解能力。
- 我国饭店业职业经理人对于人力资源风险、高素质人才缺失等会对业绩产生影响的各类风险因素应长期保持高度关注的状态，并且应有较为深刻的认知。
- “有能力遵守和纵观当今内外部变化与风险”以及“有能力引导团队成员和公司专注于测量和监督财务业绩，确定所涉及的风险因素”这两个题项体现了经理人对风险因素的预测能力。
- “有能力考虑到风险的本地和全球性质，并提前开发应对系统/计划”和“有能力帮助公司及时做到危机公

关，信息发布做到公开、真实、及时”这两个题项则体现了经理人的风险管理方案落实能力。

- 随着全球经济一体化的逐渐深化，本地和全球风险因素也在实时地发生着变化，包括2020年的全球疫情带给饭店业的影响之深之广，也让职业经理人们开始意识到风险预警和预案的重要性。
- 因此，我国饭店业职业经理人不仅要继续关注风险因素的变化，也要从落地实施的角度提前制定应对方案，降低潜在风险损失。

风险管理

- 有能力帮助公司及时做到危机公关，信息发布做到公开、真实、及时
- 有能力遵守和纵观当今内外部变化与风险
- 有能力考虑到风险的本地和全球性质，并提前开发应对系统/计划
- 有能力引导团队成员和公司专注于测量和监测财务业绩，确定所涉及的风险因素
- 表现出对业务/财务风险、非财务风险和人员风险的深刻认识



积极反思安全问题 预防措施需完善

风险管理能力之 安全

安全被定义为了解酒店安全环保相关的法律法规，制定相应的内部规章制度和应对措施，对安全事故和环境问题进行及时的监测、预防、发现、解决和改善，并实施长期可持续性发展计划。

经理人的安全管理能力包括安全法规意识、制度落实和长期方案制定能力。

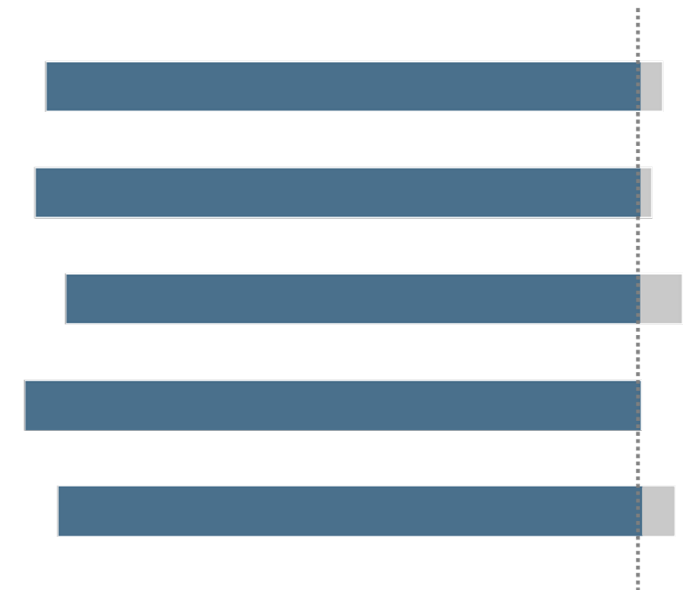
- “了解酒店安全环保相关的法律法规”这一题项体现了经理人的安全法规意识。
- 一位安全法规意识较强的经理人能够在无形之中树立安全第一的团队氛围。
- “定期进行安全消防的培训及演练”和“制定安全环保的规章制度并定期检查实施情况”这两个题项体现了经理人的安全制度落实能力。
- 一位安全制度落实能力强的经理人注重进行有效的提前规划，完善相应的制度，并定期进行检查和更新。
- “能够通过对安全事故和环境问题的回顾，发现造成问题的根本原因，制定和改善预防措施”和“能够根

据酒店业务规划和对安全环保功能的理解，实施可持续性发展计划”这两个题项则体现了经理人的安全长期方案制定能力。

- 在酒店运营管理中，经理人应对于酒店安全环保问题发生后的反思与改善予以充足的重视，对已发生的问题进行回复与反馈，发掘原因并积极制定预防和改善措施。
- 除此，我国饭店业职业经理人也应加强对酒店安全环保问题的前瞻性措施，完善“问题发生前积极预防规划，问题发生时发掘原因并高效解决，问题解决后深入反思并完善预防机制”的循环，在每一环节中保障酒店安全环保，保护客人、员工、环境、社会的多方利益。

安全

- 了解酒店安全环保相关的法律法规
- 定期进行安全消防的培训及演练
- 制定安全环保的规章制度并定期检查实施情况
- 能够通过对安全事故和环境问题的回顾，发现造成问题的根本原因，制定和改善预防措施
- 能够根据酒店业务规划和对安全环保功能的理解，实施可持续性发展计划



■ 高于平均水平 ■ 低于平均水平

“ 员工健康关注度 高 保护措施有待健全 ”

风险管理能力之 健康保护

健康保护被定义为对员工生理和心理健康的关注,是否致力于企业职业健康管理工作的全面开展,采取行动提高企业职业健康管理水平,并着力加强企业职业健康基础资料管理工作。

经理人的健康保护能力包括对员工身心健康和急救两个方面的关注与行动落实。

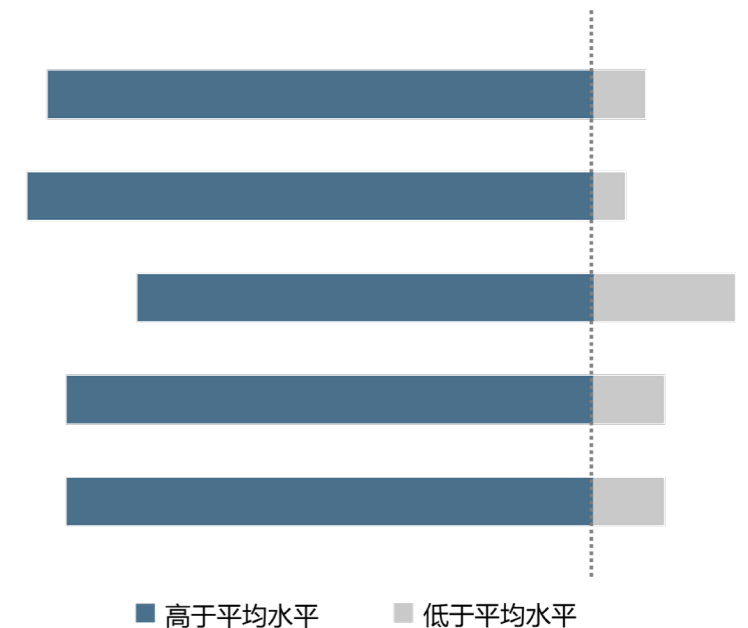
- 在5条关于健康保护的行为描述之中,“关注员工健康,定期安排所有员工健康体检”、“提出可行建议来减少企业职业危害”、“能够针对酒店员工集体人群的健康危险因素进行全方位的管理与服务”以及“积极结合健康医疗服务和信息技术,从社会、生理、心理等各个角度来系统地关注和维持企业员工的健康状态”这四个题项用以衡量经理人对员工身心健康方面的关注与行动落实能力。
- “定期为酒店员工安排急救培训”这一个题项则用以衡量经理人对员工急救方面的关注与行动落实能力。
- 饭店业的工作特性决定了员工在付出大量体力劳动的

同时,也在不断付出无形的情绪劳动。

- 因此,我国饭店业职业经理人不仅应提高对于饭店员工的安全和生理健康的关注水平并积极落实行动,还应关心员工的内心情绪需求,采取有效的方式帮助员工化解情绪压力。
- 否则,积压的情绪劳动会使员工将会有较大的概率对工作产生倦怠等不良情绪,从而导致较低工作满意度,不断积累后更将导致严重的心理疾病⁹¹。因此,无论是从员工健康保护还是企业发展来看,员工的情绪劳动都需要得到更多经理人的关注。

健康保护

- 关注员工健康,定期安排所有员工健康体检
- 定期为酒店员工安排急救培训
- 提出可行建议来减少企业职业危害
- 能够针对酒店员工集体人群的健康危险因素,进行全方位的管理与服务
- 积极结合健康医疗服务和信息技术,从社会、生理、心理等各个角度来系统地关注和维持企业员工的健康状态



“合规水平较高 相关培训亟需提升”

风险管理能力之 合规

合规被定义为饭店业的经营活动与相关法律和规则相一致。

一位经理人的合规能力包含建立和推行企业内部合规体系和制度的能力。

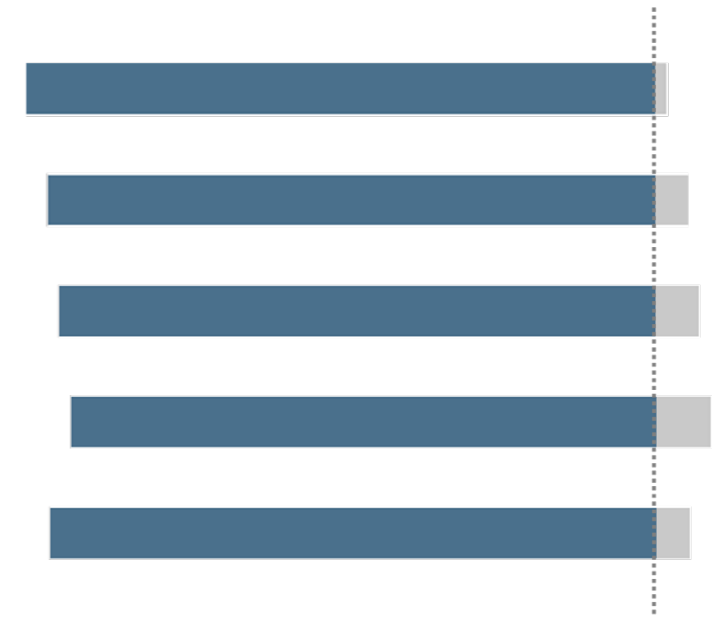
- 在5条关于合规的行为描述之中，“推动全面创建、审查和实施政策与程序，以规范公司”和“建立符合酒店实际情况、全面而科学的，具有可操作性的合规制度”这两个题项体现了经理人建立企业内部合规体系和制度的能力。
- 我国饭店业职业经理人应注重通过建立全面的合规管理制度和相应体系，从而形成所在企业的合规文化，这会很大程度地促进饭店的有效管理与合规经营。
- 及时了解和跟进合规的法律法规，并安排培训以身作则，尊重和遵循合规制度”、“加强对酒店业务接待主管以及销售人员的法律知识培训，有效维护酒店利

益”和加强对举办大型活动区域从业员工的法律知识培训，提升员工法律常识水准，制定信息报告制度”这三个题项则体现了经理人推行企业内部合规体系和制度的能力。

· 有了完善的企业内部合规制度，我国饭店业职业经理人也应开展员工合规培训等企业内部制度推行的有效措施，以更好推进制度的落实。

合规

- 及时了解和跟进合规的法律法规，并安排培训以身作则，尊重和遵循合规制度
- 推动全面创建、审查和实施政策与程序，以规范公司
- 加强对酒店业务接待主管以及销售人员的法律知识培训，有效维护酒店利益
- 加强对举办大型活动区域从业员工的法律知识培训，制定信息报告制度
- 建立符合酒店实际情况、全面而科学的、具有可操作性的合规制度



■ 高于平均水平 ■ 低于平均水平

“环境保护意识较强 社会责任理念待培养”

可持续发展意识之 企业社会责任和环境保护

企业社会责任的构成有6部分,包括对政府的责任、对股东的责任、对消费者的责任、对员工的责任、对环境的责任和对社区的责任。

一位经理人的企业社会责任和环境保护能力包括企业社会责任意识和企业社会责任履行能力。

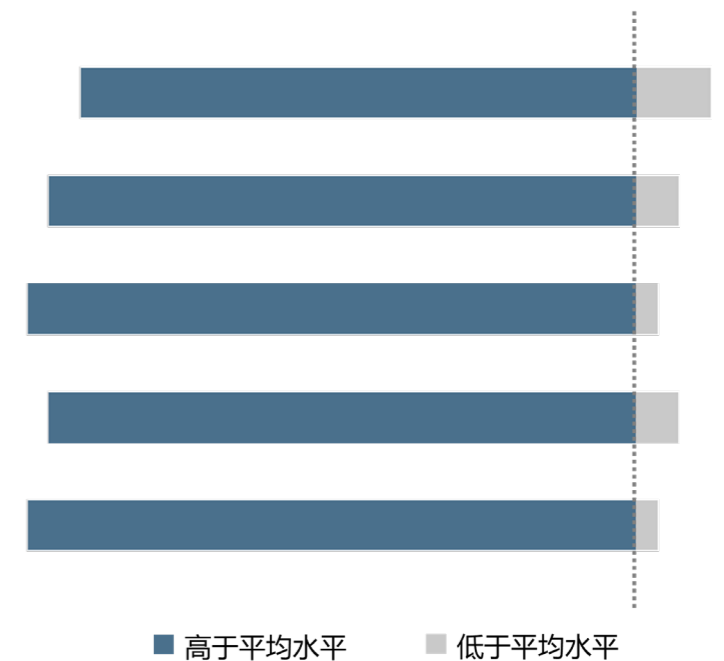
- 在5条关于企业社会责任和环境保护的行为描述之中,“超越把利润作为唯一目标的传统理念,强调要在服务和管理过程中对人的价值的关注,强调对环境、消费者、对社会的贡献”体现了经理人是否具备企业社会责任意识。
- 根据ARCHIE B·CARROLL^[10]的企业社会责任金字塔模型,经济责任作为开展其他社会责任的基础,是企业需要首要履行的。这也就意味着有88.3%受访者所在的企业都满足了各自的经营目标,而开始关注其他社会责任的开展,是其所在企业健康发展的证明。
- “积极参与社会公益活动”、“通过节能、节电、节水,合理利用自然资源,减缓资源的耗竭”、“减少废料和

污染物的生成和排放,促进酒店服务、消费过程与环境相容”和“在为顾客提供符合安全、健康、环保要求的客房和餐饮的基础上,在服务过程中加强对环境的保护和资源的合理利用”这四个题项体现了经理人是否具备较强的企业社会责任履行能力。

我国饭店业职业经理人应增加对当地社区、员工等利益相关者责任的关注,从而实现企业社会责任的高履行度,最终建立较高的企业声誉,并促进饭店业的可持续发展。

企业社会责任和环境保护

- 超越把利润作为唯一目标的传统理念,强调对环境、消费者、对社会的贡献
- 积极参与社会公益活动
- 通过节能、节电、节水,合理利用自然资源,减缓资源的耗竭
- 减少废料和污染物的生成和排放,促进酒店服务、消费过程与环境相容
- 在为顾客提供符合安全、健康、环保要求的客房和餐饮的基础上,在服务过程中加强对环境的保护和资源的合理利用



饭店业职业经理人应具备什么样的特质?

// 04.

经理人现有特质

- **学习意识**
自我进步和向他人学习是必修课
- **目标清晰**
经理人未来职业发展的努力方向
- **工匠精神**
职业道德和职业价值取向的体现
- **热爱企业**
将个人目标与企业文化保持一致

经理人必备特质

- **化零为整**
敏锐果断地处理问题、整合资源
- **以人为本**
注重使团队上下一心、齐头并进
- **严于律己**
良好自我管理和团队管理的体现
- **不期修古**
使经理人在变化中处于主动地位



01	02	03	04	资源	人才	团队	知识
<p>学习意识</p> <p>全部受访经理人都提及学习意识的重要性,自我进步和向他人学习是每日的必修课。</p>	<p>目标清晰</p> <p>拥有清晰的职业规划意识对经理人未来职业发展的努力方向起到了重要作用。</p>	<p>工匠精神</p> <p>工匠精神是职业道德和职业价值取向的体现,直接影响了经理人的日常工作表现。</p>	<p>热爱企业</p> <p>将个人目标与企业文化保持一致,能最大限度增强工作动力和工作满意度。</p>	<p>化零为整</p> <p>延申化和重复化是任何一家企业的任何一个职位的发展规律,经理人却是例外。尤其在饭店业,经理人通常需要面对大量繁杂紧要的事项与琐碎多样的资源,因此,化零为整通常是一位经理人在工作时无意识展现出的反应与状态,帮助经理人敏锐而果断地处理问题、整合资源。</p>	<p>以人为本</p> <p>人才是企业发展的原动力,在劳动密集的饭店业,人才的意义更不容小觑。因此,一位职业经理人应具备以人为本的特质,期望并落实团队上下一心、齐头并进。面对不同教育水平、文化和角色的各色人等,一位职业经理人也需知人善用,建设人才梯队。</p>	<p>严于律己</p> <p>严于律己、宽以待人是经理人良好的自我管理和团队管理理念的体现。身为团队领导者,严于律己的特质会帮助经理人以认真谨慎的态度审视自己的不足,并脚踏实地以求发展。除此,这一特质会使经理人在日常工作更倾向于注意以身作则和包容员工,这能显著提升其影响力。</p>	<p>不期修古</p> <p>在快速变革的时代中,创新成为了饭店业经理人必不可少的特质。这不仅可以帮助经理人顺应时代,开发更高效的管理系统,以充实企业知识资本,加强企业核心竞争力,还促使经理人在能够在变化中处于主动地位,打破固有模式,冷静地把控企业发展方向,转挑战为机遇。</p>

“

中国饭店业职业经理人未来展望

企业社会责任

企业社会责任的履行是践行可持续发展的外在体现。胜任力较高的受访经理人所在企业对社区、消费者和环境社会责任的高度关注与国际发展趋势高度吻合，为我国饭店业其他企业的绿色发展道路指明了方向。

制度与系统

大部分受访经理人表明他们并未投入较多精力于企业程序与制度的建立和完善上，如人才发展制度、风险管理系统、安全规章、信息报告制度等。实际上，这些具备复杂性和稀有性的内部管理模式和流程制度作为组织资本，有潜力成为企业难以复制的最强竞争优势^[11]。因此，我国饭店业职业经理人在忙于业务时，也应注重组织资本的积累，切勿因小失大。

市场需求

市场需求千变万化，我国地域广阔，各地区的地域文化和消费习惯又各不相同。从受访人的描述之中，可以清晰发现他们对工作相关事物详尽和清晰程度的要求。可见细颗粒度是我国饭店业大多数职业经理人的工作风格，这能帮助他们更好拿捏需求变化。

业主需求

在我国饭店业职业经理人与业主沟通时，常见的情况是经理人快速而准确地感知业主的需求并以较强的演讲能力积极回应，这得益于双方深层价值观的统一和我国饭店业经理人较强的交际能力。除此，我国饭店业职业经理人也注重有效维护和提升业主关系，使双方利益最大化，并建立不可复制的重要社会资本，促进企业建立竞争优势^[12]。

中国特色领导力

“脚踏实地”是每位受访者对初层管理者耳提面命的建议，“境界”和“修心”是全部受访者的心之所向。显而易见，我国饭店业经理人拥有着蕴含传统文化内涵的领导风格，内敛稳重、一丝不苟，这将帮助他们更好地与拥有相同文化背景的客户高效沟通、满足需求。同时，多数受访者均由一线员工做起，多年的工作促使他们收获在该酒店部门深厚的专业知识，却也意味着更高视野的缺乏和较强的守成心态。因此，我国饭店业职业经理人对国际视野的培养和创新思维的开拓也应尽早提上日程。

人才保留策略及未来趋势



员工培训

几乎所有受访人均表明对员工培训的重视。但至于具体行动，不稳定的培训预算是一方面，尚不完善的培训体系是另一方面。

以一线员工为例，作为影响企业竞争优势的主要因素^[13]，只对其专业技能培训并不足以成为企业的异质型人力资本，经理人还需要开展针对一线员工创新意识、综合素质等方面的培训。



人才发展

供需错位导致的“用工难”是我国饭店业近年来所面临的困境之一。

除了落实建立企业人才梯队与人才库，我国饭店业经理人更应该从根本上认识到企业不同架构的优势，以及了解其所在区域市场人才供给的底层逻辑。



员工激励

“举贤宴”、“孝顺金”等员工激励策略不仅淋漓尽致地体现了中国传统文化与现代管理手段的完美融合，更说明了不同地域文化对员工需求的影响。

我国饭店业经理人应认识到了解当地文化的重要性，以更高效地激励员工。

05.

用工趋势

中国饭店业未来用工趋势

人力外包

很多受访经理人均提到人力资源外包会成为中国饭店业未来的普遍用工方式。

即通过外包保安、家政、维修等经过良好训练的专业团队，从而有效避免将宝贵而稀缺的管理资源倾注于琐碎而繁杂的事务上，最大程度集中精力于核心业务，降低人工成本，提高人力资源管理效率。



校企合作

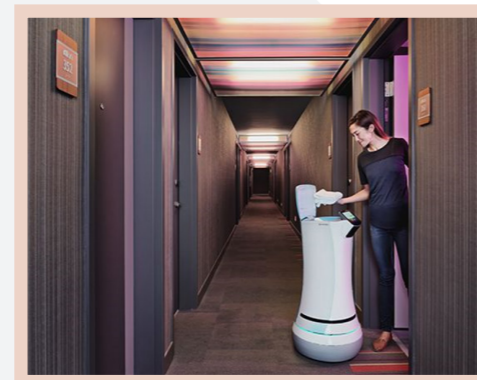
校企合作作为有效解决人才和用人单位断层的方式，也是未来人才用工的趋势之一。

如校企合作招生，在这种模式的带动下，毕业生相对来说会具备较高的技能知识和综合素养，将为酒店的扩张提供人才储备方面的支持，同时由于在校时企业文化的渗透，毕业生在入职后培养难度也将大幅降低。

服务机器人

出于疫情常态化的考虑，服务机器人或许可以替代人力执行重复性高的工作，保证防疫安全的同时缓解饭店业对劳动力的巨大需求。

放眼未来，经理人可以建立新的服务管理系统^[14]，集机器人的创新趣味和人力传达的真情实感于一体，根据消费者的不同偏好进行调配，实现人力成本与顾客体验的最佳平衡。



“

在中国饭店协会职业经理人谈到对初层经理人的建议时，“信、守、破、离”这4个主要维度及各维度下的4个影响因素，共计16个影响因素被归纳提取出来。这些是对初层经理人的最佳职业道路发展建议。

”

信

- 与企业发展方向一致
- 拥有行业情怀
- 具备发展愿景
- 目标清晰

守

- 坚持不懈
- 调节心态
- 注重修正行为，爱惜声誉
- 脚踏实地

破

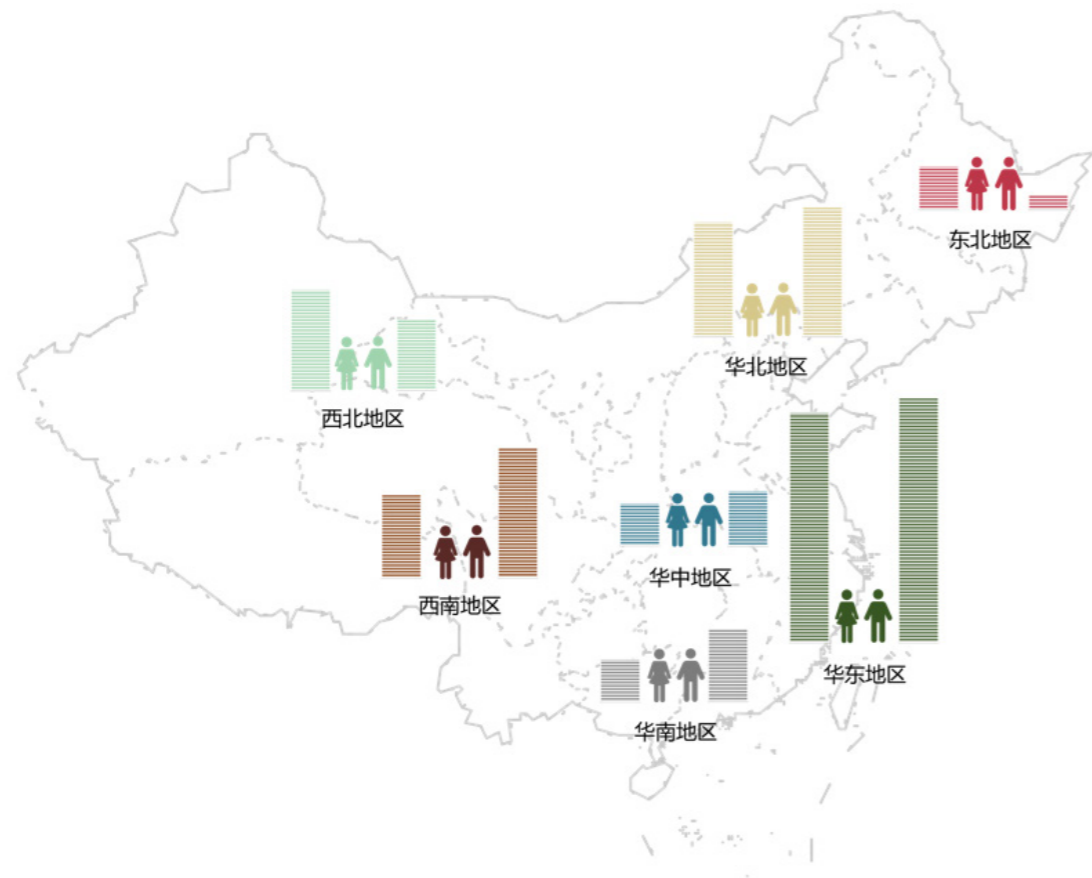
- 融会贯通
- 发现问题，探究事物原理
- 积极承担责任
- 乐于学习新事物

离

- 预见市场变化
- 迫切行动
- 沉着应对危机，处理得当
- 敢于变革与创新

事实与数据

—— 受访经理人的所在地与性别情况

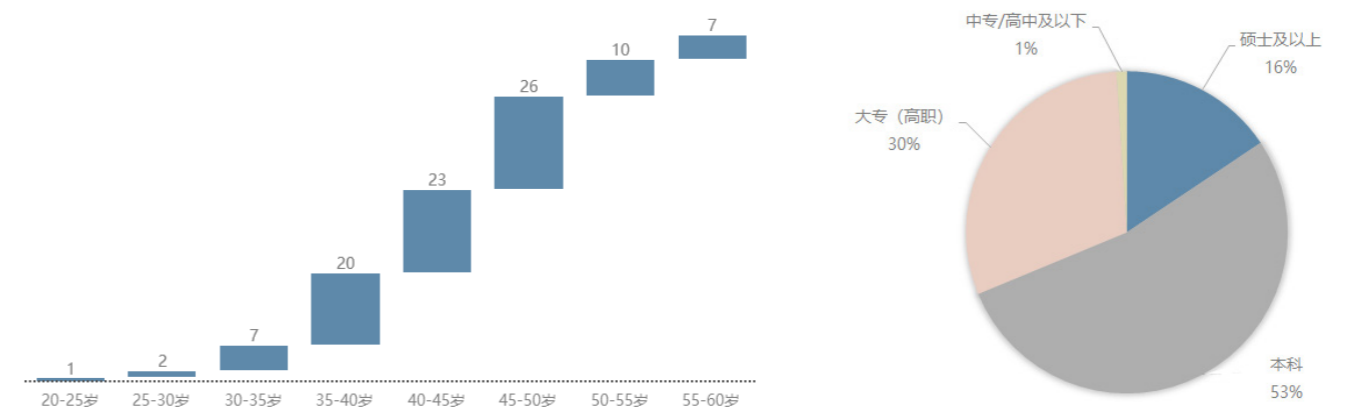


从所在地来看, 本报告的受访人遍布中国七大地理分区, 其中来自华东地区的受访经理人数最多, 占全部受访人的34.4%; 来自东北地区的受访经理人数最少, 占比4.2%。

从性别来看, 男性受访经理人与女性受访经理人数基本持平, 分别占比52.1%和47.9%。

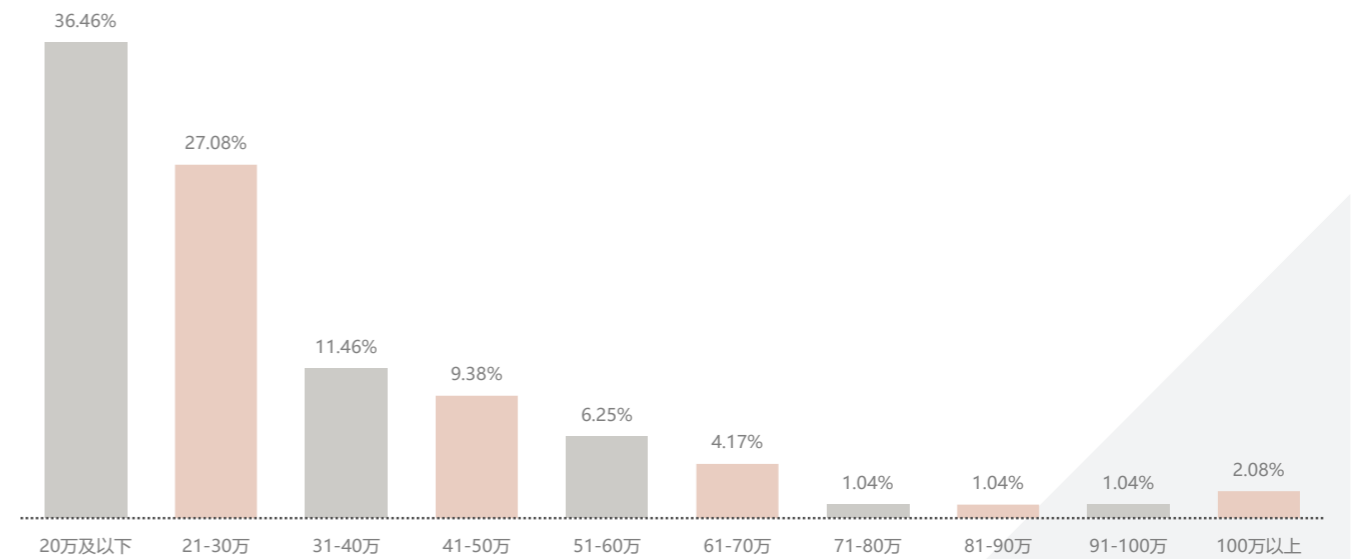
综合来看, 东北地区和西北地区的女性受访经理人数多于男性受访经理, 其余地理分区的受访经理人性别情况则正好相反。

—— 受访经理人的年龄、学历及薪资情况



受访经理人的年龄呈现出“中间高、两边低”的趋势, 主要集中在35-50岁。其中45-50岁的受访经理人数最多, 占比27.1%; 25岁以下的受访经理人数最少, 占比3.1%。

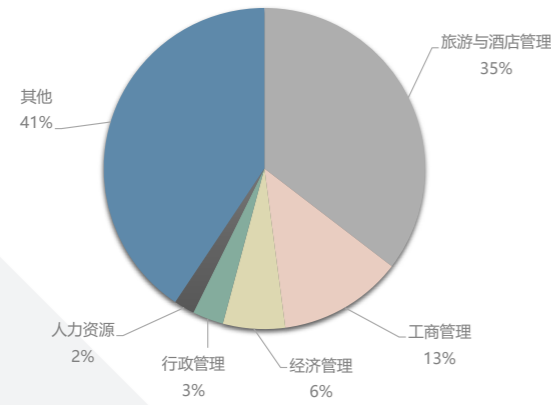
受访经理人的学历则集中于本科学历, 占比53%, 拥有中专/高中及以下学历的受访经理人数最少, 占比1%。



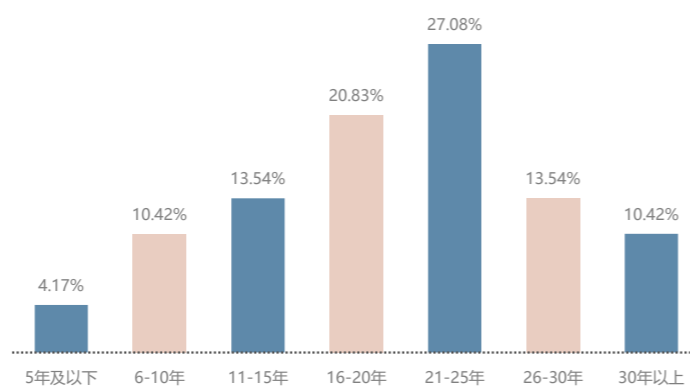
受访经理人的年薪集中在30万以下, 占比63.5%; 拥有71万以上年薪的受访经理人数占比最小, 约为5.2%。

—— 受访经理人的经验与履历

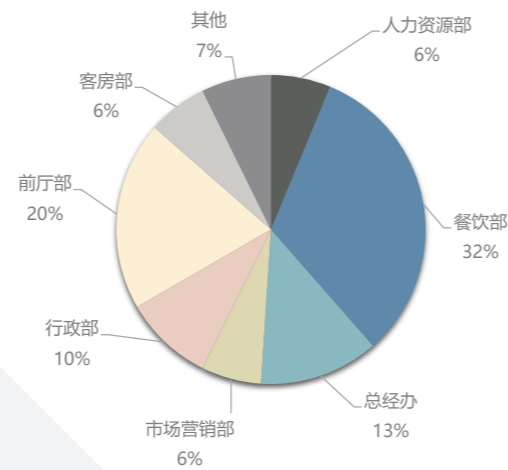
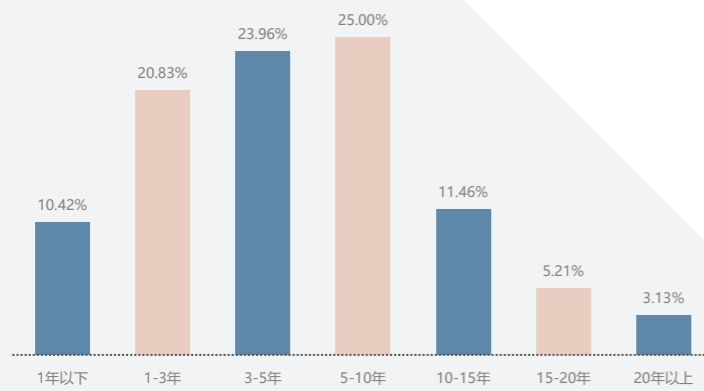
受访经理人的专业情况



受访经理人的从业年限



受访经理人的专业主要集中于旅游与酒店管理, 占比35%; 其余占比较高的专业也均以管理学科为主。有27.08%的受访经理人从业年限在21-25年, 从业5年及以下的受访经理人数量最少, 占比4.17%。

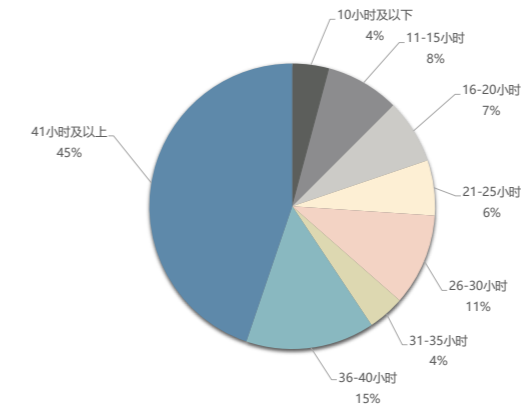


有25%的受访经理人已在现任岗位上工作了5至10年, 任职年限超过20年的职业经理人数量最少, 占比3.13%。

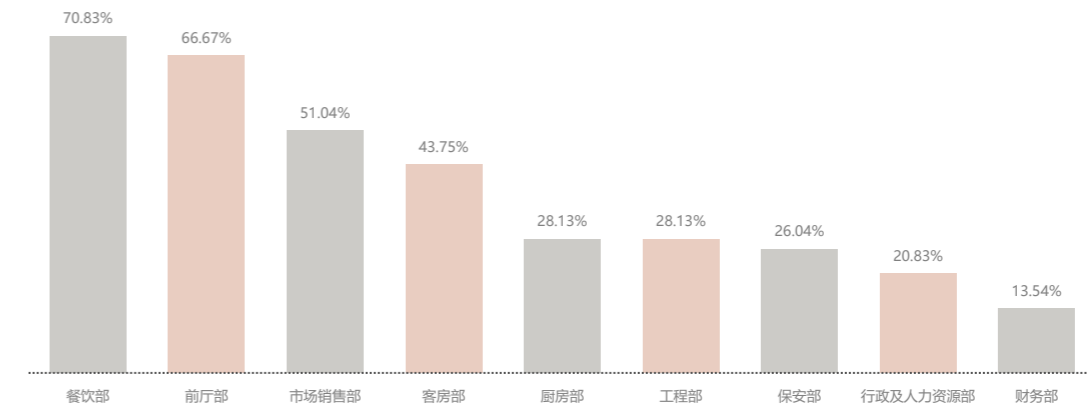
受访经理人在酒店工作的第一个部门集中在餐饮部, 占比32%, 其次则是前厅部前厅部与总经办, 分别占比20%和13%。

—— 受访经理人所在饭店的人才招揽与培养情况

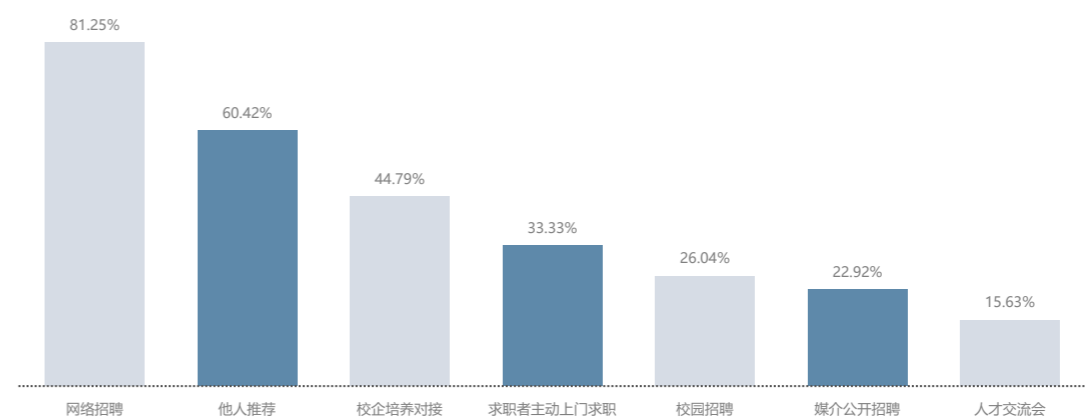
受访经理人所在饭店年平均培训小时数



受访经理人所在饭店人才短缺的部门

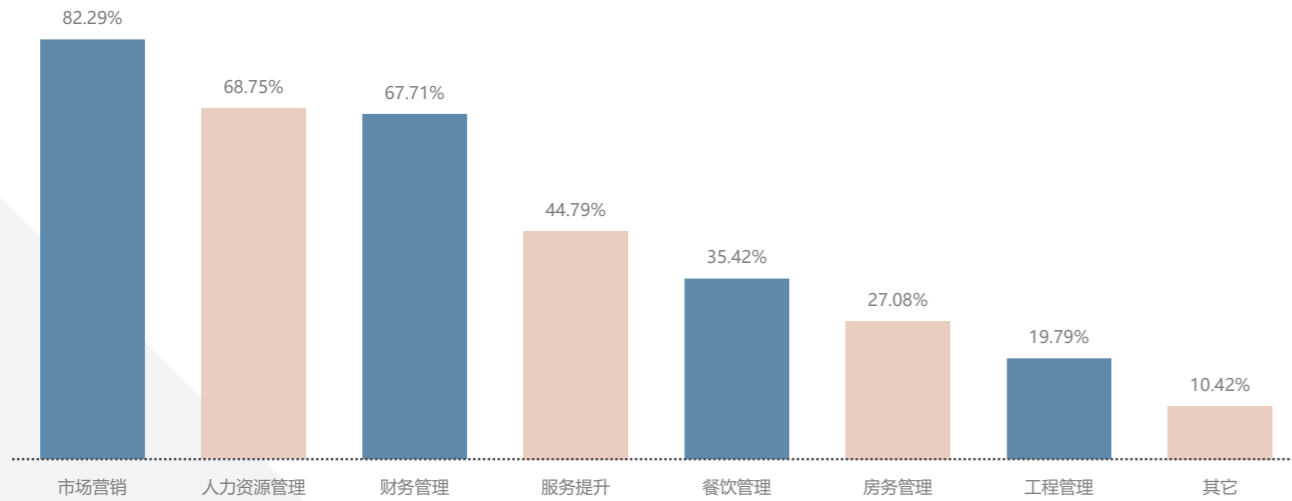


受访经理人所在饭店招聘员工的途径

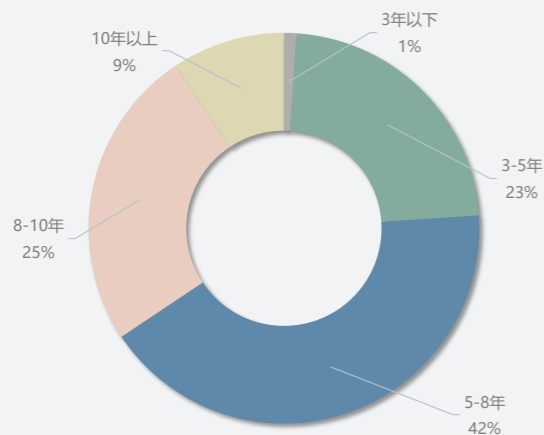


—— 受访经理人所在饭店的人才招揽与培养情况

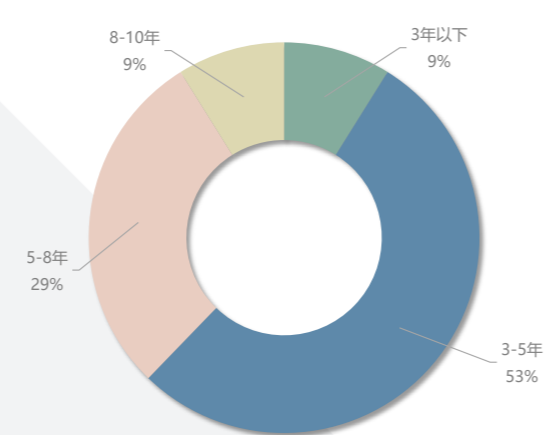
受访经理人对职业能力课程的偏好



受访经理人认为一线员工晋升到部门总监需要的时间



受访经理人认为部门总监晋升到总经理需要的时间



参考文献

- [1] McClelland, David. (1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence. *The American psychologist*, 28, 1-14. 10.1037/h0034092.
- [2] Chung-Herrera, B. G. , Enz, C. A. , & Lankau, M. J. . (2003). Grooming future hospitality leaders: a competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- [3] Cheung, C. , King, B. , & Wong, A. . (2018). What does the industry need to know about chinese hospitality leadership?. *Journal of China Tourism Research*, 14(2), 177-192.
- [4] Temzkan, R. , & Yabanci, O. . (2020). Towards qualified human resource in the hospitality industry: a review of the hospitality management competencies. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*.
- [5] Mintzberg, H. . (1974). The nature of managerial work. *Administrative Science Quarterly*, 19(1).
- [6] Lewin, & K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(2), 143-153.
- [7] Steffens, N. K. , Mols, F. , Haslam, S. A. , & Okimoto, T. G. . (2016). True to what we stand for: championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726-744.
- [8] Goodstein, L. D. , & Butz, H. E. . (1998). Customer value: the linchpin of organizational change. *Organizational Dynamics*, 27(1), 21-34.
- [9] Hofmann, V. , & Stokburger-Sauer, N. E. . (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: a study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58.
- [10] Carroll, A. B. . (1991). The pyramid of csr - toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 0-48.
- [11] Xiao, H. , & Yu, D. . (2020). Achieving sustainable competitive advantage through intellectual capital and corporate character: the mediating role of innovation. *Problemy Ekorozwoju*, 15(1), 33-45.
- [12] Jiang, T. Y. , Zhang, Y. Q. , & Wang, J. J. . (2010). A research on the relationship between corporate social capital and competitive advantages-based on knowledge. *Studies in Science of Science*, 28(8), 1212-1221.
- [13] Mukesh, S. , Andy, F. , & Louis, M. . (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 47-60.
- [14] McCartney, Glenn, & McCartney, Andrew. (2020). Rise of the machines: Towards a conceptual service-robot research framework for the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(12), 3835-3851.

优秀职业经理人风采展示

章乃华

浙旅投集团副总经理 “企业发展，人才是第一要素”

所在地介绍

浙江是中国经济最活跃的省份之一，2020年实现地区生产总值14,083.73亿元，全省居民人均可支配收入为52,397元。

集团介绍

浙江省旅游投资集团是整体合并原浙江省旅游集团、浙江浙勤集团，并划转省属国有企业、省级机关事业单位所属旅游酒店及相关旅游产业资产的基础上组建而成。

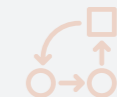
访谈精选

Q: 您未来的职业经理人有没有什么看法或建议?

A: 我觉得这几年的这些经理人在社会上的口碑并不好。一方面是因为整个行业的快速发展，需要高素质人才的支持。第二方面是经理人的素质参差不齐。但是反过来讲，因为国家经济对我们行业的转型提供帮助，所以职业经理人的前景还是比较大的。我们的信念就是职业、专业、敬业，只要按照这个去做，就一定会发展好。

Q: 您在培养下一代管理者的过程中，有没有什么心得可以和我们分享一下?

- A: 第一，我们在选苗子的时候，需要选择热爱这个行业、具备服务意识的人；
 - 第二，选择责任感强、敢于承担一定责任的人；
 - 第三，除了沟通能力、领导能力、对市场的敏锐性等等基本要求以外，还要有非常强的执行力；
 - 第四，服务行业要有一定的奉献精神，热爱这个行业，才会有很好的回报；
 - 第五，是要以业绩为导向；
 - 第六，明确自己的定位；
 - 第七，学会自我管理；
 - 第八，沟通能力，重大人事变动要及时汇报。比如成立一个管理委员会的，限制职业经理人的权限；
 - 第九，目标管理非常重要，部门也好，企业也好，一定要假设一个目标，上下形成一致，职业就是企业的愿景；
 - 第十，有了目标管理，必要的激励也要有；
 - 第十一，要评绩效，但不要太多无关紧要的指标加入进去，而是就以最终绩效为主；
 - 第十二，领导能力也非常重要，因为从某种角度来说，领导力也源于经历、素养、修养等，其实代表了一种个人的影响力；
- 最后一点就是要注重团队培养。



//01- 配套体系做支撑

“通过与专业院校合作办学来解决基层员工配备，内部实行人才梯队建设，我们也会定期召回曾经在集团工作过的员工培训上岗，形成了一个内外双循环的体系，解决我们快速扩张的需求。”

//02- 规范认证为竞争

“我们从业界能力上和人社部规范的方面去考虑，更鼓励他们去参与一些竞争，去考试取得国家认可的技术支持。”

//03- 平台发展更理想

“我们最理想的方案是可以形成一个立体性的机制，光有学校的能量还是有限的，像中国饭店协会这样的各种行业组织能够联合起来做，需求侧跟供给侧要有一个平衡的、健全的联系平台。”

优秀职业经理人风采展示

刘军

天津丽思卡尔顿酒店董事长
“不断挑战,持续突破”

所在地介绍

天津市下辖16个区,总面积11,966.45平方千米,是中国北方最大的开放城市和工商业城市。2020年实现地区生产总值14,083.73亿元。

酒店介绍

天津丽思卡尔顿酒店成立于2013年,拥有277间客房,是天津的地标性酒店。

访谈精选

Q: 对于培养团队方面,您有没有什么心得可以分享一下呢?

A: 培养团队的心得,我认为首先从心底里要热爱这个行业。第二,我认为“以和为贵”也是非常重要的一个团队宗旨。对一个管理团队来讲,只有每一个成员都要以和为处事原则,以和为处事之道,才能始终保持平和平衡的状态,形成一个共赢的积极的工作氛围,工作成果才能达到事半功倍的效果。第三,在这个市场竞争激烈的环境中,严格的纪律约束更是现在企业管理者必须具备的素质。第四,关心、关爱每一位员工也是我在工作中非常看重的一部分,只有充分照顾好员工,解决好他们的后顾之忧,才能让他们义无反顾地去为酒店争取和创造更大的价值和效益。除此之外,严格的管理和有效的激励也是必不可少的。

Q: 您对职业经理人的未来发展趋势有怎样的见解呢?

A: 我认为首先,中国的酒店管理者越来越趋于年轻化。现在不难发现,众多80后、90后加入了中国酒店业,成为了掌门人,而不只是管理者。所以我很欣喜地看到这么多年轻的优秀人才成为了中国酒店管理行业的一分子,这也是我们中国酒店行业的未来和希望。他们带来的年轻创新的思维观念或者理念、新颖入市的管理模式,让中国酒店行业的发展日益多元化,给中国酒店行业带来了更多的生机与活力。

Q: 对于中国饭店业的未来趋势您有什么见解要和大家分享的?

A: 我认为将来酒店产品服务的逐步创新和升级,应该是从高能耗、高污染转向低能耗低污染,这一大的趋势。比如绿色饭店方面,将来的发展趋势我认为主要是从高物质、高耗能、高污染到低耗能、低污染,以及数字化和智慧化酒店方向。未来酒店国际化和本土化齐头并进,奢华型和经济型各领风骚,绿色和智能是主流概念。



//01-承担企业社会责任

“在疫情期间没有生意的情况下,我们从未拖欠员工工资和辞退员工。另外酒店响应国家号召,主动为社区提供午饭晚饭、集中管理员工宿舍,酒店没有选择抛弃任何一方,而是选择与大家携手共渡难关。”

//02-个性培养员工团队

“我们注重加深团队之间的了解,强调相互尊重和包容的重要性;也会了解每个人的需求和特长制定符合个人的成长计划,从而有针对地对员工进行培养。”

//03-脚踏实地做好服务

“酒店行业并不是一个具有极强时代变化的行业,它从古至今都是以提供休息、全方位餐饮服务为目的,所以说我们要踏踏实实、一步一个脚印地专注于服务,而不是只关注虚无的、快节奏的与时俱进。”

优秀职业经理人风采展示

李琼华

长春国信南山温泉酒店董事长 “洞察趋势, 开创未来”

所在地介绍

长春, 简称“长”, 古称喜都, 总面积24,744平方公里, 有“东方底特律”和“东方好莱坞”之称。

酒店介绍

长春国信南山温泉酒店拥有320间客房及一个总面积达到2万平米的室外的温泉区。

访谈精选

Q: 从酒店的角度来讲, 对员工的培训投入是怎么样一个情况?

A: 首先是我们集团重金聘请的知名台湾教授, 来给我们整个集团各个子公司中层以上管理人员进行传统文化的培训。

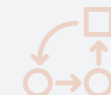
对此我们专门建立了国新大学, 帮助我们的中高层干部进行传统文化的学习, 像易经里面讲到“形而上者谓之道, 形而下者谓之器”, 无形的是道、格局和境界, 特别是企业的中高层管理人员, 不应再局限于对其知识和技能的培养, 而是专注于对其格局和境界这方面的提升。

Q: 您觉得您的酒店未来在发展的过程当中, 会需要什么样的员工?

A: 对我们酒店的员工、包括管理层, 我们的要求也不是很高, 只要员工的品德好、身体好、形象好, 最基本的素质要求能达到的话, 我们都会引进的。

对于中高层管理人员, 我们以内部培养为主, 外聘为辅, 因为我们想要给自己员工更多发展机会, 给他们进行职业规划的设定, 让他们去成长。

我们有内部的员工储备人才选拔制和管培生机制, 管培生机制就是去吸引高校的优秀学生应届毕业生过来, 充实到我们的员工队伍里面来和管理队伍里面来。



//01-改变传统洞察趋势

“到了疫情的时候, 市场发生改变, 对于当前的总经理来说, 他有一个很重要的核心能力, 就是要能及时地去应对变化, 改变以前的这种传统的思维, 然后要去洞察这个趋势。”

//02-面对困难懂得思考

“疫情让企业被动提升, 进行思维的拓展和开阔。我们从去年疫情期间就在研究新思路, 现在我的团队已经有一套全新的商业模式、管理模式和服务模式了。”

//03-意志坚韧成就未来

“要有坚韧的意志力, 遇到阻碍的时候应该保持积极心态, 不向困难说不, 这能在遇到困难的时候去积极地解决, 去面对战胜困难, 而不是去逃避。”

优秀职业经理人风采展示

赵广欣

兰州皇冠假日酒店董事长

“传承匠心, 勇于探索”

所在地介绍

兰州为甘肃省辖地级市, 全市下辖5个区、3个县、3个国家级开发区, 总面积1.31万平方公里。2020年实现地区生产总值2,886.74亿元。

酒店介绍

兰州皇冠假日酒店于2012年开业, 拥有440间客房和1,282平方米的会议及宴会场地。

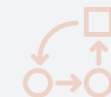
访谈精选

Q: 您觉得哪些能力能帮助您克服职业道路上的挑战呢?

- 第一, 不断地学习, 因为行业不一样, 眼界就不一样。
- 第二, 坚守制度。
- 第三, 要钻研, 没有最好, 只有更好, 不断地让工作完善再完善。
- 第四, 认真, 工作从思想和行动上保持一致才能推进。
- 第五, 实践, 理论和实践有相互促进、相互推动的作用。

Q: 您对于未来职业经理人有什么建议?

- 第一, 心系品牌, 爱岗敬业, 这是基础;
- 第二, 超前思考, 不能老是应付事情, 一定要有超前的规划, 规划计划要有超前性;
- 第三, 主导变革, 实际上是创新, 要不断地创新;
- 第四, 领导和发展员工, 要有领导力, 领导的个人魅力, 更要发展员工;
- 第五, 成效驱动, 要以结果为导向, 现在好多企业是以过程为导向, 只要努力就行了, 但其实我觉得是以成效为导向, 尤其作为我们高星级酒店更应该以结果为导向;
- 第六, 全面协作, 如果要做好一项工作, 不是一个人就能干好, 要酒店的各级员工来配合, 才能达到这个效果。



//01-以结果为导向

“首先应保持自信, 做专业的事、有专业的态度; 其次学会倾听, 善于倾听客人提出的意见, 不以自我为中心, 积极响应客人提出来的问题, 才能做好服务有成效。”

//02-提升核心竞争力

“第一, 热爱自己所在的岗位, 即心系品牌、爱岗敬业; 第二, 要重视理论学习, 加强深度实践; 第三, 要有专业的指导; 最后, 要有激励的措施, 比如说自由的空间和人性化的工作制度, 给予员工认可与荣誉。”

//03-三法解决用工难

“压缩管理层级, 进行扁平化管理, 比如不设副总经理, 两大总监、一个业主代表足矣; 推行大部门制, 部门越多、岗位越多, 就越难处理问题; 通过校企合作, 解决一线用工难问题。”

优秀职业经理人风采展示

高斌

四川九寨鲁能希尔顿酒店总经理 “锐意求新, 发展人才”

所在地介绍

四川省总面积为486,000平方千米, 下辖21个地级行政区, 被称为“天府之国”。2020年实现地区生产总值48,598.8亿元。

酒店介绍

酒店于2017年开业, 地处四川阿坝藏族羌族自治州九寨沟漳扎镇, 拥有255间客房。

访谈精选

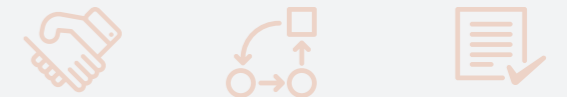
Q: 您在培养团队方面有没有什么心得呢?

A: 我们中国的文化多多少少都会受儒家思想的影响, 都要求以人为本, 以仁义为核心, 所以当我在带团队的时候, 也会比较注意将心比心。因为酒店业是个劳动密集型的行业, 所以一家酒店真的需要所有人齐心协力去做一件事情。当你真正认识到这一点的时候, 你就会意识到团队的重要性。

我觉得团队更重要的是, 首先你要统一价值观, 我们这种统一并不是强加, 更多的是企业的价值观能吸引一些真正相信这个价值观的人来加入。所以我们作为一个团队的领导者, 更多的是发现这种人, 然后去培养这种人, 当团队的价值观和理念保持一致的时候, 无论你到哪里, 总会有人愿意去追随你, 因为价值观是一致的。而不能像有一些企业, 员工加入以后, 发现企业文化完全和宣传的不一样。

除此, 能以团队价值观吸引到员工, 也会比较容易超越单纯的职场上下级的关系, 成为相对比较牢固和比较长远的一种类似于朋友或导师的关系。这样成员不仅会从你这里学到一些东西, 我们还可以从他们身上学到很多东西, 因为他们更年轻, 吸收知识更快, 比我们更愿意去创新, 因为经理人的年龄越大, 守成的心理可能会越重一些。

在有了这些新鲜血液以后, 就应该给他们更多的机会来锻炼, 更重要的是要允许他们犯错误, 永远去鼓励那些勇于吃螃蟹的人。而不能说因为他犯了错误就认为他能力不行, 而是要认真分析犯错误的原因是什么, 才能帮助他更好地进步, 也不会错失好苗子。



//01-完善员工培训体系

“希尔顿集团的HILTON UNIVERSITY 和 LEADERSHIP EDUCATION 员工培训项目提供了针对一线员工到管理层的全方位覆盖课程, 并明确规定了每人每年最低培训小时数, 业主规定的培训预算也很高。”

//02-注重本地人才培养

“我认为酒店应该为当地社区带来积极的影响, 要注重年轻人培养, 在我们酒店, 只要他们肯去参加员工培训, 并将所学落实在工作上, 我们就一定会给他们机会, 现在经理级的本地员工已经有12个了。”

//03-严于律己, 以身作则

“作为管理者要能够以身作则, 要能真正为员工起到表率的作用, 而不能只喊口号让员工去干, 而却放任自己游离于规则之外。这样整个团队才会上下一致, 团队的凝聚力才能更强。”

优秀职业经理人风采展示

鄢梅芳

北京世纪华天大酒店总经理 “敢于拼搏, 勇往直前”

所在地介绍

北京, 中华人民共和国首都, 全市下辖16个区, 总面积16,410.54平方千米。2020年, 北京市全年实现地区生产总值36,102.6亿元。

酒店介绍

北京世纪华天大酒店, 2008年开业, 拥有236套各种规格的高档客房。

访谈精选

Q: 您当时任总经理仅一年时间, 就带领您的团队突破了亿元大关, 您在培养团队方面有没有什么心得?

A: 首先我自己有一定的信心, 相信自己能够带着团队做好。我们培养团队的方法主要是“传帮带”, 也就是说, 我的师傅或上级是如何带领团队和培养后备人才的, 我就学着这样的方法去做。

第二点是身先士卒。我会走进客群当中去观察我酒店的客户, 观察员工的状况, 每天归纳总结, 最终形成自己的思路重点。

第三, 用人的过程中必须宽容大度, 将心比心, 这样大家才会有拼劲, 把目标进一步细化。

Q: 您觉得当代职业经理人有哪些核心能力?

A: 第一点, 专业能力是必不可少的, 各级管理者必须有他的专业能力; 第二点, 管理者要拥有打造团队的能力, 进行团队建设; 第三点, 拥有应急应变能力, 对市场有一定的敏感度, 否则不能面对问题, 面对市场, 就更谈不上运营了。拥有经营素质, 才能创造价值。

Q: 您觉得现在的人才用工的现状怎样的, 对未来的趋势有什么见解吗?

A: 对客服务用人力提供, 而在后台管理的这些方面, 可以用一些智能化的手段来节约成本; 另外一点, 专业的第三方公司提供的人力会更加规范和专业, 因此外包项目的呈现会越来越明显; 除此, 我认为校企合作也是未来的用工方式之一。



//01- 品牌文化指引成长

“孤独的文化最有特点, 严与爱相结合是严峻的、严谨的、严肃的, 也是严厉的。经营的过程当中, 应该严格地按照这种文化具体去落实, 才能带来经营与管理方面的收益。”

//02- 专业化夯实基础

“团队建设与发展应建立在专业化的基础上, 现身说法, 先把自己的专业提升到一定程度。在碰到困难时, 具备一定专业基础, 再首当其冲, 通过拼搏精神, 感动客户, 员工以及整体团队, 最终感动股东们。”

//03- 着眼未来品质化生活

“随着国民经济的增长, 人的需求层次越来越高, 则需要更高品质的服务相匹配。未来酒店的变化体现在人才的培养, 通过有效的人才培养来满足未来高品质市场需求。”

优秀职业经理人风采展示

徐岩

长春艾博丽思大饭店总经理 “学海无涯，心存高远”

所在地介绍

长春是国家历史文化名城，具有众多历史古迹、工业遗产和文化遗存，也是中国四大园林城市之一，享有“北国春城”的美誉。

酒店介绍

长春艾博丽思大饭店于2013年开业，拥有客房201间，由著名设计大师孙天文亲自设计。

访谈精选

Q: 您觉得疫情对您管理酒店带来最大的挑战是什么?

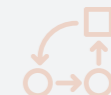
A: 最大的挑战就是疫情不稳定给我们带来的客源波动和工作人员流动性的减少。同时现在员工离职流失率也比较大，他们流失的方向更多地趋向于自媒体这样单体的非工作性的运营，所以说现在面临着两个挑战，一是生意少，二是员工大幅度的减少。

但这样的挑战同样也给我们酒店行业创造了机遇。我们艾博丽思市场团队针对于本次疫情，在围绕客户的这一方面下了更多的功夫，目前也取得了一定的成效。我们的员工虽然变少，但我们酒店的整体工作质量却有提升。

Q: 什么样的方法能够让员工能够在人数减少的同时保证工作质量提升呢?

A: 比如说服务，因为我们要做到4.9分这一超高分数的网络评价，所以我们建立一个专门的服务组，来进行高效高质的服务。

这次疫情之后，我们服务组依然存在，但是在服务组人员流失的情况下，我们把服务分解到了具体的部门，比如说客房的个性化服务，还有一些轻型化的服务也会通过客房部的员工去完成。在餐饮也是这样，通过不断的优秀案例分享，大家互相鼓励，然后工作质量就完全提升了。



//01-见可而进华丽转型

“大家都在不断地完善自己，不断地凸显出自己在变革方面的能力和水平。那么也就是说谁变得越快，谁就能更早地找到一个转型的机会，谁的酒店就会更适应市场的发展。”

//02-取其精华提升自我

“一个150间客房左右的酒店，用最多30人就能运行下来，能够同时保证业主和我们投资者的良好收益。这对哪个星级的酒店都有借鉴的意义。”

//03-学无止境砥砺前行

“作为一个高层的管理者，学习是非常关键的，因为大家会跟着你举出来的大旗往前跑，你是决定方向的人。在这个信息时代，我们应该注重学习，让自己有一个领先的头脑和理念。”

优秀职业经理人风采展示

孙金鹏

天津世茂希尔顿酒店总经理 “脚踏实地，稳步发展”

所在地介绍

天津市全市下辖16个区，总面积11,966.45平方千米，2020年实现地区生产总值14,083.73亿元。

酒店介绍

酒店成立于2014年，拥有301间客房，酒店地处中新天津生态城充满活力的核心区域。

访谈精选

Q: 对于培养团队，您有没有什么心得或者最佳实践可以分享一下呢？

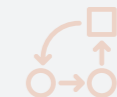
A: 我认为一个团队最重要的是成员之间的互相信任。一般对一个总经理来说，与团队在初期的磨合应该是对彼此有一个了解，大家要统一一个未来发展的方向，最后再授权让我们的团队成员按照既定的目标和方式，不断地去尝试和出力。在这个过程中，一些小的偏差或者小的失误，我认为也是可以接受的，只要大家按照既定的方向去做，这个期间让团队成员充分地发挥自己的主观意识、主观能动性，不断地投入到工作里面，我觉得这个是对团队成员的一个培养方式。

Q: 您认为如今在人才招聘方面有没有什么新的趋势或者变化值得注意的？

A: 人才招聘现在都比较难，有很多的大学生毕业找不到工作，但是同时有很多类似于酒店服务性行业招不到人，这方面存在一定的断层现状。我们应该更多地去看看如何帮助我们的人指明更好的发展方向，从一个入门级的级别尽快升职到领班主管，甚至部门经理这样的一个级别，这可能是我认为的酒店业的一个优势。

Q: 如果让您来建立一个职业经理人培养学院的话，您会比较注重培养学员的哪些方面或者哪些能力？

A: 如果是基础的员工，我认为应该训练他们的服务意识和对服务的理解，让他们认为服务也是很高雅的工作，让他们能每天开心地去提供服务，让他们认为客人最终的满意实际上是对他们工作最大的认可。



//01- 酒店发展贵在坚持

“在酒店这个行业里面，最重要的是坚持，因为酒店业虽然是一个容易受到影响的行业，但它的韧性也很强，只要能够坚持下去，行业恢复起来是非常快的。”

//02- 注重高质量发展

“人均GDP的提升使酒店消费越来越受到关注，近期的疫情使消费者对生活品质的追求更上一层楼，大家也逐渐意识到高星级酒店在卫生和健康上面是更为关注的，所以会更倾向选择高星级酒店。”

//03- 把控细节坚守底线

“疫情对大家来说都是一个挑战，但我们还是要坚持把底线和标准保持住。不能因为疫情的影响，导致整个酒店的标准都有所下降，否则当客人回来以后，将很难在一个短时间内再把标准提升到原有的水平上。”

优秀职业经理人风采展示

王吉中

速8酒店 (中国) 集团首席运营官 “时间是最好的验金石”

集团介绍

速8酒店 (SUPER 8 WORLDWIDE INC.) 是世界著名的连锁酒店品牌, 隶属于全球知名的酒店集团——温德姆酒店集团。

酒店介绍

截止到目前, 在中国的100多座城市里已经有240多家开业或即将开业的美国速8酒店。

访谈精选

Q: 您对于职业经理人的未来的发展趋势是怎么看的?

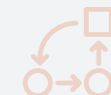
A: 我认为未来职业经理人的协会将更多, 会给职业经理人一个正常的发展通道, 以及非常完善的认证、培养和管理的体系, 我认为这不仅仅对一个企业有益, 同时对于一个行业人才的树立以及培养都是非常有帮助的。

Q: 您觉得当前的职业经理人需要具备什么样的核心能力?

A: 我认为普遍的职业经理人在现在的工作岗位上, 都拥有专业的知识背景和酒店的实践背景。这个是一个非常好的前提, 但是光是这个前提还不足以更好地去发挥住宿行业的优势。

我们酒店住宿这个行业是一个刚需, 但它不能像外卖一样, 按照“宅”经济来发展, 我们把这个酒店送到他那里快递到他然后让他们签收, 这是不现实的。所以说对于酒店来说, 可能更多需要去改善我们的服务, 去包装我们的服务, 让我们的服务更好地被消费者看到, 更好地给消费者更新鲜的感觉, 让他有更多的意向去使用。

其次是对于新鲜事物的领会应用能力, 和长期对于企业文化、对于人方面的重视和发展是最关键的。因为通常来说一个企业能够长青, 本质上它是文化的一个长青, 它产品的迭代和更新都是时时会发生的, 但不同的是说我们能够让我们的团队, 我们的组织能够有积极性去长青, 那才是真正需要考虑的。



//01-团队建设是核心

“团队是一个企业最核心的竞争力所在, 在像酒店业这种以人力来驱动服务的产业中就更为重要。我们认为团队建设有三个技巧: 定岗用人、量才用人、德才兼备。”

//02-管理者核心能力

“我认为有四项能力需要具备。第一, 建立良好的学习心态; 第二, 培养积极的工作态度; 第三, 根据市场需要整合出产品的能力; 第四是快速呈现力。”

//03-行业规范化是痛点

“我觉得行业要规范化, 虽然说中国饭店协会已经有职业经理的机构认证, 但我觉得这种认证机构, 还需要企业更多地去参与。”

优秀职业经理人风采展示

宋博

尊茂酒店集团运营部总经理 “因为热爱，所以坚持”

集团介绍

尊茂酒店集团是中国电信旗下专业酒店资产管理和运营公司，是中国酒店民族品牌。

酒店介绍

尊茂酒店集团目前已拥有酒店60余家，分布于北京、上海、浙江、江苏、陕西等11个省市区。

访谈精选

Q: 您可以详细谈一谈中国饭店人才用工的现状和未来趋势吗?

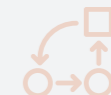
A: 现在很多酒店管理专业的学生都不愿意做酒店行业，因为新一代的年轻人对自己的人生有更多的想法和可能性。所以酒店业如果在人才培养上做出改变，首先就要使酒店行业能够吸引到年轻人，让他们产生兴趣，让他们心甘情愿地加入到这个行业来，因为爱好和兴趣一定是你最好的动力和最好的克服条件的因素。所以说我认为未来酒店人才用工，一定要能够吸引年轻人的兴趣和爱好。

Q: 您有什么培养团队的心得可以分享吗?

A: 我认为培养团队应该因材施教，每个人都是不一样的，你要知道员工的诉求在哪里，有些人可能为了工作而工作，有的人可能是把工作当成一份事业去做。所以，要能够区分对待每一个不同需求的群体，才能对症下药。比如说想要晋升年轻人，就要给他做职业规划，给他铺垫发展。灵活处理每一部分员工的诉求，真正深入了解这些员工，找到适合的人，才能更有针对性地培养员工。

Q: 如果让您来建立一个职业经理人培养学院，您会比较注重培养学员哪些方面的能力呢?

A: 我认为归根结底是员工对酒店集团文化信念的认同。所以要先挖掘和树立起企业文化，然后以此为基础，塑造一种能够形成意识共同体，一个共有的文化观念，大家为此感到开心而自豪，愿意共同努力去维护企业文化，后面一切就会水到渠成。



//01-加深理解培养兴趣

“要让实习生有一个真正了解酒店的机会，不管是轮岗培训还是各方面的规划或者帮助，让他们看到这个酒店最真实的状态。能够让他们去享受这个过程，甚至产生爱好和兴趣，才能吸引人才。”

//02-目标明确清晰规划

“我们对自己的职业要有清晰的规划，越早地明晰职业路程，对我们后半程会越有利，但很多年轻人认为年轻就是资本，可以不断地试错，但其实应该好好想一想每一步对你自身的职业旅程到底有没有帮助。”

//03-一专多能一人多岗

“从经济型酒店或者中高端酒店成长起来的一部分职业经理人，你会发现他们身上的共性是一专多能、一人多岗，要求你的知识体系必须广博杂，所以说他们的成长速度可能会更快更全面一些。”

优秀职业经理人风采展示

樊荣荣

苏州南园宾馆总经理 “始终让企业保持活力”



//01-三大核心能力

“作为管理层,我认为有比较核心的三个能力,第一个是领导力,第二个是管理能力,第三个是创新能力。但是在做管理者之前,肯定要首先从基层了解起来。”

//02-学习不息

“说得通俗一点,我希望他们多学习。目前来看,这个行业变化太快,新的产品非常少,但是社会市场它对于新产品的需求是呼之欲出的。只有多学习,才能知道如何开发市场需要的新产品。”

//03-三大趋势机遇

“我想我们行业未来发展的趋势和机遇主要在三方面,第一个是规模偏小,第二个是特色化,第三个是社会盈利的理念。”

访谈精选

Q: 您觉得在未来通过哪些方式可以在对人才的吸引方面更具有竞争力?

A: 第一,我觉得企业要承担一定的社会责任。也就是说在我们日常企业经营的过程当中,应该更注重这个酒店为当地社区或者酒店行业做了哪些贡献。在履行责任后,也要对外去做一些推广和宣传,比如利用店庆或重大节日让未来潜在员工知道我们的贡献。

第二,树立良好的企业氛围,才能让我们的年轻人留下来。

Q: 您觉得人才用工的一个未来趋势大概是什么样子的?

A: 第一,年轻化。目前酒店行业内发展比较快的中端酒店,他们的店长总经理基本都是85后、90后。

第二,专业化。现在酒店行业趋向开展个性化服务来满足顾客的个性化需求,在全国的酒店行业当中听到更多的也都是差异化。

第三,我觉得疫情以后,随着市场的不断变化,在挑战更多年轻人的创新能力、应变能力,这些能力增强以后,可能会在未来的2~3年短时间之内,有很多年轻人会走上管理的岗位,这是未来用工的一个趋势。

所在地介绍

苏州,国家历史文化名城和风景旅游城市,国家高新技术产业开发区,长江三角洲重要的中心城市之一。

酒店介绍

苏州南园宾馆成立于2013年,拥有237间客房,原系蒋介石在苏州的花园别墅所在地。

优秀职业经理人风采展示

栾蔓

天津大学接待中心总经理
“自我提升,与时俱进”

所在地介绍

天津,是中国北方最大的港口城市,总面积11,966.45平方千米,常住人口为1,386.6万人。2020年,地区生产总值14,083.73亿元。

酒店介绍

天津大学会议接待中心建于2014年,拥有136间客房,是一家综合性服务酒店。

访谈精选

Q: 在您的职业发展道路上,有没有经历过什么挑战,您是怎么去攻克的呢?

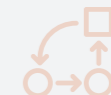
A: 在疫情期间我们面临的挑战最大,但是我们没有懈怠,而是根据市场的变化,搭建好网上预约送餐这个平台,然后根据行业的规范做好消毒,组织部分员工开始网上预约网上、送饭,提供个性化的服务。只要我们积极地面对困难,然后主动地想办法,还是可以在这么大的机遇和挑战面前走向成功。

Q: 疫情期间这些措施的落实离不开高效的团队,您在团队培养方面有没有什么心得?

A: 我们一直有意识地培养人才,比如我们缺少餐饮部管理层的人才,我们就重点引进,所以我们餐饮越做越大。

Q: 您是怎么看待职业经理人未来发展趋势?

A: 我觉得未来需要多元化、复合型的人才,因为现在我们整个的饭店业市场在变化,人才趋势也要随之变化,只有集合了多元化的复合型人才,酒店行业才能做到长盛不衰。



//01-认清自我足履实地

“初中层的管理者在酒店里工作时间不长,没有找到自己的发展点。我对他们的建议是首先要有学习意识,对自己的职业道路要有一个清晰的认识,还应该有一个自我发展的愿景。”

//02-团队齐心合力断金

“我觉得职业经理人要重视团队的建设,在这个打团队的时代,我认为最首要的竞争力就是团队,团队的共同进步才可能对企业形成优势。所以,如何建设团队对职业经理人来说就是一个挑战的问题。”

//03-自我革命自我改变

“一个职业经理人能不能使员工进步,就在于能不能自我改变。我们饭店业可能不断地在出现新挑战、新机遇,那么你是否能够自我革命,不断地完善我们自己呢?”

优秀职业经理人风采展示

张大明

湖南华银国际大酒店总经理 “以爱立业，以孝治企”

所在地介绍

湖南省总面积为211,800平方千米，下辖14个地级行政区，是旅游资源与旅游产业大省。2020年实现地区生产总值41,781.49亿元。

酒店介绍

湖南华银国际大酒店成立于2014年，拥有338间客房，是所在区2010年重点项目之一。

访谈精选

Q: 有没有什么培养员工的最佳案例可以分享呢?

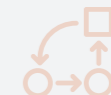
A: 我们将中国传统文化最核心的文化作为我们的企业文化——“以爱立业、以孝治企”这8个字，目前是深入人心的。当时我们通过一系列的企业文化的宣传，包括一些规章制度的建立培训等方式，使得我们1000多名员工在顾客中获得了不错的口碑。

Q: 您认为当前酒店业的职业经理人需要具备的特质或核心能力是什么?

A: 我认为有4个能力是比较关键的。第一是学习能力，学无止境，因为饭店业的更新换代是非常迅速的，这就要求我们与时俱进，拥有很强的学习能力；第二是感召能力，因为经理人不是一般的基层员工，而是一个管理者，那么你的感召能力就不仅限于一个团队，那些基层员工也应该非常愿意跟随你，这种号召力和影响力就是你的感召能力。第三是授权能力，因为一个人的精力有限，只靠一个人，企业是发展不了的，还是要依靠大家的力量。权力不要过于集中，有的时候要学会去授权员工。第四是整合能力，因为酒店有很多规划资源整合等方面的要求。

Q: 您对当前酒店市场人才用工的现状和未来趋势有什么见解?

A: 实际上在全国酒店行业，用工都面临着很大的挑战，这有5方面的原因。第一是现在出现了很多行业，人才就有了更多选择；第二是年轻人对服务行业的认识存在偏差，所以愿意来服务行业的年轻人并不多；第三是酒店业的薪酬和其他行业对比并没有太大的优势；第四是高学历的人才很少进入到饭店业。第五是产业人员老龄化，之前这一批工作人员年纪逐渐大了，但是年轻一代的人现在还不能够完全接替他们的工作。



//01- 酒店转型个性服务

“饭店业的发展正在从大众化转化为定制化的服务，这就要求饭店需要更加精准地定位目标人群，例如依托于互联网各类媒体的传播，进行明确的战略定位，用差异化的服务或是特色参与行业竞争。”

//02- 创新促进企业发展

“饭店业在疫情之后进行了重新洗牌，假如企业在服务管理、菜品、宣传等方面做出一些创新调整，就能够在这个情况下立于不败之地，甚至得到一些发展。但如果一成不变，企业发展就会举步维艰。”

//03- 人才用工四大趋势

“第一，人力资源外包；第二，校企合作，现在国家大力扶持职业技能学校发展，这方面的人才也会越来越多；第三，与家政服务人员合作；第四，雇用符合岗位技能要求的小时工。”

优秀职业经理人风采展示

郭平平

湖北联投酒店管理公司副总经理
“着眼大局, 服务当先”

所在地介绍

湖北省位于长江中游, 洞庭湖以北, 故名湖北。总面积18.59万平方千米。2020年, 地区生产总值达到43,443.46亿元。

集团介绍

成立于2015年, 立足于搭建酒店运营综合管理平台, 打造联投高、中档酒店管理品牌。

访谈精选

Q: 在您职业道路的成长过程中, 您觉得是什么促进了您的能力得到提升呢?

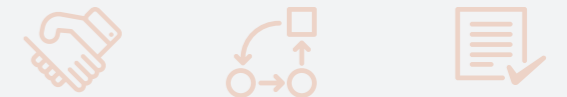
个人而言是不断学习, 始终专注于饭店, 具有前瞻性眼光, 紧跟旅游市场的趋势。我觉得发展行业组织可以充分地发挥一些组织协调的优势, 去识别全国优秀饭店企业, 开展洞察行业发展趋势相关的高峰论坛, 让那些优秀酒店人一起交流学习。

Q: 您对于初层管理者有没有什么建议呢?

一是要聚焦学习和服务行业的基本功, 二是要保持高度的市场嗅觉和敏锐的前瞻意识, 要提升对宾客体验、制度和酒店软硬产品设计的能力, 这一点会为职业经理人的发展打下坚实的基础。

Q: 您觉得酒店经理人的核心能力有什么样的变化呢?

核心能力应该是对高效率和个性化服务的敏锐的市场嗅觉和链条资源的整合。传统意义上职业经理人核心能力倾向于高效率感知。而现在年轻人的自我认知是更加自信和有统一思想群体, 他们更加倾向于本土品牌。我们对民族品牌的认知是越来越理性。对个性化消费、AI智能和维度体验是要求是越来越高, 在后疫情时代, 职业经理人的核心能力已经正转变为这个行业消费趋势方向的把控。



//01-党建引领工作

“发挥党员的先锋模范作用, 把党建放在首位, 让党建引领着我们的经营工作。基于团队结构的年轻化, 活力化, 需要提升员工的综合能力, 给员工提供更好的平台和机会。”

//02-发挥团队力量

“基于团队结构的年轻化, 活力化, 需要提升员工的综合能力, 给员工提供更好的平台和机会, 让人锻炼, 而且酒店行业来说, 我们是争取我们年轻好的一些建议和想法, 尊重我们员工的声音。”

//03-疫情市场, 重塑酒店

“在疫情下, 重新给酒店定位。从远景来看, 在疫情常态化背景下, 根据市场来调整和改变酒店产品进入及转型升级。通过数字媒体, 官方网站等信息渠道关注市场, 关注行业发展。”

优秀职业经理人风采展示

王芳

重庆嘉瑞酒店总经理
“一定要走在创新的前端”

所在地介绍
重庆，是中华人民共和国中央直辖市、国家中心城市、超大城市、长江上游地区经济中心。

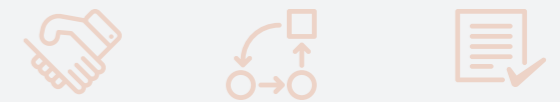
酒店介绍
重庆嘉瑞酒店建于2017年，拥有185间客房，是一家创新型智能服务酒店。

访谈精选

Q: 关于人才发展路径，您有什么心得可以跟我们分享？
A: 回顾我的职业生涯成长过程，我认为首先是要有一份感恩的心，首先要感谢我们的伯乐，我们的良师益友。比如我们的业主，正是因为有了他们的信任和赋能，我们才有机会学习、沉淀和提升，才会与我们的团队一起携手奋进，一展我们自己的所长。对我而言，良好的发展平台也非常重要，但更为重要的是需要我们正确地认识自己，认真地对待我们的职业，对我们工作要保持200%的热情，乐于奉献，敢于当先，因为我们不是在为自己奋斗，我们要对我们的团队、宾客、企业和社会负责，这就是我们要促使自己提升和成长的关键。

Q: 您认为后疫情时代的职业经理人所要具备的核心能力发生了哪些变化？
A: 其实未来的变化会更多，因为未来社会的发展方向是信息化、互联网化、智能化、绿色可持续发展，所以我们作为未来中国饭店业的职业经理人，除了酒店专业的管理能力以外，我们更需要具备求知能力、与现在国际接轨的创新突破能力、团队激励能力、建设企业文化能力、社会责任履行的能力以及随时关注国家动态和未来发展方向的能力。

Q: 对于当地区域市场的一个人才用工的趋势和现状，您不可以发表一些见解？
A: 怎么做好人才培养和留住员工是酒店业面临的老生常谈的问题了。好多酒店员工的年龄层次差异目前普遍都被放大，未来的新鲜血液输入不到企业里面去，人才梯队有一点跟不上，这个就是我们目前酒店人才用工的现状。



//01-从企业文化培养团队

“我们有八大标准，我们通过这八大标准来衡量我们的管理团队是否达标，所以他们做事也是非常非常有方向的。他们知道怎么找事情做，怎么正确地做，怎么解决难题。”

//02-创新驱动发展

“在17年我做了一个大胆的决策，创造了一个新的模式，就是智能服务酒店。这也是为什么酒店能够在两个月左右的时间里火起来，它是有一定的辨识度的。”

//03-辨识度是未来机遇

“传统酒店的优势以及核心竞争力是不强的，未来的酒店业，一定是辨识度非常高的酒店才有核心的生命力。”

优秀职业经理人风采展示

袁洁峰

靖江国际大酒店总经理 “忠于品质, 勇于改革”

所在地介绍

江苏省总面积为107,200平方千米, 下辖13个地级市, 被称为“鱼米之乡”。2020年实现地区生产总值102,719.0亿元。

酒店介绍

靖江国际大酒店成立于2004年, 拥有225间客房, 是靖江市首家四星级商务旅游饭店。

访谈精选

Q: 对于一线员工服务的提升方面, 您有没有什么心得可以分享呢?

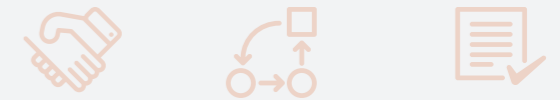
A: 在疫情之前, 我们酒店的员工有224位, 在疫情之后变成了167位。变化的原因有两点: 第一, 适应疫情之后的需求, 第二, 我们增加了对客的服务人员, 减少了中间层人员, 同时采用了扁平化的管理。比如主管这个职位在我们酒店基本上已经不存在了, 所以经理直接能够指挥到员工、领班, 这样让我们的政令下达的时候会更加地快速, 培训工作也会更加有效。

Q: 那在您的职业发展过程当中, 有没有什么最佳案例可以分享呢?

A: 在2017年的时候, 我们酒店受到了很大冲击, 因为当时有很多新酒店开出来。但我们酒店比较老, 硬件设施已经达不到要求, 所以经营一度陷入低谷。为了改善经营现状, 我们酒店从2018年就开始了转型之路, 我们做出了一个决定, 就是用品质来赢得市场, 对酒店重新定位。事实证明我们的决定是正确的, 在2019年的时候, 我们酒店的利润就比2018年翻了三倍。

所以我的感触就是做酒店还是要以市场为中心, 瞄准好你所定位的客户, 他们需要什么, 你提供什么样的产品, 第二就是一定要品质为先, 用品质来赢得客户。

除此, 我们会提前做好酒店未来的规划和战略, 准备工作也会全部就位。我举个简单的例子, 2020年2月份因为疫情我们酒店停业了, 但是在2月24号我们就已经开工装修了, 正是因为我们2019年的时候就已经把2020年的改造方案提出来了, 比如健身房改造方案我们已经讨论了一年, 整个方案和施工图纸也已经全部确认过, 所以我们正好利用疫情期间直接把它做好。



//01-产品围绕客户需求

“不同的人群需求是不同的, 所以酒店在开发产品时应考虑市场定位所决定的客源层, 然后再根据客户的需求来设计和改动我们自己的产品。有针对性地围绕产品配套进行服务, 才能达到较高的客户满意度。”

//02-会议助力战略贯彻

“定期的封闭式会议帮助管理层交流思路、集中解决问题和传达未来计划与战略。有助于企业中层统一思想 and 一线员工接受指导, 使企业上下信息对称、目标一致, 促进酒店的发展战略得到更有效的贯彻。”

//03-确保方案高效落地

“每一项改动的方案至少要通过大型封闭式会议才会最终确定下来, 这就意味着酒店的每一个决定都经过了管理层的反复确认和内部员工的及时沟通。如果方案推进过程有困难, 也有成熟的预案作为支持。”

优秀职业经理人风采展示

陈颀

重庆涪陵金科大酒店总经理

“敢于承担, 善于用人”

所在地介绍

重庆, 简称“渝”, 别称山城。总面积8.24万平方千米, 辖26个区、8个县、4个自治县。2020年实现地区生产总值25,002.79亿元。

酒店介绍

重庆金科大酒店成立于2006年, 占地6,000平方米, 拥有206间客房。

访谈精选

Q: 您认为酒店通过哪些方面的努力能够取得像现在这样这么好的成绩?

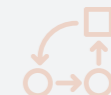
A: 服务市场, 立足市场, 以市场为导向研制产品, 开展经营活动, 从而与市场相匹配。同时, 结合市场需求的变化调整策略, 推出相应的产品。比如在疫情当中, 我们发挥危机管理能力, 降低价格, 承担社会责任。为了解决存货问题, 一是通过供给政府的部门, 给政府社会工作者做盒饭, 做外卖; 二是解决我们周边居民的产品; 三是把员工组织起来, 减少员工的流动性, 确保安全。

Q: 您每年在员工技能的培养方面是怎么做的呢?

A: 第一, 对于技能培养和员工培训, 我们非常喜欢用文化去引领我们员工的思想; 第二, 科学利用人才。一方面, 我们的员工年龄偏大, 相对来讲, 社会经验比较丰富, 和客人比较熟悉, 能够让客人们觉得我们服务员非常亲切; 另一方面, 利用年轻的骨干员工, 专门做我们VIP的接待。

Q: 从您的角度, 在酒店业您在招聘未来新员工的时候, 有什么样的方法能够帮助您招到想要的那些人呢?

A: 一, 从内部选拔培养。刺激我们员工工作的积极性和服务质量, 让员工感受到努力付出就可以有相应回报; 二, 对新人做一些职业生涯的规划, 从而吸引和稳定咱们这些年轻人。



//01-职业经理人发展路径

“持续不断地培育新的骨干力量, 进行挑选甄选。酒店行业在发展, 一个总经理是不够的, 需要培养多个经理。直接带着我们的团队一起给客人提供服务, 一起来研究怎么样去开拓市场。”

//02-核心能力培养

“需要通过理论加上实践, 让有经验的前辈, 带着一群人年轻人, 通过传帮带的形式, 让他们更好更快地成长起来, 不止是培养一个人, 而是要培养一群人, 为这个行业输送出来更多优秀的酒店人才。”

//03-人才用工现状和趋势

“第一, 回归服务的本质, 通过员工做优运营业务板块。第二, 智慧用人。重复性工作交给机器人去做, 降低成本。第三, 重视客户体验, 提供有温度的服务。”

优秀职业经理人风采展示

张萍

上饶龙潭湖酒店集团副总经理 “学无止境, 勇攀高峰”

所在地介绍

上饶, 古称信州, 占地面积2.28万平方公里, 常住人口七百四十万, 2020年地区生产总值为2,624.3亿元。

酒店介绍

上饶龙潭湖宾馆开业于2010年, 是江西上饶市首家五星级宾馆, 占地37亩, 客房共265间。

访谈精选

Q: 您认为当前中国饭店职业经理人的核心能力有哪些呢?
A: 作为饭店业职业经理人, 我觉得最终还是要看专业能力的强弱与否。随着我们职务的提升, 日常工作对专业能力的要求可能会减少, 但是作为基层的管理人员来讲, 专业能力是必须要有的。不管从哪里毕业, 必须从基层做起。因此, 最重要的还是员工对专业能力和专业知识的掌握。

Q: 那么和疫情前相比, 您觉得职业经理人的核心能力有哪些变化?
A: 我觉得在疫情后, 职业经理人的以下核心能力变得更加重要了: 对业态的把握能力、对新鲜事物的掌握能力和对自媒体的管理能力。尤其是线上营销和自媒体管理, 我个人觉得对酒店管理人员应该在这两方面学会自我革新。

Q: 您认为未来几代中国饭店职业经理人, 他们会面临什么样的挑战呢?
A: 作为酒店行业来讲, 目前面临的最大问题是人才用工方面的挑战。详细来说, 00后、90后甚至10后中, 愿意选择酒店的人会越来越来少, 同时中国也步入老龄化, 因此未来的饭店业职业经理人将会面临选择酒店的人越来越来少的问题。



//01-不断学习适应时代

“对于我们管理者来讲, 未来不管是哪一代的酒店人, 我们的学习能力永远是应该摆在第一位的。要不断地学习、进步、自我进化, 才能够去适应社会和员工。”

//02-树立品牌增强归属

“我们要把品牌树立好, 然后对外去发展。经济实力加大, 员工的福利待遇就能提高, 员工的幸福感和归属感就会增强, 流失率也会随之降低。”

//03-一视同仁因材施教

“小城市的很多员工其实很淳朴, 我经常跟我们的员工讲, 没有不好的员工, 所有员工在我们面前都是一张白纸, 所以我们要因材施教, 慢慢引导。”

优秀职业经理人风采展示

倪赛娇

信通青旅酒店管理公司总经理 “努力打拼, 实现自我”

所在地介绍

通化市是吉林省下辖地级市, 位于吉林省南部, 总面积1.56万平方千米, 2020年实现地区生产总值531.7亿元。

企业介绍

吉林信通青旅旅游服务有限公司成立于2019年, 经营范围包括酒店管理和酒店业务咨询。

访谈精选

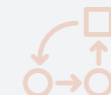
Q: 您觉得在疫情之后, 当代经理人有哪些核心能力是需要提升的?

A: 我认为反应能力和对大局的掌控能力是有待提升的。而且疫情后我又有一个心得, 就是我们核心能力还应有选人、育人和容人。首先你得会选人, 层层把关对我们管理层的选拔, 在选完人之后, 育人也是非常关键的。我曾经有一位恩师, 江中平江老师, 曾经评价我是属于那种教练型的人才, 就是不仅想要自己优秀, 还让我的团队去优秀, 这就是育人。最后就是容人, 我前段时间一直在看星星大师《包容的智慧》这本书, 很多时候我发现有些管理者的容人能力是差一些的, 担心身边的下属以及同事可能会超越自己, 没有容忍的这种胸襟和雅量。

Q: 您对于初中层的经理人有什么建议吗?

A: 从公司的这个角度来说, 中层的经理人是公司战略的落地者, 需要双重负责向上汇报以及向下管理, 所以经理人要认清自己的角色定位。有一部分中层经理人从基层做起, 所以总是在想着怎么去管员工和带员工, 但没意识到他是企业高管中的一份子。所以我认为及时转换角色是非常必要的。

第二方面, 经理人的角色虽然主要有业务骨干和管理这两方面, 但是我认为应该更侧重于管理方面的提升, 这个就是现在在中层经理人在转换速度上慢的一个弊端。他们应该注意在做好自己工作的同时, 也应该要去想怎么提升下属的业务技能。



//01-着重培养中层管理

“通常你看一位领导者对于下属培养关注的高低, 就能看出中层管理能力是否是强了。有很多的中层仅仅考虑下属的细节性工作, 但是在整个团队思想和状态上是有所忽略的, 其实真正应该去关注下属想法, 还要去教会员工做一些事情。”

//02-大局掌控全面发展

“综合能力上, 我们要有一个全局把控的能力, 包括对于营销、财务、内控等全面认知, 还要注重沟通与顾客的相处关系, 才能支撑整个大的运营水平。”

//03-关爱员工制造感动

“服务的追求是制造感动, 但是同样的, 我也在告诉所有的管理人员, 我们对待员工也要像对待客人一样, 也要不间断地给员工制造感动, 最终才能换回员工的满意和忠诚。”

优秀职业经理人风采展示

胡玲

两江假日丽呈华廷酒店总经理 “人才培养体系化,注重多元化发展”

所在地介绍

重庆,简称“渝”,别称山城。总面积8.24万平方千米,辖26个区、8个县、4个自治县。2020年实现地区生产总值25,002.79亿元。

酒店介绍

重庆两江假日丽呈华廷酒店成立于2005年,酒店总面积36,000平方米,拥有257间客房。

访谈精选

Q: 您对于初层管理者有没有什么建议?

对于初层经理人的话,我觉得有几个方面:

第一,从看管者转变为有远见的经理人,不光看到当下的一些管理,还是要有长远的一种意识;

第二,从运作型转变为战略型,不光着眼于现场的实际情况去做,更多应对于接下来酒店的发展去思考,如何去转变;

第三,从解决问题转变为一个发现问题的思维,不光着眼于解决已知存在的问题,还要提升对于未发现问题的预见能力;

第四,从热情接待型转变为商业型经理人,提高自身的商业思维;

第五,从一个单一性转变为多元化原则,更全方位地去学习知识。

Q: 如果让您来建立一个经理人培养学院的话,您会从哪些方面来开展呢?

首先,聘请国际化酒店或者从业时间比较长的高层管理人员,他们大多具有一些独特的远见,请他们分享管理酒店的专业知识及所属酒店的独特案例。

其次,通过这个学院,所有的职业经理人可以定期来学习相应的知识,进而通过专业考试,取得相应等级资质。

同时行业中有企业需要物色优秀的职业经理人才时,也可以通过学校进行优先推荐。实现企业和人才的双赢,促进人才发展,推进行业进步。



//01-加强员工关怀

“管理一个好的酒店团队,首先应通过建立制度来实现对员工的严格管理,提升团队的纪律性;其次,从企业文化的角度关怀员工,给他们创造一些好的环境,加强员工的归属感;最后,完善激励政策,通过培训体系及晋升制度,提升员工职业及管理水平,从而回报企业。”

//02-多元学习,勇于创新

“未来,职业经理人将会面对自身职业化程度不高所带来的挑战,如何在时代洪流中逆流而上,夯实自身基础,提升创新能力,拓宽视野,拥有敏锐的市场洞察力都是必不可少的。”

//03-提升品牌价值

“中国饭店业的发展趋势,首先,加强自身品牌发展,提升品牌影响力;其次,酒店管理及运营需要顺应大数据时代的发展,提升自身的智能化、智慧化水平;最后,企业文化需要进行升值,管理需要个性化、多元化才能跟随时代的脚步。”

优秀职业经理人风采展示

张慧权

哈尔滨商大酒店副总经理

“衷于学习, 不断积累”

所在地介绍
哈尔滨共辖9个市辖区, 总面积53,100平方千米, 2020年实现生产总值5,183.8亿元。

酒店介绍
哈尔滨商大酒店成立于2010年, 拥有100间客房, 是一家全服务三星级酒店。

访谈精选

Q: 您在培养团队方面有没有什么心得可以分享?

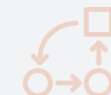
A: 在培养团队这方面, 我们的理想是架构一个梯队, 这个梯队无论从年龄结构、知识水平, 还是能力上都应该是一个很好的架构, 但是事实上培养团队是很难的, 因为现在的情况是想长期从事酒店业的专业人才越来越少, 这对培养团队形成了束缚。我相信未来会不断涌现出一些好的人才, 但是这是一个过程, 需要时间。

Q: 您认为在管理和培养员工的过程中, 有没有什么建议或者比较值得分享的事情呢?

A: 第一, 不同的年龄段有不同的思想, 不同思想的人要用不同的方法来对待, 所以我们要因材施教; 第二, 对他们要有耐心, 让他们不断适应、了解和认知酒店行业, 让他们自身的价值得到充分的认可。

Q: 您认为职业经理人的未来的发展趋势是怎么样的呢?

A: 我认为中国饭店业职业经理人未来的要求越来越高了。职业经理人是饭店业发展的重要因素, 所以他首先应该是一个有决策能力和专业能力的人。第二, 我们对职业经理人的综合能力要求更高了, 因为现在不断涌现的国际联号酒店对我们的竞争越来越强, 这就要求我们中国饭店的职业经理人需要不断地提升自己。第三, 要求我们拥有极强的人际沟通和交往能力。第四就是要有不断的创新能力, 如同之前提到的, 我们现在面临的竞争因素很多, 国际酒店的发展很快, 这就要求我们需要不断创新来应对。



//01-绿色安全可持续发展

“在疫情冲击下, 绿色饭店更加值得提倡, 因为我们国家存在地域南北差异、经济差异, 人的认知差异, 所以说我们要把这一举措全面推广。”

//02-不断积累不断完善

“中国饭店业对我个人来讲, 就是要不断完善自己, 不断地储存知识, 不断学习先进的做法, 这样才能迎接不同时期情况下的各种挑战。”

//03-巧妙借鉴取其精华

“我们要学习好的方法, 但不要全盘照学, 而是要在这个基础上形成一个独特的、行之有效的管理方法和应对策略。”

“

声明

本报告探讨行业经理人发展现状、方向与趋势,由于时间和问卷收集方式的限制,本报告选取137位我国饭店业职业经理人为研究主体,并由受访经理人自评,未开展问卷数据真实性审计。因此,本报告的部分图表对整体职业经理人能力与特质的衡量适用性较低。

同时,我国饭店业职业经理人的特质较难通过短时间的测量而得以完全揭露,需要长期的探索与总结,未来应对我国饭店业职业经理人深入纵横方向的研究。

最后,此版本是向社会公开发布的简化版,仅供学术研究与行业探讨,特此声明。

”

06. 致谢

本报告的构思与撰写离不开我国饭店业行业专家与企业领导的支持。在此衷心感谢十数位知名专家参与报告会议,以及一直以来关注我国饭店业发展的业内人士。感谢百余位受访饭店业企业的支持,以下排名不分先后。

风悦酒店及度假村
 滨州佰盛国际酒店
 博鳌亚洲湾国际大酒店(海南卡森国际大酒店有限责任公司)
 北京香格里拉饭店有限公司
 北京爱竞酒店管理有限公司
 北京地大国际会议中心
 北京世纪华天大酒店
 保定龙珠温泉养生酒店有限公司
 保定国际俱乐部有限公司
 长春艾博丽思酒店管理公司

长春国信南山温泉酒店
 重庆涪陵金科大酒店
 重庆嘉瑞酒店
 重庆两江假日酒店管理有限公司江北分公司、餐饮分公司
 德兴市银鹿宾馆有限公司
 凤凰艺馆酒店
 赣州缙廷酒店有限公司
 赣州章江宾馆有限公司
 赣州市赣南宾馆有限公司
 甘肃民航中川山庄酒店管理有限公司
 广西玉林市福城丽宫大酒店

(接上页)

黑山酒店管理有限公司
 湖南湘潭华银国际大酒店
 湖北联投酒店管理公司
 湖北新大地酒店
 海口观澜湖度假酒店
 海南香樟林风情主题酒店
 河南省任那酒店管理咨询有限公司
 河南洛玛精品酒店管理有限公司
 河北卓正国际酒店有限公司
 河北云臻世纪大饭店
 杭州艺尚雷迪森广场酒店
 杭州华盛达酒店有限公司
 哈尔滨商大酒店
 华天酒店集团股份有限公司
 亳州康莱酒店管理有限公司
 靖江国际大酒店
 锦江酒店中国区
 济南银丰华美达酒店
 济南舜耕山庄生态园
 江西饭店
 江西艺邦半岛酒店有限公司
 江西省赣江宾馆有限公司
 江西省江西饭店有限公司
 江西省江西宾馆有限公司
 江西沁庐酒店资产管理集团有限公司婺源分公司
 江西沁庐酒店资产管理集团有限公司
 江西广福麟酒店投资管理有限公司
 江西宾馆
 君澜三亚湾迎宾馆
 吉林信通青旅旅游服务有限公司
 京师大厦
 荔波四季花园酒店
 联投鲁湖酒店
 旅悦集团
 兰州皇冠假日酒店
 南昌美吉温德姆花园酒店
 南京青龙山庄酒店
 青城豪生国际酒店
 陕西曲江国际饭店有限公司
 速8酒店(中国)集团
 苏州高新商旅发展有限公司日航酒店分公司

苏州清山会议中心
 苏州南园宾馆
 神木市龙华府酒店有限公司
 山东雨荷酒店有限公司
 山东铂尔国际酒店
 山东舜和国际酒店有限公司
 山东百花汀国际酒店
 山东泰山宝盛大酒店有限公司
 山东大厦·清照酒店
 四川禅驿酒店管理有限公司
 四川九寨鲁能希尔顿&康莱德酒店
 上饶龙潭湖宾馆有限责任公司
 上饶龙潭湖宾馆
 上饶市龙潭湖酒店集团有限公司
 三亚海棠湾万丽度假酒店
 三亚国光豪生度假酒店
 三亚喜来登度假酒店
 泰安金盛国际大酒店
 泰安市正坤置业有限公司金盛大酒店
 天鸿金陵大酒店
 天津大学会议接待中心
 天津丽思卡尔顿酒店
 天津世茂希尔顿酒店
 天怡国宾大饭店
 潍坊蓝谷酒店管理有限公司
 武汉大学珞珈山庄
 西安西旅金花大酒店有限公司
 西安楼观铂旅生态酒店管理有限公司道温泉酒店分公司
 西安旅游股份有限公司上林宫酒店
 西安天鼎酒店
 徐州铂翠至贤酒店管理公司
 仙女湖沁庐度假酒店
 雨发国际酒店管理公司云栖林舍
 扬州瘦西湖温泉度假村
 余干宾馆
 浙旅投集团
 张家口国际大酒店
 尊茂酒店集团运营部

衷心感谢上述企业对本报告的支持!



中国饭店协会



地址

北京市西城区车公庄大街9号五栋大楼A2座601



联系方式

电话: 010-88365895



网址

[HTTP://WWW.CHINAHOTEL.ORG.CN](http://www.chinahotel.org.cn)



Advisory Services

洛桑酒店管理学院集团咨询公司



地址

北京市朝阳区建国门外大街1号国贸写字楼1座10层1002室



联系方式

电话: 010-65057997



网址

[HTTP://WWW.EHLADVISORY.COM](http://www.ehladvisory.com)



版权说明

本报告版权归洛桑酒店管理学院集团咨询公司和中国饭店协会所有, 如未获得书面允许, 不得用任何方式抄袭或翻印本报告任何部分的文字及图片, 在任何媒体上(包括互联网)公开引用本报告的数据和观点, 否则引起的一切法律后果由该客户自行承担, 同时本单位亦认为其行为侵犯了洛桑酒店管理学院集团咨询公司和中国饭店协会的著作权, 洛桑酒店管理学院集团咨询公司和饭店协会有权依法追究其法律责任。

© 2021 ALL RIGHTS RESERVED.

最终解释权归中国饭店协会所有。