

旅游与酒店管理专业  
高职高专教学改革教材

# 前厅运行与管理

花立明 编著

吉林教育出版社

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

## 招生专业及其颁发证书

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



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



### 【证书说明】

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



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



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

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



### 【招生对象】

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



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

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



### 【颁证单位】

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



### 【承办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)





## 【报名须知】

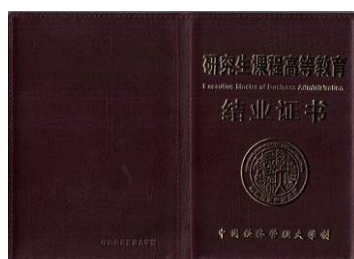
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

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

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

# 目 录

## 前言

### 岗位认知篇

- 学习情境一 前厅岗位认知
- 工作任务一 熟悉工作环境
- 工作任务二 熟悉饭店产品
- 工作任务三 做好职前准备

### 服务技能篇

- 学习情境二 店前预订服务
- 工作任务一 客房预订承接
- 工作任务二 客房预订控制
- 学习情境三 抵店应接服务
- 工作任务一 店外应接服务
- 工作任务二 门厅迎接服务
- 工作任务三 入店行李运送
- 工作任务四 巧妙推销客房
- 工作任务五 入住登记办理
- 工作任务六 建立宾客账户
- 学习情境四 宾客住店服务
- 工作任务一 贵重物品保管
- 工作任务二 委托代办服务
- 工作任务三 信息咨询服务
- 工作任务四 总机话务服务
- 工作任务五 提供商务服务
- 学习情境五 宾客离店服务
- 工作任务一 退房结账服务
- 工作任务二 进行夜间审核
- 工作任务三 离店礼宾服务
- 工作任务四 建立客史档案

### 管理技能篇

- 学习情境六 前厅运营组织
- 工作任务一 前厅岗位定员
- 工作任务二 招聘合适员工
- 工作任务三 编制员工班次
- 工作任务四 组织班前例会

学习情境七	前厅运营督导
工作任务一	有效沟通协调
工作任务二	前厅现场管理
工作任务三	工作绩效考核
学习情境八	前厅运营改进
工作任务一	宾客投诉处理
工作任务二	组织业务培训
工作任务三	培养满意员工

附录

- 附录 1. 前厅服务员国家职业标准
- 附录 2. 中国饭店行业服务礼仪规范（节选）

参考书目

# 学习情境一 前厅岗位认知

## 【情境描述】

前厅岗位认知是学生从事前厅岗位工作入门学习的必备内容，进入前厅岗位工作之前，学生要熟悉自己的工作环境，熟悉酒店销售的客房产品，了解岗位对从业人员职业素养的要求，并以此为目标有意识地塑造与培养。为了实现教学目标，该学习情境设置了熟悉工作环境、熟悉饭店产品和做好职前准备三个学习性工作任务。

本学习情境是在酒店完成的，在教学组织与实施的过程中，主要采用酒店现场教学、演示法、讲授法、案例教学法等教学方法，借助多媒体与网络教学手段，通过企业人员与学校教师共同讲解，实施教学活动，实现教学目标。

## 【教学目标】

### 知识目标：

1. 了解前厅布局及设备；
2. 了解前厅部的工作任务；
3. 熟知前厅部机构设置及其职能；
4. 熟知作为一名合格前厅员工的职业素养要求；
5. 熟悉饭店房型、房价、房态、计价方式；
6. 掌握工前准备相关内容。

### 技能目标：

1. 能够准确描述前厅部机构设置及其职能；
2. 能够按照前厅礼仪规范要求整理仪容仪表；
3. 能够按照相关要求要求进行工前准备工作。

### 素质目标：

1. 认识前厅工作的重要性，树立正确的服务理念；
2. 培养学生按照规范操作的良好职业习惯。

## 工作任务一 熟悉工作环境

## 【任务布置】

1. 教师事前选择好两家饭店：即一家星级饭店和一家经济型饭店作为现场教学的场所，给学生提

供该饭店官方网站的网址，让学生上网浏览并了解该饭店。

2. 学生带着“星级饭店与经济型饭店前厅布局与设施配备上的异同比较”问题到饭店现场学习，完成饭店现场教学学习报告。

【相关知识】

一、前厅部的任务

前厅部（Front Office）又被称为“客务部”，是负责招徕并接待客人、销售饭店客房及餐饮娱乐等产品和服务、沟通与协调饭店各部门的对客服务、为客人提供各种综合服务的部门。

前厅部的主要职能是尽最大可能推销饭店客房和其他产品，通过协调饭店各部门对客服务，使饭店获得理想的社会效益和经济效益。具体说，前厅部的职能有：

（一）推销客房

饭店收入主要来源于三个方面：客房收入、餐饮收入以及饭店综合服务设施收入，其中，客房收入是饭店收入的主要来源，旅游业发达的国家客房收入在饭店营业收入中大多超过 60%（见图 1-1），有的甚至超过 70%-80%。

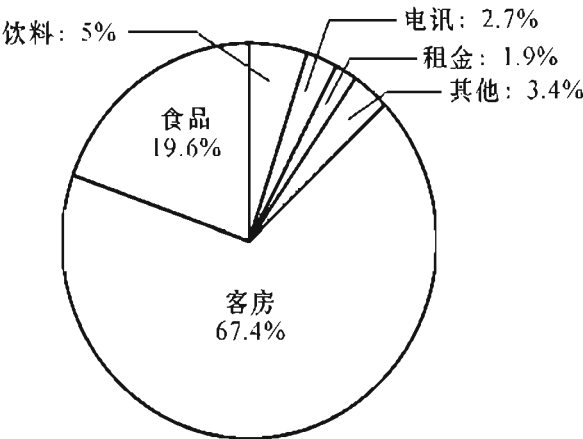


图 1-1 美国酒店营业收入构成

（资料来源：美国休斯顿大学希尔顿酒店管理学院院长 Alan T. Stutts 博士）

我国饭店业正处于发展阶段，就饭店业来讲，比起发达国家还比较落后。尽管如此，客房部仍然是饭店整体收益最高的部门，客房销售仍是饭店获取收入的重要途径（见表 1-1）。

表 1-1 我国星级饭店营业收入来源分布比例表

饭店星级	营业收入				合计
	客房	餐饮	商品	其他	
五星级	47.99%	33.99%	3.75%	14.27%	100%
四星级	43.64%	34.34%	10.74%	11.28%	100%
三星级	45.14%	39.82%	3.48%	11.56%	100%
二星级	45.14%	41.47%	3.97%	9.42%	100%
一星级	47.07%	40.28%	4.35%	8.30%	100%



（资料来源：2004 中国饭店业统计）

客房部提供合格的客房产品，但却不是销售部门，推销客房这项工作是由前厅部完成的，这也是前厅部的首要工作任务，此项工作由预订处及总台接待负责，饭店常以客房销售数量来衡量前厅部员工的工作绩效。推销客房包括以下四项职能：

1. 受理客人预订；
2. 接待未经预订而直接抵店的零散客人（Walk\_in Guests）；
3. 办理客人的入住登记手续（Check\_in）；
4. 确定房价，分配房间。

## （二）提供信息

前厅部是整个饭店的信息中心，是饭店经营活动的主要信息源，前厅部提供的信息主要包括：

1. 提供饭店的经营的外部市场信息：如旅游业发展状况、国内外最新经济信息、客人的消费需求与心理、人均消费水平、年龄结构等。
2. 提供内部管理信息：如出租率、营业收入、客人投诉、客情预测、客人住店/离店以及在各营业点的消费情况等。
3. 为客人提供信息：饭店内外有关活动的信息，如有关日程安排、服务项目、服务地点、服务价格、服务时间等，同时提供饭店所在地、所在国的信息及指南等。

## （三）协调对客服务

案例导入：

小王是市中心一家四星级饭店的大堂经理，今日地上中班，正准备下班时，桌上的电话铃响了。这是 318 房间陈先生打来的电话。陈先生语气很急，劈头一句话问得小王不知所措：“你们还要让我等多久？我现在就退房，你通知总台准备好。”还来不及跟客人打招呼，陈先生已经把电话挂断了。小王一边用手机给客人打电话，一边迅速朝客人房间走去，他要弄明白客人到底发生了什么事？电话一直打不进去。

快到 318 房之前，小王碰到了快步也去 318 房的工程部陆师傅。他一边走一边抱怨，今晚他们两个人忙也忙不过来。小王一问才明白，原来大概几分钟前，总台打电话给值班程师傅，通知他们赶快去 318 房。该房间电路跳闸了，客人正在房间里等维修。两个维修人员手头都还有活没干完，却不得不放下手头工作，急匆匆赶来。小王一下子明白了。他想，一定是客人通知了总台，而工程部接到总台电话后未能及时赶到，客人在房间里等久了，才会发这么大的脾气。小王想了想，敲开了 318 房间的门。

（资料来源：前厅疑难案例解析）

饭店的一切工作的中心就是满足客人的需要，作为饭店业务活动的中心，前厅部必须利用其饭店代言人的角色来处理对客关系，在宾客与饭店其他部门之间牵线搭桥，协调前台、后台之间的对客服务。保证饭店的服务效率和服务质量，让宾客愉快地享受住店生活。

## （四）及时准确地显示客房状况

及时、准确地显示客房状况的目的是为了使饭店最大限度地利用客房这一饭店最大的获利产品。饭店客房状况是指饭店客房的使用状况，通常分为长期和短期两类。长期状况是指饭店客房的预订状况，短期状况是指饭店客房的瞬间状况。前厅部应及时、准确地显示客房使用情况，以便进行客房销售。

## （五）建立、控制客帐

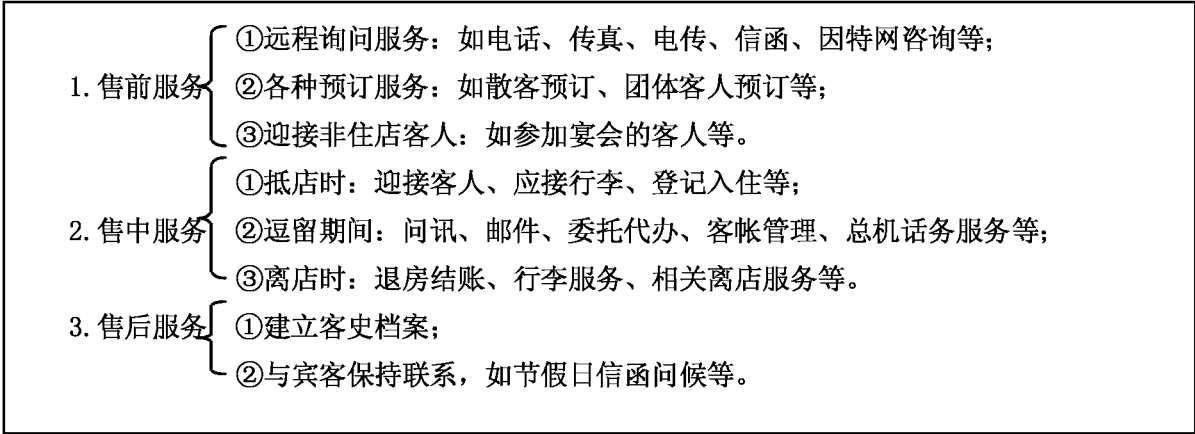
为了方便住店客人，多数饭店为客人提供一次性结账服务。总台收款处要为客人分别设立账户，

在客人住宿期间，接受各营业部门转来的客帐资料并及时登帐，要保持准确的账单资料，监督宾客的信用情况，完成每日审核工作，为离店客人办理结账、转账及收款事宜。

（六）提供各类前厅服务

前厅部除了承接客房预订、办理入住登记手续外，还必须准确及时地为客人提供穿梭巴士、门厅迎送、行李、问讯、邮件、留言、贵重物品寄存、电话总机、商务中心、退房结账及委托代办等一系列服务。前厅部的运行是一个包含多项服务职能和管理环节的系统流程。

按服务的过程可分为：“售前服务——售中服务——售后服务”三个阶段（如图 1-2 所示）：



（七）建立客史档案

客史档案（Guest history）是以客人第一次入住时登记表格内的内容和饭店工作人员对客人入住饭店后的实际消费需求进行收集，并以文字、图表形式记录整理的信息资料，它是以宾客姓名字母顺序排列的有关宾客的主要资料。例如，有关宾客的个人情况资料，每次住店期间的爱好、习惯、所需的特殊要求、投诉等。这些资料是饭店向宾客提供周到服务的、具有针对性的、个性化服务的依据，也是饭店加强对客源的了解，增加市场渗透力，提高饭店客房销售能力的信息来源。

案例：

1984 年美国总统里根到上海访问，下榻锦江饭店。里根总统和夫人南希早上起来，服务人员已经准备好了晨衣。里根和夫人穿上一试，不由得惊讶起来：“哦，这么合身！就像为我们量了尺寸定做的。”里根和夫人没有想到，“锦江”早已留有他们这方面的档案资料。而且还知道南希喜欢鲜艳的红色服饰？事先专门为她订做了大红缎子的晨衣。为了感谢“锦江”出色的服务，里根在离开锦江饭店时，除在留言簿上留下他的赞誉之词外，还特地将他们夫妇的合影照片夹在留言簿内，并在背面签有赠给锦江饭店留念字样。

二、前厅部主要机构及其职能

（一）预订处

接受、确认和调整来自各个渠道的房间预订，办理订房手续；制作预订报表，对预订进行计划、安排和管理；掌握并控制客房出租状况；负责联络客源单位；定期进行房间销售预测并向上级提供预订分析报告。

（二）接待处

负责接待抵店投宿的客人，包括团体、散客、长住客、非预期到店以及无预订客人；办理宾客住店手续，分配房间；与预订处、客房部保持联系，及时掌握客房出租变化，准确显示房态；制作客房销售情况报表，掌握住房客人动态及信息资料等。

（三）问讯处

负责回答宾客的询问，提供各种有关饭店内部和饭店外部的信息；提供收发、传达、会客等应接

服务；负责收发和保管所有客房钥匙；处理客人信函、电报和安排会客等。

#### （四）收银处

负责饭店客人所有消费的收款业务，包括客房餐厅、酒吧、长途电话等各项服务费用；同饭店一切有宾客消费的部门的收银员和服务员联系，催收核实账单；及时催收长住客或公司超过结账日期，长期拖欠的帐款；夜间统计当日营业收益，制作报表。

#### （五）礼宾部

负责在店口或机场、车站、码头迎送宾客；调度门前车辆，维持门前秩序；代客卸运行李，陪客进房，介绍客房设备和服务，并为客人提供行李寄存和托运服务；分送客人邮件、报纸、转送留言、物品；代办客人委托的各项事宜；高星级饭店提供“金钥匙”服务。

#### （六）电话总机

负责接转饭店内外电话，承办长途电话回答客人的电话询问；提供电话找人、留言服务；叫醒服务；播放背景音乐；充当饭店出现紧急情况时的指挥中心。

#### （七）商务中心

负责为客人提供发电报、电传、传真以及打字、翻译、长途电话、因特网、商务资料索引等商务服务；提供代办邮件服务；提供秘书服务；提供文件整理、装订服务；提供租用电脑、寻呼服务；提供票务服务和客人委托的其他代办服务等。

#### （八）大堂副理

大堂副理的工作岗位设在大堂，直接面向广大宾客，是饭店与客人之间密切联系的纽带。其职责是协调饭店各部门的工作，检查大堂卫生和员工的工作状况，代表饭店处理日常发生的事件，帮助客人排忧解难，并监督问题的处理等。

## 【任务实施】

### 活动一 了解前厅布局

饭店前厅是指包括正门、大堂、总服务台等在内的接待服务场所。前厅地处饭店服务和管理的的前沿，具有综合性和全局性的工作特点。

#### （一）饭店正门

饭店的外观要新颖、独特、有吸引力，饭店门前的店徽、店名标牌应醒目、美观并有中英文对照店名，标牌表面应洁净无尘。饭店大门外的空旷处，通常应设置旗杆三根，分别用于悬挂店旗、国旗和在饭店下榻的外国国家元首所在国的国旗。

饭店的大门前，应有供宾客上下车的空间及回车道、停车场。正门前台阶旁还应设立专供残疾宾客坐轮椅出入的坡道，坡道宽度应不少于 1.2 米，坡度不超过 12 度。正门前应有防雨设施，以保证下雨天客人上下车时能不被雨淋。正门外还应留有足够的空间，可暂时摆放进出店的团体行李。有些饭店正门前还设计了小型花园和喷泉，使自然风光与人文景观融为一体，给人以清新的感觉。

饭店的大门通常由正门和边门构成，多数饭店将正门分成两扇，以便宾客进出及门童为宾客提供迎宾服务。正门两侧应开一至两扇边门，既便于高峰时客人的进出又便于深夜时的安全保卫，即使正门为自动感应门的饭店，也应同时开设手动边门，以防感应门失灵时宾客无法进出饭店。使用旋转门的饭店，应确保旋转门性能可靠，必须拧紧固定旋转门用的螺丝以免夹伤客人。

在饭店大门口应铺设地毯，供宾客擦干净鞋底后再进入大厅，下雨时还可防止宾客滑倒。

边门旁应设置雨伞架，供宾客存放雨伞用。

#### （二）公共活动区域

1. 厅堂宽敞舒适。饭店前厅必须要有与饭店的规模和等级相应的空间，才能给客人和工作人员提供一个宽松的活动场所和工作环境。我国星级饭店评定标准规定，饭店前厅的公共面积（不包含任何营业区域的面积）必须保证不少于  $0.4\text{ m}^2\text{--}0.8\text{ m}^2/\text{间客房}$ 。

2. 公共设施设备齐全。饭店大堂的非经营区应有供宾客休息的场所，在绿色饭店中，还应同时设置无烟区。大堂应分设标志明显的供男、女客人使用的洗手间。洗手间要宽敞，供应基本物品，洗手间应随时保持卫生清洁、无异味。三星级以上的饭店应有残疾人专用卫生间。档次高的饭店还专门设有为宴会、展览会等集会服务的衣帽间。大厅内还应配置多部内线和公用电话、饭店设施布局示意图，有的饭店还在厅堂安装免费使用的触摸式多媒体查询电脑等。

3. 人员流向设计规范合理。为了创设良好的服务氛围，彼此互不干扰，饭店员工活动和饭店内部机构区域与客人活动区域要分开、员工通道与宾客通道要分开，同时还应有团队专用通道和行李车通道；有条件的饭店应分别设立客用电梯、员工电梯、货用电梯。

4. 公共信息图形标志规范醒目。饭店各种设施应有中、英文文字及图形标志。这些标志应设置在醒目的位置，并符合国家关于旅游饭店服务指示图形符号的要求。

### （三）总服务台

1. 总台作用。总服务台是为客人提供入住登记、问讯查询、兑换结账、联系协调等系列服务的接待机构。

2. 总台位置。为了方便客人，总台都设在饭店首层前厅。总台的中轴线一般与客人进出饭店大门的通道垂直或平行。这样可以使客人很容易找到总台，也使总台服务人员能够观察到整个前厅的客人活动以及门口车辆进出情况，便于接待、送客和业务协调。

3. 总台的形式。总服务台既要便于客人签名，又要便于客人同服务人员交谈。总服务台可以设置为柜式（站立式），也可以设置为桌台式（坐式）。坐式柜台应以办理入住登记手续为主，同时必须另外配置一组站式的独立结算柜台。

补充资料：

#### 座式前台

近几年，有些国内饭店在设计时为突出饭店的经营特色，提高服务档次，模仿国外一些著名饭店的“座式前台”的理念，一改常见的站立式前台服务模式，让客人坐下来，同时前台服务员也采用坐式提供服务，显得颇有亲切感。但是，应该注意：

（1）“座式前台”一般适合于大型休闲度假饭店、城市饭店或高级公寓式饭店，尤其是有信用卡自动结算功能的先进饭店。

（2）“座式前台”的数量、大小、位置、角度都与饭店的性质、规模、风格有关。

（3）“座式前台”是一个完整的工作单元，由接待、服务、客位、等候休息、资料保管等部分组成，不是简单的“桌椅组合”。

（4）“座式前台”设计与大堂规划密切相关，对前台、财务室、结账台、客人休息区、贵重物品保管室的布局都会产生影响，须统一布置。

（5）“座式前台”对前台接待人员的操作技能、职业素养以及办理入住和结算的速度、计算机的配置等要求很高，一般适用于由专业饭店管理公司管理的饭店。

4. 总台规格标准。柜式服务台比较合适的台面高度一般为  $120\text{ cm--}130\text{ cm}$ ，台面宽度为  $45\text{ 厘米}$  左右。服务台内侧设有工作台，台面高度约为  $80\text{ cm}$ ，台面宽度为  $60\text{ cm}$ 。工作台上配置有电脑、房况控制架、钥匙架、表格抽屉、文具等。总服务台内侧与后墙之间通常有  $1.2\text{--}1.8\text{ m}$  的空间距离，用于接待人员通行。总服务台附近一般设前厅办公室、预订部、商务中心、外单位驻店服务机构、客用电梯、员工电梯、楼梯、客用洗手间、大厅休息座咖啡厅或茶座等设施。

## 活动二 认识前厅设备

### （一）前台主要设备

#### 1. 电脑

前台应配备多台电脑，可以随时显示客人全部资料，包括预订、入住、押金、个人资料、离店、店内消费记账等，平均 50-80 间客房配备 1 部电脑。

#### 2. 打印机

前厅部应备有 2 台以上的打印机，在办理预订、入住及结账业务时可用来打印相关单据和表格。平均使用时，要尽量把打印机调到省墨状态，并尽量用纸的正反两面打印，以减少消耗，降低成本，为创造绿色饭店出一份力。

#### 3. 扫描仪

按照公安部门的要求，前厅部应配备专用扫描仪，用于扫描住客的各类身份证件。使用扫描仪既可使入住等级工作更快捷、更准确，还可减少一联入住登记表。

#### 4. 复印机

总服务台应备有复印机以复印各种文件资料，可以与商务中心合用。

#### 5. 钥匙及信件夹

传统的钥匙及信件夹是一个设置与总服务台下部或侧面的多格木架，每一格代表一个相应的房间，格子的大小及深浅应以完全放下带有饭店标志的钥匙牌和钥匙及一个航空信封为宜。部分饭店将钥匙及信件夹分开设置，另有少数饭店将钥匙及信件架设置于总服务台后面靠墙的位置处。

#### 6. 客房钥匙

随着饭店业的迅速发展，客房用锁已趋于采用一些安全可靠的新型门锁，以解决传统机械弹子门锁钥匙易仿制、安全性差的难题。新型客房锁钥系统的种类主要有 IC 卡锁、电脑磁卡锁、电子光卡锁、磁片机械锁（又称磁片锁）等。

#### 7. 保险柜

高星级饭店前厅应设贵重物品保险箱，24 小时对客免费服务。保险箱一般放置于邻近总服务台前厅收款处安全、隐蔽的专用房间内。目前，越来越多的高星级饭店在每间客房内设置了可供宾客自己设置密码并存取的贵重物品小保险箱。可以预见，饭店前厅贵重物品保险箱的数量将逐步减少。

#### 8. 信用卡刷卡机

总服务台应备有信用卡刷卡机及 POS 机，分别用于手工刷信用卡和电脑刷信用卡。刷卡时，收银员应当着宾客的面将已作废的、宾客签过名的签购单撕毁。

#### 9. 账单架

总服务台应备有账单架，分别用于存放团体账单和散客账单。

#### 10. 收款机和验钞机

总服务台的前厅收款处应备有收款机，以加快收款速度，还应备有验钞机以识别各币种真伪。

#### 11. 计算器

总服务台应准备多个计算器，以便及时为宾客计算消费金额，统计相关数据，及时准确地收回客帐，完成报表制作工作。

#### 12. 打时器

总服务台还应准备打时器以给收到的各种信件、文件及资料打上时间，控制收发信件、文件及资料的速度。

#### 13. 档案小车

用于存放订房档案夹，并且可以推动以方便取用。

## （二）行李组设备

### 1. 行李车

行李车有大小两种，分别用于装载团体行李和散客行李，行李车可以设计成两轮的，也可以设计成四轮的（图 1-3 所示）。



图 1-3 行李车

### 2. 行李寄存架

此架放置于行李房中。行李寄存架有两种，一种是固定格子的；另一种可以分成一个个可任意调整大小的格子，每个格子通常只放一批宾客的行李。同一批宾客的数件行李应用绳子串起来放入行李房中的一个格子内。

### 3. 伞架

无论饭店是提供免费或出租雨伞的服务，饭店都应该在大门口设置带锁的雨伞架（图 1-4 所示），供宾客自己存取雨伞。



图 1-4 伞架

### 4. 轮椅

供老、弱、病、残等行动不便的宾客进出饭店使用。有些饭店还在行李房中存放担架，以供抢救



危重病人之用。

此外，饭店还应准备婴儿床及包裹行李用的绳子、纸张、刀剪、胶带纸等，方便宾客取用。

### （三）总机房设备

主要有程控电话交换机、电话自动计费器、呼唤机总台及自动叫醒控制系统等。

## 【学习评价】

### 一、个人能力作业

准确描述前厅部机构设置及其职能。

### 二、团队能力作业

以学习团队为单位进行《星级饭店与经济型饭店前厅布局与设施配备上的异同比较》饭店现场教学汇报。

## 工作任务二 熟悉饭店产品

## 【任务布置】

做好前厅工作和做好其他工作是一样的：就是要熟悉自己的产品，熟悉自己的业务。在前厅工作中，无论是行李员引领客人进房，还是总台员工向客人介绍、销售客房，为客人安排房间，都需要员工熟悉客房和饭店。作为一名旅游或饭店管理专业的学生，更需要从专业的角度去认识饭店与饭店的产品。请完成以下任务：

1. 你喜欢哪家饭店？能写出你喜欢或会选择去实习的饭店客房的基本信息吗？

2. 一般星级饭店的房型有哪些？以学习团队为单位走访一家五星级饭店或者通过网上饭店 360 度全景展示了解饭店主要房型及设施配备，制作 PPT, 对房型及设施配备进行介绍。

## 【任务实施】

### 活动一 熟悉房型

学生根据教师布置的工作任务，使用 PPT 进行汇报讲解，教师进行总结。

### 活动二 熟悉房价

1. 标准价(Rack Rate) 由饭店管理部门依据经营成本、盈利需要、竞争等因素制定的各种类型客房的基本价格，在饭店价目表上明码标注，未含任何服务费或折扣等因素。

2. 团队价(Group Rate) 针对旅行社、航空公司等团体住店客人提供的折扣价格。

3. 小包价(Package Plan Rate) 小包价是饭店为客人提供的一揽子报价，其中包括房费及其他服务项目的费用。

4. 折扣价(Discount Rate) 对于常客、长住客及有特殊身份的客人，饭店通常为之提供的优惠房价。

5. 商务合同价(Commercial Rate) 饭店与有关公司或机构签订合同，以优惠价格出租客房，以求双方能够长期合作。

6. 免费(Complimentary) 饭店由于种种原因，有时需要对某些特殊身份的客人免收住店房费；但应注意免收房费应该按规定要求，一般只有饭店总经理才有权批准。

知识链接：

7. 白天租用价 (Day Use Rate) 客人白天租用房间, 饭店一般按半天房费收取, 有些饭店也按小时收取; 一般对凌晨抵店的客人、结账超过了规定的时间、入住与离店发生在同一天时饭店会采用白天租用价。

8. 淡季价 (Low Season Rate) 饭店由于本地气候变化不利于旅游而出现客人减少时, 所制订的、低于门市价一定幅度的价格。

9. 旺季价 (High Season Rate) 根据本地气候变化有利于客人出游、客源增加时, 饭店依照标准价上浮一定幅度的价格。

10. 家庭租用价 (Family Plan Rate) 这种价格是专门针对携带小孩的客人的客人所提供的一种折让价格。

11. 加床费 (Rate for Extra Bed) 饭店根据客人要求额外增加床具而推出的一种价格。

### 活动三 了解房态

1. 住客房 (occupied 简称 OCC): 客人正在住用的房间。

2. 走客房 (check-out 简称 C/O): 表示客人已经结账并离开的房间。

3. 空房 (vacant 简称 V): 表示前日暂时无入租用的房间。

4. 未清扫房 (vacant-dirty 简称 VD): 表示尚未经过打扫的空房间。

5. 外宿房 (sleep-out 简称 S/O): 表示已经被出租, 但住客昨夜未归的房间。为了防止发生逃帐等意外情况, 客房服务员应将此种客房状况通知总台。

6. 维修房 (out of order 简称 OOO): 表示需要维修的房间, 亦称失效房或称待修房。该客房因设施、设备发生故障, 暂时不能出租。

7. 已清扫房 (vacant clean 简称 VC): 表示该客房已经清扫完毕, 可以重新出租。亦称 OK 房。

8. 请勿打扰房 (do not disturb 简称 DND): 表示该客房的住客因睡眠或其他原因而不愿意被服务人员打扰, 亮有“勿扰”灯或挂有“勿扰”牌子的房间。

9. 贵宾房 (very important person 简称 VIP): 表示该客房住客是饭店的重要客人。

10. 长住房 (long staying guest 简称 LSG): 表示该客房长期由客人包租, 又称“长包房”。

11. 请即打扫房 (make up room 简称 MUR): 表示该客房住客因会客或其他原因需要立即打扫房间。

12. 轻便行李房 (light baggage 简称 L/B): 表示该房是住客行李很少的房间, 为了防止逃帐, 客房部应及时通知总台。

13. 无行李房 (no baggage 简称 N/B): 表示该房间的住客无行李, 为了防止逃帐, 客房部应及时通知总台。

14. 准备退房 (expected departure 简称 E/D): 表示该客房住客即将在当天 12:00 前退房, 但现在还未退房的房间。

15. 加床 (exture bed 简称 E): 表示该客房有加床。

### 活动四 了解计价方式

在国际饭店业, 通常按照对客人的房费报价中是否包含餐费和包含哪几餐的费用而划分不同的收费方式。

1. 欧式计价 (European Plan, 简称 EP 计价) 这种计价只计房租, 不包含餐饮费, 为世界上大多数饭店所采用。

2. 美式计价 (American Plan, 简称 AP 计价) 这种计价的特点是房租金中包含一日三餐的费用, 多为度假型饭店或团体 (会议) 客人选用。

3. 修正美式计价 (Modified American Plan, 简称 MAP 计价) 此种价格包括房租和早餐费用, 还包括一顿午餐或晚餐 (二者可以选择其中一种), 这种计价方式比较适合普通游客。
4. 欧陆式计价 (Continental Plan, 简称 CP 计价) 房费中包括欧陆式早餐, 欧陆式早餐比较简单, 一般提供冷冻果汁、烤面包、咖啡或茶。
5. 百慕大计价 (Bermuda Plan, 简称 BP 计价) 房费中包括美式早餐。美式早餐除提供欧陆式早餐的品种以外, 通常还提供煎、煮鸡蛋、火腿、香肠、咸肉、牛奶、水果等。

## 【学习评价】

下表是某饭店的房型价格对比表, 你从表中能看出什么? 能够得出什么结论吗?

××饭店房型价格对比表

单位: 人民币

房型	挂牌价 (门市价)	网上订房 优惠价	步入客价	携程价 (E-trip)	周末价	公司价
商务标准房	980	468	498	388	418	358 (最低: 338)
商务大床房	980	468	498	388	418	358
行政标准房	1688		588	458	458	428
行政大床房	1688		773	458	458	428
情侣大床房	980	468	498	388	418	358
情侣标准房	980	468	498	388	418	358
行政套房	2888		1733		1733	1188
豪华套房	5888		3888		3888	

## 工作任务三 做好职前准备

### 【任务布置】

引导案例:

一个细雨飘飘的傍晚, 某五星级饭店大堂经理林恩正在大堂值班。她透过玻璃门, 看到一个外国青年背着一个很大的行李包正朝饭店大门走来。该青年从旋转门进入大堂后立刻停住了脚步, 显然是被饭店大堂的豪华气氛震慑了。他看看自己肮脏的旅游鞋, 有点犹豫, 但还是走到了总台, 用英语问道: “请问, 这儿有住宿吗? 哦, 我知道你们当然有, 但我指的是 Dormitory (较廉价的宿舍)。”

“Dormitory?” 总台接待员反问。年轻人抬头看看大厅四周, 理解地说: “我想你们这儿一定没有我要的那种房间了。”大堂经理林恩此时也来到了总台, 她友好地对这位外宾说: “您是否需要房价低一点的房间?” “正是。”这位外宾为有人了解了他的需要而感到高兴。巧的是, 这家五星级饭店旁边正好有一家姐妹店, 一家三星级涉外饭店, 两家饭店同属一个集团, 彼此往往根据不同的客人档次相互促销。这时, 林恩向外宾推荐了旁边这家三星级饭店: “我们还有另一家饭店, 单人间房价最低在 300 元左右, 您觉得怎么样?” 这个外国青年的脸上露出了一丝为难, “我是一个穷留学生, 要住一段时间, 这个房价恐怕还是偏高, 我看算了吧。”年轻的老外说着就往店外走去。

林恩看天色已晚, 客人又不会中文, 要找一个廉价的住处, 可能有点困难。他想了想, 追了上去, “请等一等, 我知道我们饭店对面弄堂里有一家不错的招待所, 房价在 90 元左右, 如果您愿意的话,

我可以派一名行李员陪您过去。”外国青年的脸上露出了笑容“啊，那真是太好了，太感谢你了。以后我一定会给你一个惊喜。”林恩说：“这是我应该做的。”

几天后的一个傍晚，依然是林恩坐在大堂经理的椅子上，从门外走进来一老一少两位外宾，林恩惊奇地发现，那个年轻的外宾正是那天的那个“穷”留学生，所不同的是，今天他西装革履，与那天的邋遢样完全不同。此时他们已经走到林恩面前，年轻的外宾说：“谢谢你，林小姐，那天要不是你，我可能要露宿街头了。这是我的父亲，他在中国有一家化工分公司，生意不错。不过我还是想靠自己打工留学。我父亲的公司每年有一笔不小的交际费。我向他介绍了你们饭店的豪华和你们的亲切服务，他一定要我陪他过来看看，并且会把公司所有的客人安排到这儿。正好今天是我的生日，我们能邀请你一起吃饭吗？”林恩喜出望外，为自己能给饭店拉到这样一笔大生意而感到兴奋，“这就是您要给我的惊喜吗？哦，简直超过了我的想象。谢谢你们如此关照，同时，祝你生日快乐！但我正在上班，不能陪两位了。谢谢，祝你们用餐愉快。”

目送两位外宾从豪华的大堂楼梯去了西餐厅后，林恩坐在自己的位置思绪万千……

问题：

商界讲究“先有人气，再有财气”，前厅是饭店的一个窗口，前厅部员工与客人的接触机会最频繁，其精神面貌和综合素质不仅体现饭店的服务水准，而且也是饭店与客人建立良好关系的关键，那么，作为一名合格的前厅工作人员必备的职业素养有哪些？

## 【任务实施】

### 活动一 培养良好的职业素养

#### （一）职业素质

##### 1. 爱岗敬业

- （1）能及时、认真地向上级领导报告工作或传递信息；
- （2）在前厅服务中，工作认真、踏实、负责；
- （3）对客人的服务到位，责任心强，有敬业精神；
- （4）对客人的服务能做到尽善尽美。

##### 2. 广博的知识

- （1）对中外历史知识有一定的了解；
- （2）对本地域内的地理环境和气候有比较全面的掌握；
- （3）对本地风景名胜、交通状况、国外风俗、宗教文化和礼仪礼貌等方面的知识有一定的了解。

##### 3. 良好的外部形象

- （1）穿戴整齐，按饭店规定着装；
- （2）站立服务，坐姿、走姿和手势合乎规范；

##### 4. 恰到好处的礼貌礼节

在对客服务中能够自觉运用迎送礼、操作礼、微笑礼、言谈礼、称呼礼、问候礼等饭店服务礼仪规范为客人提供恰到好处的服务。

##### 5. 健康的体魄

- （1）身体素质好；
- （2）精神饱满；
- （3）有连续站立 8 小时服务的基本功。

#### （二）职业能力

## 1. 语言表达能力

### 案例导入:

正值旅游旺季,两位外籍专家出现在杭州某大宾馆的总台。总台服务员小刘是个新手,他查阅了一下订房登记单,马上简单地对客人说:“你们预订了一个标准间B档的客房,明天一早退房。”

客人听后脸色陡然一变,很不高兴地说:“接待单位在为我们预订客房时,曾经问过我们要住几天,我们明明说好住3天,怎么现在变成了仅住一天呢?”

小刘仍用呆板的毫无变通的语气说:“我们这两天房间特别紧张,明天已经没有标准间B档的房间了,当时你们接待单位来订房时已经跟他们说过了,他们也同意了。”

客人听罢更加恼火,大声讲:“你们要解决住宿问题!我们根本没有兴趣也没有必要去追求预订客房差错的责任问题。”

正当小刘与客人形成僵局之际,前厅值班经理闻声前来,首先向客人表明他是代表总经理来听取意见的。他先让客人慢慢地把意见说完,然后以抱歉的口吻说:“你们提的意见是正确的,眼下追究接待单位的责任并不是主要的。这几天正当旅游旺季,双人标准间B档很紧张,我设法安排一间套房,请你们明后天继续在我们宾馆作客,虽然套房房金要高一些,但设备条件还是不错的,我可以给你们打个六折。”

酒店订房记录与客人要求有差距,是不可避免会出现的情况,特别是有中间人帮助客人订房时,这种情况出现的可能性就会更大一些。一旦出现这类问题,在帮助客人处理时,既要有积极的态度,也要讲究语言技巧,才会赢得客人的满意。

饭店行业是吃开口饭的行业,对从业人员在语言能力方面提出了更高的要求,主要体现在:

- (1) 使用优美的语言和能使客人愉快的语调与客人交流;
- (2) 使用迎宾敬语、问候敬语、称呼敬语、电话敬语、道别敬语,为客人提供规范化的服务;
- (3) 善于用简单明了的语言表达服务用意,并能和客人进行沟通和交流;
- (4) 能够用英语或其他外语进行服务,并解决服务中的一些基本问题;
- (5) 掌握一定的语言技巧。

## 2. 自我控制能力

### 案例导入:

某日晚上6时许,某饭店的大堂内灯火辉煌,宾客如云。总服务台的接待员小马正为团队客人办理入住手续。这时两位香港客人走到柜台前对小马说:“我们要一间房。”小马说:“请您稍等一下,我为这个团队办好手续,就替你们找空房。”其中一位港客说:“今晚7点半我们约好朋友在外面吃放,希望你先替我们办一下。”于是小马一边继续为团队办手续,一边用计算机查找空房,但是,所余空房全都是每间218元的。他如实告诉了客人。此时那位张先生突然对小马大发脾气:“今天早上我曾打电话给你们饭店,询问房价,回答说双人标准间是每晚186元,为什么忽然调成218元了呢?真是漫天要价!”小马刚要说话,这位姓张的客人突然挥手向小马的面孔打去,小马没有防备,结果挨了一记耳光。他趔趄了一下,面孔变得煞白,真想打对方一下。但他马上想到自己的身份,绝不能义气用事。于是尽量克制,使自己镇定下来。接着用正常的语气向客人解释说:“186元的房间已经住满,218元的还有几间空着,由于楼层不同,房金也就不一样,我建议你们住下,尽快把入住手续办好,也好及时外出赴宴。”这时另一位香港客人李先生见他的朋友张生理亏,想找个台阶下,于是就劝张先生说:“这位接待员还算有耐心,既然如此劝说,我们就答应住下吧。”张先生见势也就软了下来。小马立刻招手要行李员把客人的行李送到房间。然而当时从小马紧握着的那只微微颤抖的手上,可以看出他正在极力压抑着内心的委屈。在周围的其他客人都纷纷对那位先生的粗鲁行为表示不满时,那位张先生一声不响地和李先生办好手续便匆匆地去客房了。那位张先生事后深感自己的不是,终于在

离店时到总台向小马表示歉意，对自己的冒失行为深感遗憾。

“客人就是上帝，客人永远是正确的”，这已经成为饭店业的经典服务理念，但是客人也是普通的人，也有犯错误的时候，当客人错了的时候，要求我们把对留给客人，把错留给自己，不与客人争辩，争取双胜无败的结局，这就要求饭店从业人员在对客服务场合善于控制自己的情绪，具备较强的自我控制能力，主要体现在：

- (1) 有较强的自我控制能力，能在短时间内调整自己的不良情绪；
- (2) 面对压力有调整心态的能力，以最佳的状态为客人服务；
- (3) 对客人的过激言行，能以平和的心态和语言，平息或化解矛盾。

### 3. 人际交往能力

- (1) 能和领导、同事及客人处理好各种关系；
- (2) 尊重领导和同事，尊重客人；
- (3) 遵守各种管理制度和规定；
- (4) 有和其他同级业务部门相互协调的能力；
- (5) 有能及时和领导、同事沟通信息的能力。

### 4. 推销能力

案例导入：

某天，南京金陵饭店前厅部的客房预订员小王接到一位美国客人从上海打来的长途电话，想预订每间每天收费 120 美元左右的标准双人客房两间，3 天以后住店。

小王马上翻阅了一下订房记录表，回答客人说由于 3 天以后饭店要接待一个大型国际会议，有几百名代表，标准间客房已经全部订满。小王讲到这里并未就此把电话挂断，而继续用关心的口吻说：“您是否可以推迟两天来，要不然请您直接打电话与南京××饭店联系，如何？”

美国客人说：“南京对我们来说，是人生地疏，你们饭店名气最大，还是希望你给想想办法。”

小王暗自思量以后，感到应该尽量不使客人失望，于是使用商量的口气说：“感谢您对我们饭店的信任，我们非常希望能够接待你们这些尊敬的客人。请不要着急，我很乐意为您效劳。我建议您和朋友准时前来南京，先住两天我们饭店内的豪华套房，每套每天也不过收费 280 美元，在套房内可以眺望紫金山的优美景色，室内有红木家具和古玩摆饰，提供的服务也是上乘的，相信你们住了以后一定会满意。”

小王讲到这里，故意停顿了一下，以便等待客人的回话。对方沉默了一会儿，似乎犹豫不决，小王又趁势诱导：“我想您不会单纯计较房价的高低，而是在考虑这种套房是否物有所值，请告诉我您什么时候乘哪班火车来南京，我们将派车到车站来接，到店以后我一定配您和您的朋友先参观一下套房，然后再做决定也不迟。”

美国客人听小王这么讲，一时倒有些难以拒绝，最后欣然答应先预订两天豪华套房。

饭店的收入主要来源于客房销售收入，推销能力是饭店对前厅服务员的一个必备要求，主要体现在：

- (1) 有委婉推销客房的能力；
- (2) 有灵活多变的推销技巧；
- (3) 有敏锐多变的推销语言。

### 5. 记忆能力

案例导入：

在美国学者托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼合著的《追求卓越》一书中的引言中，有这样一段话：晚饭后，我们决定在华盛顿再过一夜。忙了一整天，竟错过了最末一班合适的班机。事



先又没有订妥旅馆，不过，好在当时我们距离新开的“四季饭店”不远。这家饭店，我们以前住过一次，挺喜欢的。我们穿过前厅，心里一边琢磨着，以什么样的理由去要房间最好，一边强打精神，准备看晚来的人常常要看的那种冷面孔。可是出乎意料，那位接待员抬头一看，竟莞尔一笑，并亲切地叫着我们的名字，打起招呼来。想不到她还记得我们的姓名！这使我们一下子明白了一个道理，知道了为什么在短短一年之中，“四季饭店”就成立华盛顿旅客们竞相下榻之所；为什么开办不过一年，它就能达到人人说好的第一流水平，而这种情况是并不多见的。

“记住别人的名字并且能准确地称呼出来，等于给别人一个巧妙而有效的赞美。”这是一个人人皆知的道理，为客人提供个性化的服务，首先应从给予客人个性化的认知做起，主要包括：

- (1) 对住店客人的姓名和兴趣、爱好能很快记住；
- (2) 能记住回头客人的个性化要求。

#### 6. 预测与判断能力

- (1) 有对客人服务的预测能力，提前为客人的需求做好准备；
- (2) 能在观察客人需求的基础上，具有较强的判断能力，给客人以最佳的服务；
- (3) 有根据客人眼神、表情和言谈等肢体语言，能在短时间内正确判断出客人的身份、文化层次和地位，预测出可提供的服务项目，从而为客人提供最佳的服务。

#### 7. 使用电脑和辅助工具的能力

- (1) 能在短时间内迅速地订房或结账，减少客人的等候时间；
- (2) 利用电脑记录信息的能力；
- (3) 通过电脑使用信息的能力；
- (4) 编制记录饭店信息表格的能力。

## 活动二 见习前厅工作

*在正式上岗前，让我们先见习一下前厅部一日工作流程吧！*

深夜 2:00 夜审员上班

1. 夜审。即夜间核账，通常由夜审员负责。

(1) 稽核房租：首先确定稽核房租的时间(具体时间可根据饭店实际情况而定)。在此叫时间以前的账务为前一天的营业收入，在此之后的账务为次日账务。此时间一到，计算机和其他相关的入账记录即被更新。

(2) 审核账务：审核、整理各有关账单、单据、营业报表等。

(3) 按要求编制各种日报表，并负责向总经理室和各相关部门递送。

2. 接待。从此，总台接待进入新的一天，并兼任问讯、预订等职能。同时，还要提供商务中心的有关服务(商务中心有专人值班例外)。

3. 总机。除正常转接电话外，须将宾客在此时以前发生的各种通话费用的清单或报表送交夜审员稽核。

清晨 5:00 准备工作

1. 夜间行李员为住店客人送发报纸。

2. 总机话务员检查、核对叫早时间。

3. 总台接待员须利用这段较空闲的时间整理台面及环境卫生，做好各种资料、卡片及办公用品的归类、补充工作；更新日常事务板等。

清晨 5:45 大堂副理到岗

1. 通览《交接班手册》并签名。

2. 了解上一班未完成但须在本班次完成的工作任务。
3. 阅读《大堂巡查日志》。
4. 了解当日在店和抵离店的重点宾客及团队客情。

清晨 6:00 大堂副理开始工作 / 客人陆续离店

1. 大堂副理检查各营业点及公共区域设施设备是否完好, 以及卫生状况。
2. 巡查各餐厅、厨房开餐前的准备工作。
3. 监督、检查各营业点的劳动纪律及服务质量。
4. 接受和处理宾客投诉。
5. 夜审员为陆续离店客人办理结账手续。
6. 行李员既要做好本职工作, 又要兼任迎宾员的工作, 即迎送宾客。
7. 驻机场代表按照宾客预约要求提供送客服务。
8. 总机话务员须检查、核对叫早情况, 以防漏叫。

清晨 6:45 交接班

前厅部前台各岗位必须提前 15 分钟到岗进行交接班(交接班时间的长短可根据具体情况而定, 一般以提前 15 分钟为宜)。

1. 早班预订员接班

- (1) 接班人员必须通览《交接班手册》并签名。
- (2) 了解上一班移交的工作。
- (3) 了解当日客情。

2. 礼宾部早班人员与夜班行李员交接

- (1) 转交《交接班手册》并签名。
- (2) 接班人员必须通览《交接班手册》, 以便了解上一班未完成而须在本班次完成的工作等。
- (3) 清点行李等物品寄存件数。
- (4) 了解有无需要特殊服务的宾客等。

3. 总台早班人员与夜班人员交接

(1) 转交《交接班手册》, 以便全面了解上一班已完成和未完成的工作, 做到心中有数, 使工作保持连续性。

- (2) 全面了解当日客情。

4. 前台收银员与夜审员的交接

- (1) 转交《交接班手册》并签名。
- (2) 接班人员必须通览《交接班手册》, 以便了解上一班未完成而须在本班次完成的工作等。
- (3) 对账务、发票、周转金进行清点及移交。

5. 总机早班话务员与夜班话务员交接

- (1) 转交《交接班手册》并签名。
- (2) 接班人员必须通览《交接班手册》, 以便了解上一班移交的工作。
- (3) 了解有无特殊要求的客人。
- (4) 了解 VIP 客情。

6. 商务中心文员与总台夜班人员交接

- (1) 转交《交接班手册》并签名。
- (2) 接班人员必须通览《交接班手册》, 以便了解上一班需要移交的工作等。
- (3) 了解有无需要急办的工作。

清晨 7:00 早班开始工作

前厅部各岗位早班人员与夜班人员交接工作结束,进入工作岗位,为宾客提供预订、迎宾、运送行李、问讯、接待、结账、电话等服务。

上午 8:00 前厅部管理人员巡查

1. 前厅部经理查看营业日报表,了解前一日客房经营等情况。
2. 前厅部经理了解当日客情,做好参加饭店每日例会的准备。
3. 前厅部管理人员巡视、督查各岗位的工作状况等。

上午 9:00 饭店每日例会

1. 前厅部经理及大堂副理参加饭店每日例会。
2. 前厅部经理汇报前一日饭店经营情况、当日客情预订和其他重要客情及对重要客人的接待安排等。
3. 大堂副理汇报督查整个饭店服务质量、宾客投诉及处理等情况。

上午 10:00 VIP 客人接待与检查,并检查邮件处理

1. 大堂副理根据 VIP 抵店时间,按照接待计划全面检查、把关,并通知各相关部门做好迎接准备工作。
2. 总服务台签收、登录并组织分送到店邮件。

上午 10:30 员工轮流用餐

根据团队等主要客人抵离店时间,合理安排前厅部各岗位员工轮流就餐,以保证在客人最集中的时段有足够的人手提供服务。

中午 12:00 结账退房,并核查应退而未退客房

1. 按国际惯例,中午 12:00 为饭店一日退房时间(为了进一步方便客人,许多饭店已将宾客当日退房时间延长至下午 1:00 或更后,在日本大多数饭店采用了这种做法)。
2. 核对应退而未退的客房,主动与客人联系,及时作出相应的处理。特别要对过了退房时间的请勿打扰房和双锁房高度警觉,及时与相关部门联系,采取积极措施,以保护宾客的安全和饭店的利益。

下午 2:00 二次排房

客房预订员应全面检查此时段的客房状况,打印出最新房态表,进行二次排房。

下午 2:45 早、中班交接班

前厅部各岗位的早、中班交接方式,基本内容均与上一班相同。

下午 3:00 中班开始工作

前厅部各岗位早班人员均已撤离,中班人员进入岗位,开始各司其职,为宾客提供服务。

下午 5:00-6:00 客流量高峰期

通常此时段是客人进店入住的高峰期,又是退房的时间,更是饭店客人就餐最集中的时间,因此客流量最大。加之此时段是前台工作人员轮流用餐时间,所以必须注意:

1. 应根据实际客情灵活、合理地调整、安排人员,集中力量做好接待服务工作。
2. 礼宾部要做好门前车辆的疏导和迎来送往工作。

夜里 10:45 中、夜班交接班

礼宾部、总台、前台收银、总机中班与夜班交接,其交接方式与上一班基本相同;商务中心则应将需要移交的工作通过《交接班手册》移交给次日早班;夜间所要提供的商务服务均由总台夜班人员兼理。

夜里 11:00 夜班开始工作

商务中心等岗位结束工作，总台工作人员相应减少，夜审人员开始夜间审核工作。夜间总台接待员应对当日在店客情各个环节进行检查、核对、整理和统计等。

深夜 12: 00 大堂副理结束工作，其职能由前厅部值班经理兼任。

## 【学习评价】

很多做饭店工作的人都会有这种体会：刚上班时，对客人会非常热情，每位客人办理入住登记手续时都会不厌其烦地告诉他饭店目前正在实施的优惠措施，客人问的事情或要办的事情也会很热情地、快乐地去做，会向客人热情地打招呼等。但是到了后面，说得多了，站的时间也长了，再为客人提供服务时那股热情就没有了，不光声音腔调低了下来，而且不愿再多说话。

请谈谈以上这段话给你的启示。

## 学习情境二 店前预订服务

### 【情境描述】

店前预订服务是作为一名客房预订员必备的专项服务技能，此项工作要求预订员不仅要能够受理不同客源类型的客房预订要求，还要能够熟练操作房务管理软件并填制客房预订业务表单，并且能够灵活处理客房预订中的各种纠纷。为了实现教学目标，该学习情境设置了客房预订承接与客房预订控制两个学习性工作任务。

本学习情境是在仿真前厅实训室完成的，在教学组织与实施的过程中，主要采用讲授法、讨论法、案例教学法、模拟教学法、TSFC 四步教学法、小组独立工作等教学方法，借助多媒体教学手段，实施教学活动，实现教学目标。

### 【教学目标】

#### 知识目标：

1. 了解饭店客房预订的渠道、方式；
2. 掌握受理客房预订的程序；
3. 熟悉客房预订的控制方法。

#### 技能目标：

1. 能够熟练操作房务管理系统中的客房预订模块；
2. 能够熟练填制前厅客房预订各项业务表单；
3. 能够受理常见预订方式及客源类型的客房预订业务；
4. 能够灵活处理客房预订中的各种纠纷。

#### 素质目标：

1. 培养学生遵守礼仪服务规范的职业习惯；
2. 培养学生团队协作的职业精神；
3. 培养学生主动服务的职业意识。
4. 培养学生耐心细致的职业态度。

### 工作任务一 客房预订承接

#### 【任务布置】

1. 以学习团队为单位，就以下饭店做一次电话预订，然后做取消。亲身感受一下不同饭店的预订员是怎么做电话预订的，有什么不同和建议？

（1）选择同一档次的两家五星级饭店。

(2) 选择不同档次和级别的饭店如星级饭店和经济型饭店。

提示：

(1) 先上网查出该饭店每天的房价是多少？

(2) 再打电话询问可以得到什么价格？然后告诉预订员自己是某公司的客人，希望能入住该饭店，问出公司协议价一般是多少并能享受到哪些待遇？

(3) 进行还价，比如告诉对方会住较长时间，或需要较多房间，或星期一入住是否可以便宜些，或者告诉他竞争饭店的房价，看该预订员是怎么回答的？

2. 就以上饭店做一次网络预订，然后做取消，亲身感受一下客人是怎么通过网络做预订的，以你的亲身体会说明网络预订的方便和不便之处在哪里？

【相关知识】

一、订房渠道

饭店宾客一般可以通过下列渠道预订客房：

- (一) 直接向饭店预订。
- (二) 通过与饭店签订商务合同的公司预订。
- (三) 通过饭店所加入的预订网络预订。
- (四) 向旅行代理商预订。
- (五) 向航空公司或其他交通运输部门预订。
- (六) 向专门的会议组织机构预订。
- (七) 由政府机关或企事业单位预订。

上述宾客预订渠道被视为饭店的客源销售渠道。对饭店来说，总是设法将自己的产品直接售给宾客，但往往因人力、财力有限而无法仅通过直接销售渠道来吸引客源。因此，饭店常借助于中间商，并利用他们的网络、专业特长及规模等优势，将饭店的产品及时、有效、顺畅地推销给宾客，以扩大客源，增加销售量。

目前，不论对单体饭店，还是连锁饭店或饭店联号，预订网络、航空运输部门所带来的客房预订数量在饭店客源中都占较大比重。如全球分销系统(Global Distribution System)和中心预订系统(Central Reservation System)，将全球各主要航空公司、旅行代理商及连锁饭店、饭店联号的资源进行统一整合和调配，网络各成员定期交纳一定数量的年费（Annual Fee）或按预订数量向网络支付佣金(Commission)，以获得资源共享。

二、常见的客房预订方式

饭店客人或客户预订客房的方式多种多样，根据客人选择的预订手段和饭店设备不同，其主要预订方式可列表比较如下：

表 2-1 饭店客人订房方式比较

主要方式	预订方法	主要特点
网上订房	加入国内外集团预订网，设立网站、设计网页。客人直接在網上订房或订餐。	1. 订房联系方便快捷处理及时； 2. 可在网上做宣传广告，图文并茂，形象具体，也可网上交流，确认、核对； 3. 电子邮件收发准确、及时。
电话订房	客人直接给饭店打电话预订客房，饭店公布和向客户通报电话号码。	1. 联系方便快捷，可直接对话，落实客人具体要求； 2. 通话语言要准确礼貌、规范、简洁；



		3. 预订处有电话记录, 信誉要求较高。
电讯订房	客人通过电传、传真或电报向饭店订房, 饭店用同样方式回复确认。	1. 联系方便、快捷, 信息准确; 2. 电传、传真、电报均有文字可查, 可以立即确认, 操作方便; 3. 需要配相应设备, 有一定费用消耗。
信件预订	客人用信件提出订房要求, 饭店回复确认。	1. 信息准确要求清楚, 处理方便; 2. 联系回收时间长, 已有少人采用。
面谈预订	客人或托人到饭店直接提出订房要求, 饭店预订处酌情处理其预订。	1. 当面交流、询问沟通方便, 有情感交流; 2. 多为亲朋好友为他人预订、信息准确性较低; 3. 大多需经多次询问核实。

知识链接:

### 国际互联网预订

随着现代电子信息技术的迅猛发展, 通过国际互联网向饭店订房的方式正迅速兴起, 它已成为饭店业 21 世纪发展趋势的重要组成部分。

(1) 通过饭店连锁集团公司的订房系统(CRS)向其所属的饭店订房。随着我国饭店业连锁化、集团化进程的加快, 不少饭店纷纷加入了国际或国内饭店集团的连锁经营。大型的饭店连锁集团公司都拥有中央预订系统, 即 CRS(Central Reservation System)。

例如, 巴斯集团的“HOLIDEX 2000”预订系统每晚要出租 437000 多间客房, 每年要接到 2500 多万个预订电话, 这个预订系统使假日饭店、假日运通饭店、假日花园饭店、假日度假饭店、假日选择饭店、假日套房饭店和克朗尼广场饭店胜地集团受益颇多。

国际选择饭店集团的“Choice 2000”预订系统分别为世界 3000 多家选择饭店的连锁饭店服务, 其中包括住宿饭店、舒适饭店、号角饭店、高质饭店、友谊饭店、经济饭店和罗德威饭店。这些饭店 30% 的客房出租率是靠预订系统获得的。“Choice 2000”每年还拥有 200 万个电话订房。

洲际饭店的“Global II”预订系统为在世界各地 55 个国家的 150 个连锁饭店提供客房预订服务, 约占这些饭店预订业务的 30% ~ 80%。“Global II”预订系统与 380000 个旅行社进行了联网。国际旅游集团的“Reservahost”预订系统每天为 98 个饭店提供 200 个预订服务, 其中包括主人饭店、红地毯饭店、苏格兰饭店、护照饭店以及市民饭店。根据饭店的所处位置, 通过中心预订系统, 饭店的最高出租率可以达到 85%。

马里奥特饭店集团的 MARSHA 预订系统连接了 850 个马里奥特连锁饭店。需要订房的客人或是旅行社——阿波罗旅行社和军刀旅行社, 都知道使用直接与 MARSHA 预订系统相连的计算机预订系统。新系统的建立使那些以盈利为目的的预订代理商、饭店总台订房员、旅行社代理商都十分重视客房的最优惠价格。同时, 他们也不再需要反复说明行李服务、打折优惠及打折的限制条件。MARSHA 预订系统自动地显示客房的最低价格、最优惠价格、日期以及所需客房的规格、种类。最优惠价格可能包括免费提供行李服务或是住宿期间免费提供早餐。此系统的设计旨在帮助客人了解未来入住时间内饭店能够提供的服务和价格, 从而加快预订的速度。如果饭店不能提供客人所要求的客房种类或是价格时, MARSHA 预订系统又会自动地提供下一种商业价格的客房。

Travelodge 集团的“Fortres II”中心预订系统为世界各地的 Fortres 连锁饭店服务。从 20 世纪 90 年代到 21 世纪, 对任何一个成功的饭店来说, 用一个先进的系统来管理预订程序是非常重要的。

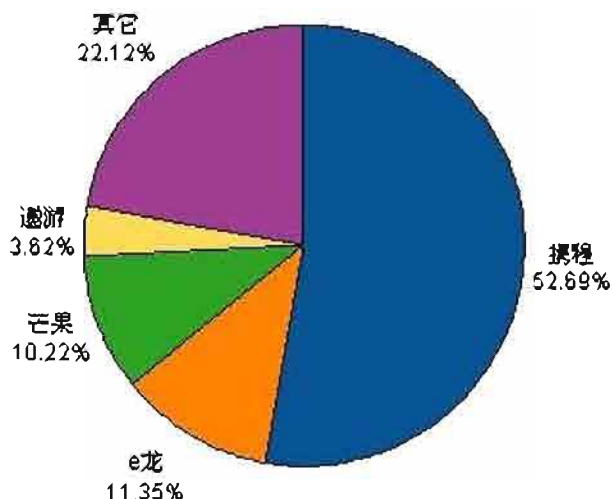
近年来, 原先主要采用电话订房方式的系统都实现了在国际互联网上的在线预订(On-line Reservation), 信息全、选择面宽、成本低、效率高、直面客户、房价一般低于门市价等特点使其越来越受到客户及饭店的青睐。

(2)通过饭店自设的网址,直接向饭店订房。一些大型饭店已自设网站,实行全方位的在线订房。虽然这一做法较传统的做法经济、迅速,但对大多数中、小饭店来说一时还难以承受,因此,尚未得到广泛的普及和应用。

目前,国内著名饭店预订网站有:

- 艺龙网 <http://www.elong.com/>
- 芒果网 <http://www.mangocity.com/>
- 携程旅游网 <http://www.ctrip.com>
- 中国酒店预订热线 [www.hotelonline.com.cn/newindex.asp](http://www.hotelonline.com.cn/newindex.asp)
- 中国酒店之窗 [www.chinanethotel.com/](http://www.chinanethotel.com/)
- 中国酒店网 [www.china-hotel.com.cn/](http://www.china-hotel.com.cn/)
- 中国酒店度假村资源网 [www.one.net.cn/](http://www.one.net.cn/)
- Lohoo 酒店预订网 [www.lohoo.com/hotel/](http://www.lohoo.com/hotel/)
- 休闲中华订房中心 [www.leisurechina.com/hotel/htmlmain.htm](http://www.leisurechina.com/hotel/htmlmain.htm)
- 天天假日酒店预订网 [www.365holiday.net/](http://www.365holiday.net/)
- 绿色通道——中国旅游服务网 [www.chinagc.com/lvxingyd/index.htm](http://www.chinagc.com/lvxingyd/index.htm)
- HRS 酒店预订服务 [www.hrs.de/](http://www.hrs.de/)
- 光之旅 [www.v222.com/](http://www.v222.com/)
- 香港澳门地区酒店预订网 [www.leisurechina.com/hotel/htmlhk.htm](http://www.leisurechina.com/hotel/htmlhk.htm)

2008年第2季度中国网络旅游市场厂商市场份额



### 三、客房预订的类别

饭店在接受和处理宾客预订时,根据不同情况,一般将预订分为两大类型。

#### (一)非保证类预订(Non-Guaranteed Reservation)

非保证类预订通常有以下 3 种具体方式:

##### 1. 临时类预订(Advanced Reservation)

临时类预订指客人的订房日期或时间与抵达的日期或时间很接近,饭店一般没有足够的时间给客人以书面或口头确认。当天的临时类订房通常由总台处理。临时类预订的客人如在当天的“取消预订时限”(通常为 18:00)还未到达饭店,则该预订即被取消。

##### 2. 确认类预订(Confirmed Reservation)

确认类预订指客人的订房要求已被饭店接受,而且饭店以口头或书面形式予以确认。一般不要求客人预付预订金,但规定客人必须在预订入住日的时限内到达饭店,否则作为自动放弃预订。

确认预订的方式有两种:一种为口头确认,另一种为书面确认。通常使用书面确认,如邮寄、传真回复确认书等。口头确认一般只用于客人订房时间与抵店时间很接近时。

### 3. 等候类预订(On-Wait Reservation)

饭店在客房订满的情况下,因考虑到有一定的“水分”,如取消、变更等,有时仍按一定数量给予客人以等候订房。对这类订房的客人,饭店不发给确认书,只是通知客人,在其他客人取消预订或提前离店等情况下,可予以优先安排。

### (二) 保证类预订(Guaranteed Reservation)

宾客通过预付订金来保证自己的订房要求,比如在旅游旺季,饭店为了避免因预订客人擅自不来或临时取消订房而造成损失,要求宾客预付订金加以保证,这类预订称为保证类预订。

保证类预订在饭店与未来住客之间建立了更牢靠的关系。客人可能通过下列方法进行订房担保:

1. 使用信用卡。客人在订房时向饭店声明,将使用信用卡为所预订的房间付款,并把信用卡的种类、号码、失效期及持卡人的姓名告诉饭店。如客人在预定日期未抵达饭店,饭店可以通过信用卡公司获得房费收入的补偿。

2. 预付订金。预付订金是指饭店为避免损失而要求宾客预付一天的房费,对如期到达的客人,在其离店结账时予以扣除,对失约客人则不予退还,饭店为其保留住房到第二天中午 12 时止。对保证类预订的客人,在规定期限内抵达而饭店无法提供房间时,则饭店负全部责任。对于饭店来说,最理想的保证类预订方法是要求客人预付订金,如现金、支票、汇款等饭店认可的形式。

3. 订立商业合同。订立商业合同是指饭店与有关客户单位签订的订房合同。合同内容主要包括签约单位的地址、账号以及同意对因为失约而未使用的订房承担付款责任的说明,合同还应规定通知取消预订的最后期限,如签约单位未能在规定的期限通知取消预订,饭店可以向对方收取房费等。

知识链接:

#### 订房合同(参考样式)

年 月 日,由\_\_\_\_\_酒店(以下简称甲方),与\_\_\_\_\_ (以下简称乙方),经友好协商,达成如下协议:

#### 一、推销

1. 乙方同意利用其销售网络推销甲方,并向来到本市的所有客户和即将成为乙方客户- 的人士推荐甲方的服务设施。

2. 乙方保证在任何可能的情况下,在本市接待旅客时,将选择甲方作为其客人的下榻处。特别是以下项目:

(1) 系列团队

(2) 旅游团队

3. 乙方同意把甲方编入其宣传项目及宣传册之中,并在合适之处采用甲方的彩色照片。这些宣传品及小册子一经出版应立即送甲方一些样本。

#### 二、价格

考虑到乙方可能提供的客源量,甲方同意按下列条件和价格(不含佣金)接待乙方的客源。

团队预订\_\_\_\_\_单人间/双人间(10人及10人以上):

● 淡季(十二月,一月,二月,三月) = \_\_\_\_\_元人民币

● 平季(四月,六月,七月,八月) = \_\_\_\_\_元人民币

● 旺季(五月,九月,十月,十一月) = \_\_\_\_\_元人民币

散客预订\_\_\_\_\_单人间 / 双人间 (10 人以下)

- 淡季(十二月, 一月, 二月, 三月) = \_\_\_\_\_元人民币
- 平季(四月, 六月, 七月, 八月) = \_\_\_\_\_元人民币
- 旺季(五月, 九月, 十月, 十一月) = \_\_\_\_\_元人民币
- 所有套间一律享受\_\_\_\_\_ % 的优惠; 所有客房加床为\_\_\_\_\_元人民币, 陪同床为\_\_\_\_\_元人民币。

注: 所有价格不含任何早餐及城市建设费:

### 三、餐费

中式早餐=\_\_\_\_\_元人民币

美式早餐=\_\_\_\_\_元人民币

午餐套餐(西餐) = \_\_\_\_\_元人民币

晚餐套餐(西餐) = \_\_\_\_\_元人民币

注: 餐费不包含酒水。

### 四、价格保护

在任何情况下, 乙方不得以比柜台价更高的价格将甲方的客房出让给第三者, 当甲方柜台价随季节改变时, 甲方将通知乙方。

### 五、预订

团队入住前, 乙方应向甲方销售部办理团队预订手续。甲方将根据订房情况和接待能力于接到预订通知的三天内, 决定是否接受此预订并以书面形式通知乙方。未经甲方接受并确认的预订, 甲方概不负任何责任。

### 六、客房占用期限

按预订经确认的客房在入住日下午 2: 00 之后方可入住。离店时间为正午 12: 00。

### 七、客房分配单

乙方同意在客人到前 30 天, 向甲方提供将入住甲方的团队所有成员名单及住房分配方案, 包括航班消息, 用餐标准。如果乙方未能按上述要求提供这些信息(除非另有协议), 甲方有权取消已预订的客房及设施并转售给其他客户。

### 八、免费房

甲方同意为每 16 位付费客人提供半个双人间免费房, 但每团的免费房不超过 4 个双人间。

### 九、取消预订

乙方如果需要取消或减少预订房, 应按下列条件书面通知甲方。

房间数	最少要求期限
10 间以下	到客前 10 天
10 ~ 25 间	到客前 15 天
26 ~ 50 间	到客前 20 天
51 间以上	到客前 30 天

在最少期限之后, 如果团队要求取消或减少 10 % 以上的预订房间数, 甲方将收取每间取消房一天的房租作为未及时取消预订费用。

### 十、确认未到预订

如果整个团队在入住日未到, 乙方同意支付甲方当日所损失的房费, 同时支付整个实际居住期应付的房费。

## 十一、押金/付款

乙方同意在做系列团预订时付给甲方押金\_\_\_\_\_元人民币。如果乙方没能履约，甲方可以从押金中抽取全部或部分作为甲方应得的押金。如果乙方完成合约，全部押金(不包括利息)将如数退还乙方或作为乙方应付甲方费用的一部分。

除了上述押金外，乙方承诺在团队离店后30天内支付团队下榻在甲方期间所产生的一切费用。否则甲方有权利向乙方收取其超出天数的相应租息，利率按银行公布的同期活期存款利率计。

## 十二、保密

此文件中的全部内容为绝密性的，不管是出于何种原因或目的，乙方都不能透露给第三者。乙方对此表示理解并遵照执行。

## 十三、合同期

本合同条款期限为从\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日开始至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日截止。合同一式两份，由乙方签字后在\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日之前交给甲方，由甲方监督执行。

## 十四、违约责任

双方在执行合同过程中有违约行为时，本着友好协商的办法处理。确实不能达成一致意见时，双方同意交由当地仲裁机构仲裁或交当地法院裁判。

甲方代表同意接受

授权签名:

姓名:

职务:

乙方代表同意接受

授权签名:

姓名:

职务:

# 【任务实施】

## 活动一 工前准备

步骤1: 按要求规范上岗，做好交接班工作。

步骤2: 查看上一班预订资料，弄清情况，掌握需处理的、优先等待的、列为后备的及未收定金的等不准确的预订名单及其他事宜。

步骤3: 检查计算机或订房控制盘等设备是否完好。

步骤4: 准备好预订单、预订表格等各种资料和用品，摆放整齐。

步骤5: 上班后，迅速、准确地掌握当日及未来一段时间内可预订客房的数量、等级、类型、位置、价格标准等情况，对可预订的各类客房做到心中有数，保证向客人介绍客房产品的准确性。

## 活动二 受理客人预订要求

知识链接:

### 国际惯例——16免1

16免1规则在旅游中有两种情况可以应用。一种情况是国际团体机票，人数达到16人的时候，航空公司就会减免1张票，免的是机票费，税费是不免的。另一种情况是出境游团队，除了免1张机票外，地接方面也免1个人的地接费。通常免的这个费用是给全陪的，这样其他客人就不用承担全陪的机票和地接费用了。但全陪的税费和签证费还是要分摊到客人身上的，因为这两项费用是没有免额的。如果客人独立成团，并不用旅行社派全陪，那这个免额就可以给其中

一个客人了。值得注意的是，有的国际航线和地区的地接是不提供16免1优惠的。如果有16免1，依次类推，32就可以免2了。人数越多，免得越多，以16为基数。

提示：如果你能找到全额付费的15人去旅游，比如几户家庭，你就可以与旅行社、航空公司等收费单位交涉，做那位免费的“全陪”，并争取到最多的优惠和利益。

预订员通过查看计算机终端判断宾客的预订要求是否与饭店的实际提供能力相吻合，其因素包括：抵店日期、客房种类、用房数量、住店夜次。

### （一）受理散客电话订房

#### 1. 散客电话订房程序与标准

步骤1：接听电话。铃响三声以内接起电话，超过三声应向对方表示歉意。

步骤2：问候客人。主动通报部门并使用行业专业用语礼貌问候客人。

步骤3：聆听客人预订要求并推销客房。礼貌询问客人抵店日期、客房种类、用房数量、及住店夜次，查看计算机终端判断是否能满足客人的预订要求并主动向客人推介饭店客房产品，同时问清客人预订代理情况。

步骤4：询问客人姓名。礼貌询问客人姓名并复述确认，遇有英文名字应拼写。

步骤5：询问客人抵达情况。询问抵达航班及时间；询问客人特殊要求，是否需要接机服务等。

步骤6：询问付款方式。询问客人付款方式，在预订单上注明；询问客人是否担保客房预订，向客人说明，无明确抵达时间和航班，饭店将保留房间到入住当天18:00。

步骤7：询问联系方式。礼貌询问客人电话、传真等联系方式。

步骤8：核对订房细节。与客人核对房间种用房数量、房价、抵离日期、付款方式、特殊要求等相关信息，避免差错。

步骤9：礼貌道别。使用礼貌服务用于与客人道别，同时向客人发出抵店邀请。

#### 2. 散客电话订房模拟对话（参考）

预订员：您好，这里是中国大酒店客房预订部。

客 人：我想订一间客房。

预订员：好的，我们这里有标准间，每晚人民币680元，商务房880元，标准套房1280元，商务套房1580元，豪华套房1880元，每一种客房都有大床和双床两种，商务套房配有INTERNET插口，豪华套房配有按摩浴缸，先生，请问您需要哪一种客房？

客 人：我想订一间标准间，要大床的。

预订员：先生，请问您在什么时间需要？住几晚？

客 人：下周五，住两晚。

预订员：下周五是四月二十一日，住两晚，您将在四月二十三日离店，对吗？

客 人：是的。

预订员：请问您是自己订房还是代人预订？

客 人：我是自己订房。

预订员：请问只有您一人住吗？

客 人：不，还有我太太。

预订员：先生，请问您的全名可以吗？

客 人：我姓王，叫王君，君子的君。

预订员：王先生，请问您是乘飞机来还是坐火车来？我们宾馆有穿梭巴士往来于机场、车站和宾馆之间专车接送。

客 人：好啊，我和我太太将乘坐从上海发往长春的148次列车抵达。



预订员：王先生，请问您是用现金结帐还是用信用卡结帐？

客 人：我用现金结帐。

预订员：王先生，请问您是否需要担保您的客房预订？您知道，现在是旅游旺季，对于普通订房我们只负责保留到抵店当天晚上的 18 点，您可以先用信用卡担保，再用现金结帐就可以了。

客 人：不，不用了，我和我太太下午四点钟就能到。

预订员：王先生，请问您的电话，以便我们随时与您联络。

客 人：我的电话是 88854321，传真是 88854322，区号是 021。

预订员：谢谢您，王先生，请允许我核对您的订房细节，您预订的是一间标准大床间，房价是每晚人民币 680 元，您和王太太将乘坐从上海发往长春的 148 次列车 4 月 21 日抵达，住两晚，4 月 23 日离店，不需要接站。您的结账方式是现金结帐，您的电话是 88854321，传真是 88854322，区号是 021，请问对吗？

客 人：是的。

预订员：谢谢您，王先生，抵店之前如有变更请随时联系我们，我们将期待您的光临。

客 人：谢谢您，再见！

预订员：再见！

## （二）受理会议团队面谈订房

### 1. 会议团队面谈订房程序与标准

步骤 1：问候客人。

步骤 2：聆听客人预订要求并推销客房。

（1）礼貌询问客人抵店日期、客房种类、用房数量、及住店夜次；

（2）查看计算机终端判断是否能满足客人的预订要求；

（3）视情况主动向客人推介饭店客房产品。

步骤 3：确认预订。根据实情准确填写预订单。

步骤 4：确定价格。

（1）按照会议团队报出房价；

（2）在规定范围内给予一定的折扣；

（3）将确定的房价填写在预订单上。

步骤 5：确定付款方式。

（1）一般采用支票结账；

（2）请客人在抵店前支付饭店一张空白支票；

（3）将付款方式填写在预订单上。

步骤 6：请客人在抵店前传真一份客人资料以备分房。

步骤 7：询问会议所用会议室的规模、布置等情况。

（1）根据会议性质安排会议室，并报费用；

（2）将会场布置的情况确认下来，并填在预订单上。

步骤 8：询问三餐标准。

（1）确定一日三餐标准并记录；

（2）确定每餐费用并记录；

（3）确定三餐用餐地点并记录。

步骤 9：询问客人抵店情况。

（1）询问抵店时间和所用交通工具；

(2) 询问是否需要店外应接服务;

(3) 将情况写在预订单上。

步骤 10: 询问预订代理人情况。礼貌询问预订代理人姓名、联系方式。

步骤 11: 复述预订内容。包括:

(1) 抵店时间、交通工具;

(2) 房间种类、数量、房价;

(3) 预住天数;

(4) 会议名称、所用会议室时间、地点及费用;

(5) 用餐标准及费用;

(6) 付款方式;

(7) 接站车型及数量;

(8) 代理人情况。

步骤 12: 礼貌道别。使用礼貌服务用于与客人道别, 同时向客人发出抵店邀请。

## 2. 会议团队面谈订房模拟对话 (参考)

预订员: 您好!

客 人: 您好! 我是中国烟草公司吉林分公司的, 我要预订会议团体房间。

预订员: 好的, 请问您会议的名称、天数、需要房间数?

客 人: 产品研讨会, 4 月 3 日到, 住两天。

预订员: 请问多少人, 需要何种房间?

客 人: 50 人左右, 先订 25 个标准间。

预订员: 请您稍等。好的, 给您安排 25 个标准间, 您的客人是散进散出, 公司付费吗?

客 人: 对, 公司只付房费和餐饮费, 杂费由客人自己支付。

预订员: 好的, 按照我店与贵公司的优惠价协议: 每间每晚 350 元, 包括早餐。另外, 午、晚餐标准有何要求?

客 人: 午、晚餐按没人 30 元的标准, 中餐自助。

预订员: 好的, 会议室给您安排一个小会议厅, 使用两天, 可以吗?

客 人: 可以。

预订员: 会场布置有其他要求吗?

客 人: 简单地布置就可以, 抵店前我还会来饭店看一下的。

预订员: 好的, 谢谢您。请问您如何称呼?

客 人: 李明, 明天的明。

预订员: 请问您的联系方式?

客 人: 13569122345。

预订员: 请问付款方式是支票吗?

客 人: 是的。

预订员: 请您做一个付费担保, 好吗?

客 人: 可以, 回到公司我会发一份传真给您, 你们饭店的传真号还是 66558855 吗?

预订员: 是的, 收到付费担保后我会发一份确认函给您。

客 人: 好的。

预订员: 李先生, 您预订 4 月 3 日 25 个标准间, 用房两天, 每间每晚 350 元, 包括早餐, 午、晚餐标准各 30 元, 中餐自助, 需要一个小型会议厅, 会议是产品研讨会, 一般布置, 抵店前您会再

来本店确定一下，您的客人是散进散出，公司承担房费和餐费，杂费由客人支付，付费方式是支票，同时会给我们发一份付费担保函的，您的电话是 13569122345，对吗？

客 人：是的。  
预订员：谢谢您，我们将期待您的光临，再见！  
客 人：再见！

知识链接：

怎样订到高端而又便宜的客房？

怎么预订高端饭店的客房？用什么价格预订最省钱？学酒店管理的人应学会利用资源拿到相对最好的价格和同等价格下相对最好的房间。要订高端饭店的客房，可以找大公司特别是对高端饭店有较大贡献的公司代订，这样可享受该公司较好的价格和入住期间较高的重视。在外宾入住较多的高端饭店，往往星期一最空，可拿到相对最好的预订价格。饭店反馈的情况显示，星期二（外国人工作一天后）是个小周末。因此，一般周二、周四、周五、周六房价都较高。所以如果客人对入住时间没有什么具体要求的话，不妨考虑预订星期一的客房，往往可以得到最多的优惠，性价比最高。

活动三 确认客房预订

步骤 1：寄发书面订房确认书  
阅读资料：

订房确认规定的国际惯例

- 客人向饭店预定客房，不管是直接向饭店预定还是通过饭店代订公司预定，饭店或代订公司都必须向客人或订房人签发订房确认书或确认住房卡（口头确认除外）。
- 客人订房时，饭店若采用电话方式向客人确定订房，订房员必须留下书面记录或电脑处理记录。
- 客人进房时若发生预定纠纷，饭店在判定客人是否属于准确订房时，以饭店或其代订公司签发的“订房确认书”、“确认住房卡”、电话确认记录或电脑确定记录为准。
- 一般确认书的收到时间最迟应该在客人进店的当天或前一天。
- 客人临近入住的当天或前一天才提出订房，因时间来不及，饭店一般不再邮寄预定确认书。客人订房确认以电话、电传或柜台口头确认为准。

根据国际订房惯例，不管订房人以什么方式订房，只要客人订房与抵店日期之间足够的时间，饭店都应向客人寄发书面订房确认书。

订房确认书大多是事先设计好的，具体数字则可临时填写或打印，订房确认书主要分为“散客订房确认书”（见表 2-2）和“团体订房确认书”（见表 2-3）两种。其格式和内容大多是事先设计好的，需要注意的是在签发确认书时要根据预订情况，提醒客人提前将客房预订金交到饭店。

表 2-2 散客订房确认书

先生/小姐

您于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日在\_\_\_\_\_饭店所订客房\_\_\_\_\_间，我店已经确认，并已为您做好准备，确认情况如下：

订房数：单人房\_\_\_\_\_间，双人房\_\_\_\_\_间，标准房\_\_\_\_\_间。

日租金：单人房\_\_\_\_\_间，双人房\_\_\_\_\_间，标准房\_\_\_\_\_间。

您所订房间预订金共\_\_\_\_\_元，请于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日前汇来我店。

我们竭诚欢迎您届时光临，十分感谢。附我店银行、账号如下：

饭店地址\_\_\_\_\_开户行\_\_\_\_\_账号\_\_\_\_\_

签发人\_\_\_\_\_

日 期\_\_\_\_\_

表 2-3 团体订房确认书

先生/小姐

贵公司/旅行社于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日在我店预订\_\_\_\_\_团队客房\_\_\_\_\_间，已经确认，  
分别如下：

双人房\_\_\_\_\_间，日租金\_\_\_\_\_元；标准房\_\_\_\_\_间，日租金\_\_\_\_\_元；

套房\_\_\_\_\_间，日租金\_\_\_\_\_元；客人总数\_\_\_\_\_人。

迁入\_\_\_\_\_航班号\_\_\_\_\_迁出\_\_\_\_\_航班号\_\_\_\_\_

贵公司/旅行社所订客房共\_\_\_\_\_间天，预订金\_\_\_\_\_元，请于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日前汇  
到我店，我们竭诚欢迎贵团客人届时准时光临，十分感谢，附我店银行账号如下：

饭店地址\_\_\_\_\_开户行\_\_\_\_\_账号\_\_\_\_\_

签发人\_\_\_\_\_

日 期\_\_\_\_\_

步骤 2：收取预付定金

引导课文：

客房预订金收取政策规定之国际惯例

- 客人向饭店提出订房，在得到饭店预定确认的情况下，客人或订房人应在入住饭店 7 天以前，向饭店交纳客房预定金。客房预定金的交费标准为：所订客房数 1 天的房租。
- 饭店在收到客人事先交纳的客房预定金后，不管客房出租率高低，必须给客人保留房间，确保客人如期进入饭店后能住进事先预定的客房。若不能保证，饭店承担必要责任。
- 如果客人提前预定客房的时间较短，客房订金交纳时间也可放宽到进店前 1—6 天。凡未交纳订金的一般订房，饭店不作保证订房处理。
- 客人事先向饭店交了预定金，因事或因其他原因未能如期到店，饭店为客人保留房间至预定到达的 18：00—24：00，最晚可至第二天的中午 12：00。

(1) 熟记饭店预付定金的政策，一般包括收取预付定金的期限、支付定金最后截止日期、规定预付定金数额的最低标准、退还预付定金的具体要求等内容。

(2) 提前向客人发出支付预订定金的确认书，陈述饭店收取预付定金及取消预订、核取消消费的相关政策，并取得客人的认可和承诺。

(3) 收到预付定金后出具收据（见表2-4）。

表 2-4 预付定金确认书

对您在××饭店的订房表示十分感谢。我们很高兴地确认下列订房内容：

客人姓名              住店日期              客房类型

一天的房价(单位×间数)

承蒙您在此信的下联签字、盖章确认，并于年 月 日前把下列定金汇至我店，不胜感激。

定金(¥)

开户行名称

地址

年 月 日

预订经理

如您要取消上述订房要求，我们将按下列规定收取消费：

抵店当日18：00 后通知，付100 %的取消费。

抵店当日18：00 前通知，付50%的取消费。

抵店前2 天内通知，付30%的取消费。

抵店前2 天通知，不需付取消费。

日期

签字

公司名称（盖章）

## 活动四 婉拒客房预订

当客人的订房要求不能满足时，预订员不可一口回绝客人，而应该使用建议代替婉拒，具体操作流程如下：

### 步骤1：查看报表

（1）查看可行性表，确认预订日期订房情况。

（2）确定饭店确实无法接受客人预订。

### 步骤2：提出建议

（1）建议客人重新选择来店日期或改变住房类型、数量；

（2）如果客人不能够接受，我们可以将客人预订要求记录下来，然后将客人放到等候名单上，并向客人承诺酒店一旦有空房，将会通知客人。

（3）两种建议客人都不接受，则婉拒客人的预订要求。

### 步骤3：寄致歉信

按规范拟写一封致歉信并寄出。如果客人是书面订房而饭店无法满足客人的订房需求时，应立即礼貌复函。部分饭店使用规范的婉拒信函寄发给客人，以达到同样的效果。

表2-5 婉拒致歉信

小姐/女士/先生:

由于本饭店\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日的客房已经订满,我们无法满足您的订房要求,深表歉意。

感谢您对本店的关照,希望以后能有机会为您服务。

顺致崇高敬礼!

×××饭店预订处

\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

知识链接:

### 婉拒预订书信常用句型英汉对照

1. 未能满足您的要求深表歉意, 希望下次能有机会为您提供服务。顺致崇高敬礼!

We regret that we have been unable to be of service to you. However we hope to be in a position to accommodate you at a future date.

Yours Faithfully

2. 我们希望各种新的建议中有和您意的, 恭候回复。顺致崇高敬礼!

We hope that one of these new offers will be acceptable and we are looking forward to receiving your reply.

Yours Faithfully

步骤4: 整理资料

将资料存档备案。

## 工作任务二 客房预订控制

### 【任务布置】

引导案例:

多留了5间房, 但未作预订担保

某高星级饭店预订员小杨正在接受一位本市较有名望的企业办公室主任的当面预订。该企业准备在饭店举行为期3天的大型会议, 该会议因为有部分来自外地的人员, 所以想预订4月9日到4月13日共4天的标准间35间。经过小杨的耐心介绍及细致的服务, 客人接受了预订, 并填写了预订单, 最后确定价格为每间房485元, 最终签了书面协议, 确定了双方的责任, 小杨也下发了确认书。4月9日该会议的客人陆续抵店。中午该会议会务组人员确认用房32间, 同时表示可能会减少房间数量。此时, 总台接待员小吴马上询问是否另外3间可以取消预订, 客人表示还不可以。小吴感到事情有点问题, 立即查看预订原始单据, 发现该会议预订单上没有写明房间需保留的时间、客人的联系号码以及是否做过担保类预订等, 特别还注明一点: 所有房费由每位入住客人自行承担。小吴着急地在13:

00-7: 00多次催促预订员小杨与会议组负责人取得联系,但是最终无人回复,问具体原因,小杨告知该会议组负责人员不住店。17: 30,该会议会务组实际开房近30间,小吴立即打手机问小杨:该会议会务组是否签订协议,是否做过担保类预订,是否与客人在协议中写明当客人用房数量少于多少量时按什么房价计算及饭店保留时间的截止时间是什么时候等。小杨表示只签订了简单的协议,并未写明具体保留的时间以及用房计算方法等。小吴要求告知客人电话号码并直接联系了该企业办公室主任,要求对方取消预订或签字担保,但对方不答应。直到21: 00仍有5间房未取走,并且当晚未能出售。

问题:请你分析导致问题产生的原因是什么?

## 【相关知识】

### 一、订房取消有关规定之国际惯例

#### (一) 散客订房取消

##### 1. 零散客人订房确认后,因事或其他原因取消订房,按以下规定处理:

(1) 预定入住前三天取消,饭店不再收取订房取消损失费。

(2) 预定入住前两天取消,因饭店重新寻找新的客人入住事实上很困难,为此,饭店将收取客人定金 50%的订房取消损失费。

(3) 预定入住前一天取消,饭店将收取客人预定金的 80%的订房取消损失费。

(4) 预定入住当天取消,饭店将收取客人预定金的 100%作为取消订房损失费。

2. 客人订房后取消,一律以书面,包括电传、传真、电报等有文字记载的方式为准,以防发生纠纷。

3. 客人订房取消后的取消预定损失费从客人订金中支付。凡以交预定金的客人订房取消后,按前述提前取消时间和规定比例从客人以交订金中扣除。

4. 客人如果未交客房定金而又再订房后取消订房。凡与饭店签合同或协议的客户和客户单位的散客,由签约公司支付其客人取消订房损失费。凡其他散客若未交客房定金而又再订房后取消预定,其客房预定不作保证订房而作普通订房处理。

5. 客人订房后交了定金,未给饭店任何取消订房信息而又未如期前来住店,饭店为客人保留房间到预定人住日的第二天中午 12: 00。若未交客房定金,则做“预定不到”处理,其所订客房到预定人入住日当天下午 18: 00 自动失效。

#### (二) 团队订房取消

##### 1. 团队客户订房确认后取消,饭店按以下规定处理:

(1) 预定入住前 21 天取消,饭店不再收取取消订房损失费。

(2) 预定入住前 14—20 天内取消,饭店将收取客人定金 50%的取消订房损失费。

(3) 预定入住前 7—14 天内取消,饭店将收取客人定金 80%的取消订房损失费。

(4) 预定入住前 3—6 天内取消,饭店将收取客人定金 100%的取消订房损失费。

(5) 预定入住前 1—3 天内取消,饭店将收取客人定金 150%—200%的取消订房损失费。

2. 团队客户订房取消。无论是全部取消还是部分取消,均按上述规定处理。

3. 团队客户订房后取消。一律以电传、传真、书面等文字方式为准,以免引起纠纷。

4. 已交客房预定金的团队客户订房后取消,其取消订房损失费从定金中支付。订金不足时由客户另向客人支付。

5. 未交客房预定金而与饭店签有协议、合同的团队订房后取消，其取消订房损失费由饭店向签约客户按合同或协议规定的数量和比例收取。
6. 未交预定金而又未与饭店签定协议或合同的团队客户订房后取消，客户必须按国际惯例向饭店交纳取消订房损失费。否则，此类客户以后再预定团队用房，必须先交保证金或预交房费，饭店才能为客人保留所订客房。

【任务实施】

活动一 预订资料储存

- 步骤1：记录预订资料
- 虽然饭店计算机管理系统软件不尽相同，但要求录入信息的内容及程序大致相同。
- (1) 计算机输入
- 1) 将计算机调整到工作状态。
- 2) 进入主菜单，选择系统快捷功能键，输入客人的相关预订资料，计算机很快做出接受与否的判断。
- 3) 查询预订客人是否为常客及其相关的客史记录，并按特定操作程序输入。
- 4) 核查输入信息内容，并对错误或资料不详之处进行修改、完善，最后确定。
- (2) 填写表格
- 首先查阅预订控制记录，如有空房，应根据客源类型，分别填写散客预订单（表2-6）或团队客房预订单（表2-7）。

表 2-6 散客预订单

☐更改

☐取消

编号

订房号码

顾客姓名	先生/小姐/太太	
入住日期	交通	时间
退房日期	交通	时间
房间类型	数目	
房租		
备注（接待规格、特别要求）		
联系地址（机构）		
订房人	联系电话	
结算方式	担保人	
承订人	资料输入	
订房日期	输入日期	

表 2-7 团体预订单

GROUP RESERVATION RORM

委托方名称	
-------	--



TRAVEL AGENT			
团队代号 GROUP NAME			
国 籍 NATIONALITY		人 数 PAX	
到达日期/时间 ARR. ETA.		离开日期/时间 DEP. ETD.	
用房类型及间数 RM. TYPE&NO. OF RM.	双人房间 TWIN	单人房间 SINGLE	
房 价 ROOM RATE			
付款方式 PAYMENT	<input type="checkbox"/> 预付 PREPAY <input type="checkbox"/> 现付 CASH <input type="checkbox"/> 转账 TO AGENT A/C		
早 餐 RESTAURANT	<input type="checkbox"/> 赠送早餐 BREAKFAST INCLUDED IN ROOM RATE <input type="checkbox"/> 不含早餐 BREAKFAST NOT INCLUDED IN ROOM RATE * 早餐费 BREAKFAST RATE _____元/人 (RMB/PAX)		
备 注 REMARK			

### (3) 记录预订资料

- 1) 填写订房单。
- 2) 在客房预订汇总表上标注房型、数量及住店天数(日期)等。
- 3) 输入计算机, 未使用计算机预订管理系统的饭店可使用预订卡条记录客人资料。
- 4) 填写预订登记簿, 存放预订卡条。

#### 步骤2: 整理排放资料

当预订确认书发出后, 预订资料必须及时、正确地予以记录和储存, 以防疏漏。预订资料一般包括客房预订单、确认书、预付定金收据、预订变更单、预订取消单、客史档案卡及宾客的原始预订凭证等。有关同一宾客的预订资料装订在一起, 将最新的资料放在最上面, 依次顺推, 以利于查阅。预订资料的记录储存可采用下列方式进行:

- (1) 按时间顺序进行排列
- (2) 按字母顺序进行排列
- (3) 两种方式相结合

## 活动二 预订信息管理

### (一) 更改预订信息

预订宾客在实际抵店前, 因种种原因可能对其原有预订进行更改或取消。在处理时, 预订员应按如下标准进行操作。

#### 步骤 1: 接到客人更改预订的信息。

- (1) 询问要求, 更改预订客人的姓名及原始到达日期和离店日期;

(2) 询问客人需要更改的日期。

#### 步骤 2: 确认更改预订

(1) 在确认新的日期之前, 先要查询客房出租情况;

(2) 在有空房的情况下, 可以为客人确认更改预订, 并填写预订单。

(3) 记录更改预订的代理人姓名及联系电话。

#### 步骤 3: 存档

(1) 将原始预订单找出;

(2) 将更改的预订单放置上面钉在一起;

(3) 按日期、客人姓名存档。

#### 步骤 4: 未确认预订的处理

(1) 如果客人需要更改日期, 而饭店客房已经订满, 应及时向客人解释;

(2) 告知客人预订暂放在等候名单里;

(3) 如果饭店有空房时, 及时与客人联系。

#### 步骤 5: 更改预订完成

(1) 感谢客人及时通知;

(2) 感谢客人的理解与支持(未确认时)。

#### (二) 取消预订

##### 步骤 1: 接到客人取消预订的信息

询问要求取消预订客人的姓名、到达日期及离店时间。

##### 步骤 2: 确认取消预订

(1) 记录取消预订代理人的姓名及联系电话;

(2) 提供取消预订号。

##### 步骤 3: 处理取消预订

(1) 感谢预订人将取消要求及时通知饭店;

(2) 询问客人是否要做下一个阶段的预订;

(3) 将预订取消的信息输入计算机。

##### 步骤 4: 存档

(1) 查寻原始预订单;

(2) 将取消预订单放置在原始预订单之上, 钉在一起;

(3) 按日期将取消单放置在档案夹最后一页。

在处理预订变更和取消时, 预订员应耐心、高效地对客服务, 无论是变更或取消或婉拒预订, 都有宾客方面或饭店方面的客观原因, 预订员既要灵活地面对, 又应表现出极大的热情并提供有效的帮助。

## 活动三 客人抵店准备

做好客人抵店前的准备工作, 既有助于缩短订房客人办理人住登记的时间, 又能提前做好接待服务工作中的细节安排, 向客人提供针对性的服务。客人抵店前的准备工作大致划分为下列三个阶段:

步骤 1: 提前一周或数周, 将主要客情信息通知各相关部门。常有表单有: 十天客情预测表(表 2-8)、VIP 客人呈报表(表 2-9)、VIP 客人接待规格呈报表(表 2-10)。

表 2-8 十天客情预测表

日期	星期	预抵散客	团队	离店	团队离店	住宿	团队住宿	故障房	已满房间数	预计出租房数	预计出租单位	预计出租率	预计空房间数	已用房间数	可用房间数

表2-9 VIP客人呈报表

房 号	姓 名	身 份	接待单位	抵店时间	离店日期	客房种类		房租		备注
						T	S	T	S	
小 计										

送：总经理室、大堂经理、公关营销部、餐饮部、客房部、保安部、前厅部、大厅、总机、客房用膳部

制表人：\_\_\_\_\_

表2-10 VIP客人接待规格呈报表

团队名称				
贵宾情况				
情 况 简 介				
审 批 内 容	1. 房费：A. 全免    B. 赠送会客室一间    C. 房费按____折收    D. 按____元收费 2. 用膳：在____餐厅用餐，标准____元/人（含/不含饮料） 3. 房内要求：A. 鲜花    B. 小盆景    C. 水果    D. 果品    E. 葡萄饭及酒杯 4. 迎送规格：A. 由____总经理迎送    B. 由____部经理迎送    C. 锣鼓迎送    D. 欢迎队伍			

5. 其他					
呈报部门		经办人		部门经理	
总经理批署					

步骤2：客人抵店前夕，将具体接待安排以书面形式通知有关部门，使各部门做好对客服服务的准备工作。常用表格有：次日抵店宾客一览表（表2-11）、鲜花水果篮通知单（表2-12）、特殊要求通知单。

表2-11 次日预期抵达客人名单

\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

预订号	序号	客人姓名	房间数	房间类型	抵达时间航班	预期离店时间	备注
1							
2							
8							

表2-12 鲜花、水果篮通知单

\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

姓名_____房号_____	付款方式:
送达的日期_____时间_____	现金 <input type="checkbox"/>
具体要求_____	信用卡 <input type="checkbox"/>
付款客人的姓名_____序号_____	转账 <input type="checkbox"/>
备注: _____	
_____	
_____	
_____	
_____	

步骤3：客人抵店当天早上，开房员根据抵店客人名单，提前预分好房间，并把钥匙信封、住房登记单准备好。

步骤4：将有关细节通知有关部门，以搞好接待，共同完成客人抵店前的各项准备工作。

活动四 处理预订失约行为

案例：

预订房出售了

小周是杭州某饭店的前厅接待员。国庆节期间，杭州城几乎所有饭店客房都已经爆满，而且节日

期间各饭店房价飙升，10月1日晚11:00左右，小周在工作繁忙之时接到一位潘先生预订客房的电话。当时还剩下一间标准间，刚好留给潘先生，并与他约好到达饭店时间是11:30。潘先生是该饭店某已签订协议单位的老总，也是常住客，所以小周格外小心。在等待潘先生的半小时期间，有许多电话，也有许多客人亲自来到饭店询问是否还有客房，他都一一婉言谢绝了。但一直等到11:40，潘总还未抵店，小周心想：也许潘先生不会来了，因为经常有客人订了房间后不来住，如果再不卖掉，12:00以后就很难卖了，为了饭店的利益，不能白白空一间房过夜。于是，到了11:45时，小周将最后一间标准间卖给了一位正急需客房的另外一位熟客，晚12:00左右潘总出现在总台，并说因车子抛锚、手机无电之故未能事先来电说明。当听说房间已出售后，他顿时恼羞成怒，立即要求饭店赔偿损失，并声称将取消协议，以后不再安排客人来住这家饭店了。

本案例是关于客房预订失约行为的案例，客房预订失约行为是指客人的订房属于保证订房，但客人到店后因客满而无房给客人可住而引起的纠纷。

我们应该怎样处理潘先生才会满意呢？按照国际惯例及饭店业常规，补救方法如下：

步骤1：诚恳解释原因并致歉，请求客人谅解。

步骤2：安排饭店。

- (1) 本饭店如有空房，采取“升格”或“降格”方式；
- (2) 如无，立即与其他同等级饭店联系，请求援助；
- (3) 找不到同等级的饭店，应安排客人住档次稍高一点的饭店，高出的房费由本饭店支付。

步骤3：服务补偿。

- (1) 向客人承诺，如客人愿意，第二天有空房时，将客人接回。
- (2) 免费向客人提供：
  - 1) 从本饭店到另一家饭店的交通费用
  - 2) 第一夜住房费用
  - 3) 1—2次长途电话费或传真费

步骤4：临时保留客人的有关信息，便于为客人提供邮件及查询服务。

步骤5：如客人同意，做好搬回饭店时的接待工作。

- (1) 大堂副理或客务关系主任出面迎接客人。
- (2) 在客房内放致歉信，赠送鲜花和水果等。

步骤6：向预订委托人致歉。

步骤7：向提供援助的饭店致谢。

## 【学习评价】

### 一、课堂实训

组成两人学习小组，模拟完成散客电话订房业务受理。

表 2-13 《散客电话订房业务受理》评价标准

程 序	满 分	标 准	扣 分	得 分
整体要求 (15分)	3	服装整洁得体、面容修饰自然；		
	3	目光和蔼，具有亲和力；		
	3	语音标准、语速适当、语调柔和、音量适中；		

	3	使用行业专业用语；		
	3	服务程序正确，模拟情节流畅。		
接听电话 (4 分)	4	铃响三声以内接起电话。		
问候客人 (6 分)	3	主动通报部门；		
	3	使用礼貌用语问候客人。		
聆听客人预订要求并推销客房 (20 分)	5	主动向客人推介饭店客房产品；		
	5	确认客人抵店日期、客房种类、用房数量、住店夜次；		
	5	查看计算机及客房预订显示架；		
	5	询问预订代理情况。		
询问客人姓名 (7 分)	3	礼貌询问客人姓名；		
	4	复述确认。		
询问客人抵达情况 (8 分)	4	询问抵达航班及时间；		
	4	询问客人特殊要求，是否需要接机服务等。		
询问付款方式 (15 分)	5	询问客人付款方式，在预订单上注明；		
	5	询问客人是否担保客房预订；		
	5	向客人说明，无明确抵达时间和航班，饭店将保留房间到入住当天 18: 00。		
询问联系方式 (4 分)	4	礼貌询问客人联系方式。		
核对订房细节 (15 分)	3	房间种类、用房数量、房间价格；		
	3	抵离日期；		
	3	付款方式；		
	3	特殊要求；		
	3	联络方式。		
完成预订 (6 分)	3	使用礼貌服务用语与客人道别；		
	3	向客人发出抵店邀请。		
100				

## 二、课外训练

### (一) 个人能力作业

1. 长安大厦是一家有 250 间客房的四星级饭店，2005 年 5 月 2 日，正值黄金周旅游高峰期，前厅预订部收到 Hilton 先生打来的长途电话称：5 月 18 日，他计划来西安参加一个学术会议，与他同行者共有 4 人，需要预订 2 间标准客房，来店的航班号为 B03685。5 日后乘飞机到北京。已订航班号为 A12784。长安大厦可提供的两种客房牌价如下表，如果你是前厅订房员，请完成 Hilton 先生的客

房预订，并填写客人订房单和签发订房确认书。

客房	1 人价	2 人价	客房	1 人价	2 人价
标准间（朝北）	580	770	套房（朝南）	1160	1543
标准间（朝南）	650	865	套房（朝北）	1280	1705

2. 案例分析

案例（1）

预订房出售了

小周是杭州某饭店的前厅接待员。国庆节期间，杭州城几乎所有饭店客房都已经爆满，而且节日期间各饭店房价飙升，10月1日晚11:00左右，小周在工作繁忙之时接到一位潘先生预订客房的电话。当时还剩下一间标准间，刚好留给潘先生，并与他约好到达饭店时间是11:30。潘先生是该饭店某已签订协议单位的老总，也是常住客，所以小周格外小心。在等待潘先生的半小时期间，有许多电话，也有许多客人亲自来到饭店询问是否还有客房，他都一一婉言谢绝了。但一直等到11:40，潘总还未抵店，小周心想：也许潘先生不会来了，因为经常有客人订了房间后不来住，如果再不卖掉，12:00以后就很难卖了，为了饭店的利益，不能白白空一间房过夜。于是，到了11:45时，小周将最后一间标准间卖给了一位正急需客房的另外一位熟客，晚12:00左右潘总出现在总台，并说因车子抛锚、手机无电之故未能事先来电说明。当听说房间已卖掉后，他顿时恼羞成怒，立即要求饭店赔偿损失，并声称将取消协议，以后不再安排客人来住这家饭店了。

问题：如果你是小周，你将如何处理这起事件？给你四个备选方案，请选择你认为的最优方案并说明理由。

备选方案：

（1）向客人解释，指出是潘总未按约定时间抵达饭店，我们没有责任，无论潘总如何气愤，只表示爱莫能助。

（2）向值班经理或大堂副理汇报，将矛盾上交领导处理。

（3）害怕事情闹大，饭店老总知道后被炒鱿鱼，干脆自己掏腰包赔偿损失。

（4）向客人致歉，尽量在饭店内部挖掘潜力解决问题，饭店内部解决不了则立即打电话联系其他饭店，为潘总重新预订一间同档次的客房，实在不行，则向客人表示无能为力，并立即向大堂副理汇报，建议日后写一封致歉信给潘总。

案例（2）

A、B 公司合同价不同

某三星级饭店销售部王小姐，与 A 公司签订了给予其公司人员入住本饭店优惠价格的合同——双标房 200 元/间天。同时，也与 B 公司签订了同类合同——双标房 250 元/间天。由于客户的不同，销售部对价格政策是绝对保密的，但事情也凑巧，A 和 B 两家公司同一天在该饭店召开会议，而 A 公司的负责人与 B 公司的负责人又是同学，于是不同的双标房价格在两位老同学的闲聊中透露了出去。第二天，B 公司的负责人理直气壮地找到了王小姐，提出“为什么 A 公司的合同价要比我们低”的问题，使得王小姐很尴尬。王小姐该如何处理此事呢？

备选方案：

1. 实话实说，作为饭店销售部的员工，主要任务就是为饭店做好销售工作，同时，又是以效益为主，谁都希望自己的产品售出一个好价格。饭店如此，公司也是如此。大家都是在做生意，讨价还

价很正常，更何况签订此类合同都是你情我愿的事，不存在欺骗的问题。饭店签出的合同是不能更改的，如果要改也无法向领导交代，劝说B公司接受这个事实。

2. 接受B公司的要求，按A公司同样的价格予以更改，并向客户道歉，婉转地说明自己做销售的难处，取得客户的谅解，或者推说A公司是我们领导的朋友，所以给予了一个特殊的价格，现在也已向领导请示给予B公司同样的优惠。如果客户有要求，也可以介绍给本部门的经理，让经理去定夺。

3. 告知B公司客户，价格的确有差异，但这并不意味着欺骗，也绝非故意给他们高价格。给A公司这样的低价是有前提的，因为A公司每年的入住间数和消费水平达到了一定的量，而对B公司却没有任何附带条件，如果B公司也能有A公司同样的入住量和消费水平，饭店也同样可以给予B公司和A公司一样的价格。因为这是饭店的销售政策，并不能因为个人感情的好坏而给予不同的价格。

## （二）小组能力作业

### 情景描述：

怀特先生一行四人，1个10岁的男孩，1个5个月大的女孩，准备1月5日(星期一)至1月9日(星期天)到长春游玩。

怀特先生委托长春的朋友正大公司的王先生帮其在长春假日饭店预订房间(假日饭店1月标准间的房价是：500元不含早、600元含双早，另外加一份早餐需80元，加床需150元)。

怀特先生一家将搭乘南方航空公司的航班来杭，届时要求饭店接机(接机一般是100元/趟)，且要求30日退房延迟到下午1点。

南方航班 KA623：一、二、三、日 10：45 到      KA621：除周五外 15：20 起飞  
四、六 11：25 到      周五 15：40 起飞

正大公司与长春假日饭店签有公司协议，协议价为 twin or kingsize 均为 500 元含双早。王先生(联系电话 13545568905) 1 月 2 日来电为怀特先生做了预订，假设你是预订员，请设计一张长春假日酒店的预订单，并就上述信息做好预订。





## 学习情境三 抵店应接服务

### 【情境描述】

抵店应接工作是前厅对客服务中一个十分重要的环节，此项工作要求前厅服务员不仅能够按照服务规范为客人提供抵店时的各种服务项目、熟练填制各种业务表单、熟练操作酒店房务管理软件，还要求能够运用客房销售技巧巧妙推销客房及灵活处理客人抵店应接服务中各种突发事件。为了实现教学目标，该学习情境设置了店外应接服务、门厅迎接服务、入店行李运送、巧妙推销客房、入住登记办理、建立宾客账户六个学习性工作任务。

本学习情境是在仿真前厅实训室完成的，在教学组织与实施的过程中，主要采用模拟教学法、讲授法、讨论法、案例教学法、TSFC 四步教学法、小组独立作业等教学方法，借助多媒体教学手段，实施教学活动，实现教学目标。

### 【教学目标】

#### 知识目标：

1. 掌握店外迎接服务、门厅迎接以及不同客源类型客人行李服务程序及标准；
2. 掌握不同客源类型入住登记办理程序及标准；
3. 掌握不同客源类型客帐建立方法；
4. 掌握客人抵店应接服务中各种突发事件的处理方法；
5. 掌握客房销售技巧。

#### 技能目标：

1. 能够按照服务规范为客人提供抵店时的各种服务项目；
2. 能够熟练填制客人抵店时各服务项目涉及的业务表单；
3. 能够熟练操作饭店房务管理系统入住登记模块；
4. 能够运用客房销售技巧巧妙推销客房；
5. 能够灵活处理客人抵店应接服务中各种突发事件。

#### 素质目标：

1. 培养学生的营销意识；
2. 培养学生关注细节、团队协作的职业态度和吃苦耐劳的职业精神；
3. 培养主动服务的职业意识以及行业必备的亲和力。

### 工作任务一 店外应接服务

## 【任务布置】

### 阅读材料（一）

饭店为方便客人，在机场、车站及码头设立接待处，安排饭店代表专门为住店客人提供迎接和送行服务，因此，店外应接服务实际上是前厅礼宾服务的延伸，饭店代表是客人见到的第一位服务人员。饭店代表岗位职责主要有：

1. 在机场、车站、码头等地欢迎和接待饭店客人；
2. 为客人提供快捷、妥当的服务，为客人安排回饭店的交通工具；
3. 为客人处理行李问题；
4. 回答客人询问；
5. 把握每一个机会，不失时机地推销饭店的各种产品，争取客源；
6. 及时反馈外部信息及最新的交通动态；
7. 保质保量地完成预订接待工作和上级下达的工作任务；
8. 搞好与合作单位及同行的关系，维护企业的形象和声誉。

### 阅读材料（二）

#### 案例一：

A饭店按常规，每天派一名饭店代表前往飞机场接机。此刻，中日友好协会的某旅行团抵达，该团成员皆为老人，将要下榻的A饭店没有安排接机服务。W饭店的饭店代表小王，正巧没有这趟车的接机任务，看到这种情况他略加思索，便快步上前征得随团陪同的同意，用简单而准确的日语告诉客人，他是W饭店的饭店代表，可以提供给大家提供无偿的行李服务。他先请大家将大件行李集中，清点数目，然后迅速推来行李车把行李一一搬上，跟着团队向停车场走去。日本客人看着小王推着行李车，心里都有一种到家见到亲人的感觉。次日，由于所下榻饭店的服务质量低下，该团全体成员要求当天下午搬至W饭店入住，因为昨天小王的义举打动了他们。

#### 案例二：

王小姐是香格里拉大饭店的饭店代表，从接机客情预测报告中发现有一位80开外的老人在她的预接名单中，当时她就想到这位老者可能行动不便，所以在第二天接机之前，她预先借好了轮椅，放在车的后备箱里，以备不时之需。第二天接机时，她果然发现在她的团队中有一位老者在别人的搀扶下艰难地行走，这时，轮椅派上了用场。

问题：通过给定的两份阅读材料请你分析一下，作为一名饭店代表应该具备哪些必备的职业素养？（从知识、技能、职业态度三个方面回答）

## 【相关知识】

### 一、机场代表必备的职业素养

学生根据教师布置的工作任务进行解答，教师总结。

### 二、特殊情况的处理

（一）饭店代表按客人预订时所报的航班去接客人，但是客人一直没有出现怎么办？

1. 确认该航班是否抵达，有无其他特殊情况而引起的晚到。若已抵达，则应请民航有关部门了解客人是否乘该航班到达。若查明确有该客人，则应询问客人是否因某原因在机场内受阻。
2. 联系前台接待处，看客人是否已经到店。若客人还未到店，则应请订房中心员工根据客人留下的联系方式与客人取得联系，以确认客人是否改变行程。

（二）已订房客人要求接机员先将其行李送回饭店怎么办？

1. 了解行李情况，提醒客人贵重物品或现金请客人自己携带，并向客人询问是否有易碎物品。
2. 检查行李的破损情况，并向客人说明；填写行李寄存卡，寄存联挂在行李上，提取联交给客人；提醒客人妥善保管行李提取联，凭行李提取联提取行李。
3. 将行李运回饭店寄存，并做好交接。

（三）填写接机单时，发现航班号与时刻表不符怎么办？

1. 查询机场问询处，核实是否有此航班及抵达时间。
2. 与客人联系，请其再次确认所乘的航班；如与客人联系不上，应根据其可能乘坐的航班派车到机场等候。

（四）客人的航班临时更改又未通知饭店，造成接机接空怎么办？

1. 由于天气等不可抗拒因素造成航班无法正点抵达，接机费用由饭店承担。
2. 如客人自己临时更改航班，又未及时通知饭店而造成接机接空，费用由客人承担。
3. 客人抵店时，通知大堂副理，由其出面向客人索取接机费用。

## 【任务实施】

### 活动一 饭店代表迎客服务

#### 一、饭店代表迎客服务流程及标准

##### 步骤1：准备工作

- （1）熟知客情。宾客抵达前一天，向预订处索取“宾客接车通知单”，了解客人的姓名、航班（车次）、到达时间、车辆要求及接待规格等情况。
- （2）安排车辆。根据接机预测报告，安排好穿梭巴士或向车队下达出车指令。
- （3）备好接机牌。正面写有饭店名称，反面写好客人的姓名，牌子手把的长度在0.5米左右。
- （4）关注航次或车次变化。密切注意航次或车次变化，若有延误，随时与管理人员联系，做出适当调整。

##### 步骤2：迎接客人

- （1）举牌等候。提前15分钟到达目的地，站立在显眼位置举牌迎候客人，必要时，向有关客人大声通报饭店名称。
- （2）确认客人。根据预抵店客人名单予以确认。
- （3）主动问候，介绍身份。机场代表主动向客人问候并介绍自己的身份和工作任务，并且代表饭店欢迎客人的到来。
- （4）引领客人。帮客人搬运行李并确认行李件数，挂好行李牌，引领客人前往穿梭巴士。引领过程中向客人适当介绍当地气候等情况。
- （5）送客上车。将客人送到开车地点，引导客人上车，协助将行李装上车。

##### 步骤3：礼貌道别

开车时站在车前的右前方2米左右，微笑着挥手向客人道别。

##### 步骤4：致电礼宾部

致电礼宾部值班台，告知宾客姓名、所乘车号、离开时间及用房有无变化等信息，以便做好接待准备。

##### 步骤5：填写工作日志

在接客记录簿上做好记录。

二、饭店代表迎客服务模拟对话（参考）

机场代表：您好，请问您是道格拉斯博士吗？

客人：是的。

机场代表：我是中国大酒店驻机场代表李军，我代表中国大酒店欢迎您的到来。这边请，我们的班车就停在这边……道格拉斯博士，现在是北京时间下午两点，今天白天的温度在零下12℃—零下6℃之间，请您注意保暖。

客人：好的。

机场代表：好了，我们的班车到了，我们的司机师傅姓王，他会带您安全抵达，从机场到饭店大概需要40分钟。祝您旅途愉快，再见！

客人：谢谢您，再见！

机场代表：您好，我是驻机场代表李军，从美国来的道格拉斯博士已经乘坐车号为吉A1985的班车离开机场，到酒店大约需要40分钟，请做好接待准备。

活动二 争取未预订客人

饭店代表接近客人，向客人推销饭店产品时，要与客人用心交流，让客人感受到饭店是站在客人的立场上，设身处地为客人着想，具备一定的亲和力，让客人在情感上接受，以热情、真诚的服务取信于客人。

步骤1：推销准备

- （1）准确掌握当日和近期客房出租情况。
- （2）熟悉饭店餐饮、会议等服务特色和标准。
- （3）熟悉饭店周围环境，包括交通、购物、旅游、区位优势等。

步骤2：确定潜在客人

- （1）使用观察法，在接待中寻找潜在客人，并将其作为产品销售的重要对象，注意捕捉客人对饭店主要服务项目的价格、种类、优惠附加值等信息的敏感程度。
- （2）采用连锁介绍法，将饭店其他相关服务项目连带介绍，尽量吸引客人的兴趣和注意力。

步骤3：倾听回答

- （1）热情、耐心地回答每一位客人的咨询。
- （2）认真倾听客人要求，恰当地提出建议供客人参考和选择。
- （3）根据客人年龄、职业、身份等特点有针对性地介绍和推销饭店服务产品特色。

步骤4：办理手续

- （1）及时、迅速地办理预订手续。
- （2）安排车辆，主动扶老携幼，提拿行李，引领客人上车；通知饭店总台做好接待准备。

【学习评价】

一、课内实训

组成两人合作学习小组，模拟演示饭店代表迎客服务，评价标准见下表。

表 3-1 《饭店代表迎客》评价标准

考核项目	考核要点	配分	评分标准	扣分
仪表仪容	着制服	4	整洁得体、无破绽，纽扣齐全。	

(10分)	发型、面容、饰物	4	整齐、无头屑，男同学头发不盖耳、不留胡须，女同学化淡妆，佩戴饰物符合岗位规定。	
	工号牌	1	佩戴在制服左上方。	
	皮鞋	1	黑色，洁净、光亮。	
接机准备 (6分)	客情预测报告单、接机牌	6	准备工作充分，符合程序要求。	
迎接客人 (63分)	举牌等候	4	站立姿势正确	
		4	举牌手势规范	
		4	面带微笑，具有亲和力。	
	确认客人身份	5	根据预抵店客人名单确认客人身份。	
	主动问候	6	使用礼貌用语主动向客人问候。	
	自我介绍	5	介绍自己的身份和工作任务。	
		5	代表饭店欢迎客人的到来。	
	引领客人	4	帮客人搬运行李并确认行李件数，挂好行李牌。	
		4	引领手势规范、符合礼仪要求。	
		6	途中善于与客人沟通。	
	送客上车	4	引导客人上车。	
		4	协助将行李装上车。	
		4	介绍司机师傅、	
		4	介绍车程。	
礼貌道别 (9分)	站姿及位置	3	站在车前的右前方2米左右，站姿标准，符合礼仪规范。	
	面部表情	3	面带微笑，具有亲和力。	
	致意	3	挥手致意，手势运用符合礼仪规范要求。	
致电礼宾部 (8分)	传递信息	4	告知宾客姓名、所乘车号、离开时间及用房有无变化；	
	电话礼仪	4	接听及结束通话符合电话礼仪服务规范要求。	
填写工作日志 (4分)	工作记录	4	在接客记录簿上认真做好记录。	
合计	100分		实际得分	

## 二、课外训练

1. 客人的航班临时更改又未通知饭店，造成接机接空怎么办？
2. 饭店代表按客人预订时所报的航班去接客人，但是客人一直没有出现怎么办？

## 工作任务二 门厅迎接服务

### 【任务布置】

引导案例：

2月14日是西方的情人节。这一天恰好也是H城一家五星级饭店首届美食节的开幕式之日。饭店在

《中国日报》、《大上海》及本地报纸、电台、电视台都做了大量的广告，饭店外部及大堂内部都做了漂亮的装饰。美食节期间，饭店还有住房赠送餐券、累积消费抽奖等活动，因此慕名前来消费顾客络绎不绝。

下午3:00左右，饭店广场上搭起了各式餐台进行厨艺表演，彩旗飘飘、人头攒动，充满了节日气氛。这时，一辆红色桑塔纳停在了饭店大门口，门童快步上前为客人拉开车门护顶。车上下来一对年轻男女，看样子像是一对情侣。女子说：“这儿人这么多，我们先进去吧。”男子说：“好吧，玛丽，我们拿一下车后面的行李。”说着，两人步入饭店大堂。门童打开车后盖，拿出行李，一共是两件，此外，车上就没有什么箱包了。这时，他抬头看见又有两辆出租车过来了，赶紧关上车后盖，并迅速在提示卡上记下了桑塔纳车号，提着行李来到了大堂，交给行李员。客人办理入住登记时，玛丽转身看到了行李员提着自己的行李，立刻惊呼起来：“上帝！大卫，你送给我的礼物不见了”。大卫赶紧转身，看到果然只有两件行李，他赶忙问门童：“我们还有一件行李呢？”门童答道：“先生，您车上只有这两件行李。”大卫说：“怎么可能？我们还有一件东西在车上，你怎么这么不仔细呢？我要找你们大堂经理投诉。”

大堂经理海伦闻讯赶来，对眼前的情况立即做出快速的分析。她知道有两种可能：一种是客人自己遗失了一件行李；另一种则确实是门童少拿了一件行李……这时，玛丽又叫了起来：“大卫，那可是你送给我的情人节礼物啊！”海伦见此情形，问客人：“请问先生，您还有一件行李是什么样的？”大卫说：“啊，是一个圣婴雕塑，用麻布包着的，是我送给玛丽的礼物。”海伦立刻明白了，一定是门童忽略了这件用麻布包着的行李。这时大堂里的客人越来越多，大卫和玛丽焦急地看着海伦……

问题：请你结合本案例分析一下作为一名优秀的门童应该具备哪些必备的职业素养？本案例没有涉及到的你还能说出哪些？（从知识、技能、职业态度三个方面回答）

## 【相关知识】

### 一、门童应该具备的职业素养

学生根据布置的工作任务解答，教师进行总结。

### 二、门童的岗位职责

#### （一）迎宾

1. 客人抵达时，向客人点头致意，表示欢迎。
2. 门童要协助行李员卸下行李，查看车内有无遗留物品。
3. VIP及常客的迎送工作，门童要根据通知，做好充分准备，能礼貌、正确地称呼客人的姓名。
4. 如遇雨天，门童还应打伞为客人服务。

#### （二）指挥门前交通

门童要掌握酒店门前交通、车辆出入以及停车场的情况，准确迅速地指示车辆停靠地点。

#### （三）做好门前保安工作

门童应利用其特殊的工作岗位，做好酒店门前的安全保卫工作。

1. 注意门前来往行人、可疑分子，照看好客人的行李物品，确保饭店安全。
2. 对于衣冠不整、有损饭店形象的人或物，门童可拒绝其入内。

#### （四）回答客人问讯

门童，不仅为客人打开饭店的大门，而且要为客人打开城市的大门。热情地回答客人有关店内、外情况的问讯。

#### （五）送客

客人离店时，首先协助行李员装好行李，并请客人清点过目。当客人上车时，预祝客人旅途愉快，

并感谢客人的光临。

### 三、门童的选择

#### （一）由长者担任门童

虽然称之为“门童”，但这一岗位并非一定得要青年人担任，有气质、有特色的老年人同样可以做好门童工作，而且可以成为酒店的一大特色和吸引客人、扩大影响的一大“卖点”。济南有一家大酒店曾经登报向社会公开招聘了几位学识渊博、气质高雅的离退休老教授担任门童，这些老教授面目慈祥、热情礼貌、微笑服务，赢得了社会的赞许和广大顾客的好感，起到了良好的广告效应，同时，也为酒店赢得了生意。



#### （二）雇用外国人做门童

除了考虑用女性和长者担任门童以外，还可以考虑雇用外国人(如印度人)等做门童，使酒店具有异族情调，树立酒店的国际化形象，可增强对国内外客人的吸引力。<sup>3</sup>



#### （三）由女性担任门童

酒店的门童通常由男性担任，所以被称为“Doorman”，但使用女性也未尝不可，因为餐厅的迎宾员大都由女性担任。由女性担任门童不仅具有特殊的魅力，而且能够突破传统，标新立异，而受到客人的欢迎。事实上，国内已有酒店开始启用女性担任酒店的门童，如国际假日集团管理的广州“文化假日酒店”的门童就由一位身着黑色燕尾服、具有英国“绅士”风度的漂亮小姐担任，受到客人的欢迎。由香港新世界集团管理的广州五星级“中国大酒店”，也已开始用女性作门童，受到新闻界的关注，《广州日报》为此专门做了报道，并给予好评。



由女性担任门童的不足之处在于：一些档次较低的酒店为了节约人力资源，要求门童在负责迎送宾客的同时，也要为客人拎行李，担负起行李员的职责，此时，女性门童则显然“力不从心”，难以胜任。

## 【任务实施】

- 步骤1：站立等候
- 身着制服，精神抖擞地站在门口一侧，站姿标准。
- 步骤2：引导停车
- 在客人乘车抵达饭店时，使用规范手势示意(切忌大喊大叫)，指挥车辆停到方便客人进饭店的位置，同时不影响交通。
- 步骤3：开门护顶
- 将车门打开70°角左右，右手挡在车门框上沿，为客人护顶（伊斯兰教徒、佛教徒无需护顶），欢迎客人光临。
- 步骤4：提醒客人
- (1) 询问客人是否带有行李物品并礼貌提示客人带好车上随身物品。

(2) 为了防止客人将物品遗留在车内，门童记下客人所乘出租车的牌号，并将号码转交客人。
- 步骤5：提示行李员运送行李
- 用手势提示行李员为客人运送行李，如行李员未能及时赶到，将行李从后备箱中拿出、清点。
- 步骤6. 站回原位
- (1) 若客人行李较少，在进入大厅前将行李交给行李员，由行李员引领客人到总台。

(2) 客人如乘坐出租车，应迅速记下车牌号，站回原位，继续迎候新客人。

## 【学习评价】

- 一、课内实训
- 组成三人学习小组，模拟操作散客抵店的门厅迎接服务，评分标准下表：

表3-2 《客人抵店迎接服务》评分标准

考核项目	考核要点	配分	评分标准	扣分
仪表仪容 (10分)	着制服	4	整洁得体、无破绽，纽扣齐全	
	发 型 、 面 容、饰物	4	整齐、无头屑，男同学头发不盖耳、不留胡须，女同学化淡妆，佩戴饰物符合岗位规定	
	工号牌	1	佩戴在制服左上方	
	皮鞋	1	黑色，洁净、光亮	
站姿 (30分)	体态	6	保持身体正直，微挺胸、收腹	
	双肩	6	双肩平齐、自然放松	
	目光	6	平视正前方，面带微笑	
	双臂、双手	6	双臂自然下垂，双手可背后或腹前交叉	
	双脚	6	男同学双脚并拢或微叉，不超过20cm；女同学双脚呈“V”型	
迎接服务	手势	6	使用规范手势，示意司机定点停车	

(60分)	车停稳后	8	趋步上前，站在两车门中间	
	双手动作	8	左手拉车后门，右手挡在车门框上沿。	
	面部表情和语言	10	微笑，主动致问候语。	
	服务意识	12	主动从客人手中或后备箱中接、取行李物品。	
	协调能力	12	用手势示意行李员结果行李物品。	
	返回岗位	4	站姿规范	
合计	100分	得分		

## 二、课外训练

### (一) 个人能力作业

#### 案例分析：

巴德先生和巴德太太是来自英国的一对老年夫妇，两人已近花甲之年，都是十足的“中国迷”。退休以后，这对夫妇就来到了中国，准备访遍名胜古迹、游遍名山大川。在一个春光明媚的5月，巴德夫妇来到了著名旅游城市杭州，并选择了同样著名的国际连锁饭店——杭州H饭店作为他们临时的“家”。巴德先生通过上一站南京H连锁饭店的预订网络预订了在杭州H饭店的一个套房，他们将与5月8日下午2:00左右到达，预计在H饭店入住半个月。饭店营销部总监对巴德夫妇的到来非常重视，亲自检查了为他们准备的房间，并在房内以总经理的名义赠送了一盘水果。

5月8日下午2:00，一辆出租车停在了H饭店的大门口，门童立即上前为客人开门，从车上下来一男一女两位银发外宾，门童根据刚刚从例会上得知的信息，猜到这两位外宾很有可能就是从英国来的巴德夫妇。因此，她热情地招呼客人：“你们好！想必两位就是来自英国的巴德先生和巴德太太吧，我们已经恭候多时了，欢迎光临！”巴德太太非常高兴门童猜到了自己的身份，笑眯眯地对丈夫说：“你看，中国人就是好客。”此时，门童已在忙着为客人搬运行李了。巴德夫妇的行装可真庞大，占满了整个后车厢。正当他们搬完行李准备关上车门时，巴德太太喊了起来：“哦，等等，还有我的小雪球呢，它还没睡醒吗？”说着，转身又从车内抱出了一条浑身雪白的小狗。门童一看这情景就犯愁了，心想：这下可麻烦了，按饭店的规章制度，宠物是不允许入内的。可眼前这位巴德太太抚摸小狗的喜爱之情，又让他感到为难，于是只好与大堂经理商量。最后决定由大堂经理出面婉言告知客人宠物不得入内的规定，但考虑到巴德夫妇来自外国的特殊情况，特别允许他们将小狗暂时寄存在行李房。巴德太太得知这个消息，认同地点点头，因为她在南京已遇到过类似的麻烦，最后放在一个朋友的家中，但在杭州，她没有任何朋友，一路上，她也正在为这事担心呢。现在饭店为她解决了这个后顾之忧，她非常感激地握了握大堂经理的手，高兴地把小狗抱给门童，自己则和巴德先生一起来到总台登记入住。没想到，第二天麻烦就来了：小狗因不适应行李房的环境，不断地挣扎，结果把自己绕进绑在脖子上的狗链里去了，一条腿被铁链磨出了血。行李员发现这个情况，立即汇报给了大堂经理。大堂经理提起电话，准备打电话告知巴德太太，但又一想，巴德太太听到这个消息后会有什么反应呢……此事还得三思而后行。

问题：你将采取怎样的妥善措施来解决这件事呢？请你从下列备选方案中选择最优并说明理由。

方案一：还是打电话把情况如实告诉巴德太太，让她自己来处理这件事。按规定本不允许客人将宠物带入饭店，考虑到巴德夫妇来自国外的特殊情况，才予以寄存。现在出了意外，巴德太太本该有所准备，让她自己来处理也无可非议。

方案二：设法隐瞒小狗受伤的情况，请来兽医为小狗疗伤，待伤好后再让巴德太太见到小狗。

方案三：请兽医来为小狗处理伤势，待包扎好后，再通知巴德太太。

方案四：立即通知巴德太太小狗受伤的消息，向她表示歉意，并表示饭店愿意协助她给小狗治疗并照顾小狗。

方案五：通知巴德太太小狗受伤的消息，并以小狗的吵闹影响了大堂环境为由，请她设法另行安置小狗。

方案六：建议巴德太太将小狗送兽医院疗养。

## （二）团队能力作业

情景：

很多入店宾客是乘坐出租车到达饭店的，有时你会发现，饭店的门童会记下客人乘坐的出租车号码然后交给客人，而大多数客人是看后就把它当废纸扔掉了。

问题：

1. 你知道饭店为什么要求门童记录下出租车的车辆号码吗？它起什么作用？
2. 如果事后客人发现有东西遗忘在出租车上来找你帮忙时，你会怎么做？
3. 如果你没有记下客人乘坐的出租车号码，又该怎么做呢？

## 工作任务三 入店行李运送

### 【任务布置】

引导文章：

顾客的行李要郑重搬挪，即便郑重得有些夸张也不过分

从 HOTEL MAN 的角度看顾客的行李，与其说行李是顾客的一部分，不如说行李跟顾客有同等的地位。服务上没有这一层的认识，是不会使顾客满意的。

搬挪顾客的行李也有一些窍门儿。对 HOTEL MAN 来说仅仅是个天天看惯了的旅行箱、旅行包，对每一位具体的顾客来说却件件都是要紧的行李。不可粗暴地乱扔乱放，更不可把行李弄倒。顾客的东西不管是什么，都要郑重到有些夸张的地步来认真对待，这是服务上的一个窍门儿。

郑重对待顾客行李的原因之一是，为了避免摔坏弄坏包内的东西。特别要轻拿慢放女性顾客的提包，里面常常装着一些化妆水儿、护肤霜之类的瓶装物品，要是把瓶子给弄碎了，服务得再怎么好都泡汤了。

第二个理由是为了使顾客高兴。不管是谁，自己的行李被乱扔乱放，肯定不是个好滋味儿；相反，看到自己的行李，一件件被郑重地搬动的时候，会觉得自己本身也受到了郑重、认真的对待。所以，当接过顾客的大衣时，不要把它抛放在沙发背上，而是平平整整地挂在衣服架上；也不要把衣箱和提包往地上一放就完事儿，一定要不出声响地摆放在行李架上。

最后一点，我们舍不得错过从顾客的行李上得到信息的机会。比如，若顾客是外国人，有经验的 BELL MAN 一看到行李，大概就能猜出顾客是从什么国家或地区来的。法国人大多喜欢用名牌提包，美国人爱提结实的布制旅行包，东南亚人常带着装有小轱辘的箱子来，行李上飘荡着不同国家、地区各自的风韵，很有意思。

还有，BELL MAN 从大门迎来顾客时，顺便看一眼行李牌儿，就可知道顾客的姓名，当把顾客带到前台，向 FRONT MAN 交送顾客时就可以说“MR. SMITH 欢迎光临！”

BELL MAN 的充满个性的笔记本

看起来只不过是个破破烂烂的笔记本儿，可对我来说最好用了，有了这个，不管顾客问什么都能答上来。它是 BELL MAN 的秘密武器。

BELL MAN 24 小时呆在大厅里，会遇上各种各样的事儿，“三点的宴会在哪个会场”“今天晚上，

哪个餐厅可以一边看表演，一边吃饭”等等。回答顾客关于饭店的各种提问是家常便饭。有时顾客突然会问一些和饭店有间接关系的事儿，比如，“鸽号面包车该怎么预约”“近代美术馆正在展览什么”之类的问题。我们也不能一下子回答上来。

从顾客的角度来看，只要是站在大厅里的人，就意味着“他什么问题都能回答，什么情报都能提供”。顾客们这么想，也是可以理解的。为了不辜负顾客的信任，BELL MAN 们总是把一本厚厚的笔记本儿藏在制服贴胸的衣袋里。

笔记本儿里记载着各种情报，从当天的宴会、聚会的时间安排，到市内主要交通情况、机场的飞机升降状况；从预约出租车、宅急送的呼叫号码，到各国大使馆专车车号等最新情报。

像这样的笔记本儿，BELL MAN 每人都以自己最容易使用的方法制成。把被问频度高的放在中间，所有的纸张都是活页，可以更替，BELL MAN 常把最新版的电车时刻表直接往本子上一贴就用，文娱活动、祭奠庆祝活动的情报变化得快，就及时更换。自己的笔记本儿，就是添了新页，本子不变，哪儿有什么，都明明白白，顾客一问就能立即翻开想找的那一页，马上回答问题。

我们曾计划过制作 BELL MAN 统一的笔记本儿，没有真正实行的原因就在于，大家充分认识到了自制笔记本儿的绝对优势。不管笔记本儿上记载着什么内容，对不同的人来说，都各有它便于使用的形式，BELL MAN 的笔记本儿，和他们的脑子里的世界一样，千差万别，放着个性的光彩。

问题：请你结合本文章谈一谈作为一名饭店的行李生应该具备哪些素质要求？

## 【相关知识】

### 一、行李员应该具备的职业素养

学生根据布置的任务解答，教师进行总结。

### 二、行李服务中特殊情况处理

#### （一）行李破损的处理

1. 在饭店签收前发现破损的行李，饭店不负任何责任，但必须在团体行李进店登记簿上登记。
2. 签收后，在运往客房的途中，或从客房送至饭店大门的途中破损，应由饭店负责；首先应尽力修复，如果实在无法修复，则应与导游或领队及客人协调赔偿事宜(赔钱或物)。

#### （二）团队的个别房间行李弄错的处理

1. 向客人了解行李的大小、形状、颜色等特征，与陪同的最新排房名表核对，查是否有增房。如有，查对增加房间的行李，检查客人不在的房间，务必尽快将行李调整；若没有，请陪同人员协助查找客人所在的房间，予以调整，做好记录。
2. 本批团体行李中多一件或几件行李，应把多余的行李存放在行李房中，同一批多余的行李应放在同一格内。用行李标签写一份简短的说明，注明到店时间及与哪个团体行李一起送来，然后等候旅行社来查找。同批团体行李中少了一件或几件行李，亦应在签收单上加以说明，同时与旅行社取得联系，尽快追回。

3. 行李错送的处理应把非本团行李挂上行李标签，做一个简短的说明后，存放于行李房的一格中，等候别的旅行团来换回行李，或通过旅行社联系换回行李事宜。

#### （三）行李丢失的处理

1. 行李到店前丢失，由旅行社或行李押运人员负责；如果饭店押运的行李，是在去饭店的途中丢失的，饭店应负责任。但因客人尚未办理入住手续，还不是饭店的正式客人，饭店的赔偿责任，应轻于住店客人的行李丢失情况；已订房客人的行李，如果由饭店的行李员负责接送，在运往饭店的途中行李丢失，其处理方法同上。未订房客人的行李，饭店原则上不予运送，可暂时看管(指在饭店大门口以外的范围)，如果客人再三要求，饭店人员可以答应为其运送或暂时看管行李，但必

须再三声明，如果丢失饭店不负责任。

2. 客人到达饭店后，在办理入住登记手续之前，或办理退房手续之后丢失的行李，饭店原则上不必赔偿。因为未入住或已离店的客人，不是饭店的正式客人，饭店没有义务负责其行李的安全。但为了饭店的长远利益，遇到此类情况，饭店也可以酌情适量予以赔偿。

3. 已寄存的行李丢失，饭店应予以赔偿，但赔偿应有一个限额。

（四）多位客人需要提供行李服务的处理

1. 行李员请客人先办理入住登记手续；手续办完后，请每位客人逐件确认行李。

2. 迅速在行李牌上写清客人的房间号，告诉客人请在房间等候。

3. 迅速将行李送入客人房间。

（五）客人早到，暂无房间的处理

1. 行李员首先应询问接待员何时能为客人安排房间。

2. 若所需时间较长，则行李员首先请客人在大堂吧休息或请客人有事的话先办事情，建议客人先将行李寄存，待客人入住后再送行李；办理客人行李寄存时必须在行李牌上注明“人店未知房号”字样；行李员要时刻关注该客人的人住情况，以便及时将行李送到客人的房间。

3. 若所需时间较短，则应将行李放在行李台旁代客人保管，并注明“人店”字样，待客人房间安排好后送入房间。

## 【任务实施】

### 活动一 散客抵店行李服务

（一）散客抵店行李服务程序与标准

步骤 1：主动迎宾。

行李员见有客人抵达，应主动迎出门外，热情问候客人。

步骤 2：卸放行李。

卸下行李后行李员应注意检查行李有无破损，并请客人核对行李件数和完好状况。

步骤 3：引领客人至总台。

行李员站在距离客人两、三步远的侧前方为客人引领，手势运用符合礼仪服务规范。

步骤 4：看管行李、等候客人。

行李员引导客人至前台，把行李放置在离前台 4 m 以外的地方，系好本店行李牌，手背后直立站在行李后方，客人办理完毕入住手续后，行李员从前台服务员手中接过客房钥匙，清晰地将房间号码登记在行李牌上。

步骤 5：引领客人至客房。

（1）引导客人至电梯厅，并在途中向客人介绍饭店设施和服务项目，使客人初步了解饭店，然后按叫电梯。

（2）电梯叫到，行李员应请客人先进电梯间，并为客人按下相应楼层示意键，然后将行李提进电梯间，靠边放置在电梯上，继续向客人介绍饭店有关情况，回答客人问询。

（3）电梯到达目的地楼层后，请客人先走出电梯，行李员随后赶上，走在客人之前引领客人进入客房。

步骤 6：敲门通报。

饭店的每一名员工，都应养成进房先敲门通报的习惯，待客人允许后，再进入房间。通常，住客房敲门通报三次，空房间敲门通报一次。

表 3-3 住客房进房程序

步 骤	操作规范
1. 观察	1. 客房门外各部位的清洁程度; 2. 有无破损等异常情况; 3. 是否显示“勿扰”指示灯或门上挂有“勿扰”牌。
2. 敲门通报	1. 站在离房门 40 厘米远的居中位置; 2. 食指或中指第二指关节轻敲门三下; 3. 通报“行李员”。
3. 等候	1. 站在门前 40 厘米远的居中位置; 2. 仪态自然大方, 面带微笑, 眼望窥视镜。
4. 开锁	1. 操作时, 身体与门保持 30 厘米; 2. 手持磁卡, 对准钥匙孔, 停留约 1 秒, 门锁显示绿灯亮方可向下转动门把手。
5. 开门	1. 开左边门用左手, 开右边门用右手; 2. 将房门轻轻推开至 45° 角。
6. 进入房间	1. 将房门推开靠定; 2. 钥匙牌插入取电孔取电; 3. 房门全部敞开, 直至服务完毕。

#### 步骤 7: 房间服务。

(1) 引导客人到达房间, 把行李放在房门外左侧并简短地向客人介绍紧急出口及客人房间在饭店内的位置。

(2) 开门之前向客人介绍如何使用钥匙开门。

(3) 为客人打开房门, 介绍电源开关, 并将钥匙插入钥匙孔取电。

(4) 请客人首先进入房间, 行李员进入后把行李把手朝外摆放在行李架上。

(5) 请客人坐下后, 行李员应根据宾馆客房设施的具体情况向客人介绍房间的有关设施, 并认真回答客人的提问。

1) 向客人介绍如何使用 VOD 点播系统。

2) 向客人介绍电话使用方法, 例如如何拨打外线等。

3) 向客人提醒小酒吧的使用方法。

4) 在没有夜床服务的饭店, 应提示客人地巾的使用。

#### 步骤 8: 礼貌道别。

服务完毕, 行李员应礼貌询问客人是否还有其他要求, 若没有, 应向客人道别并祝愿客人居住愉快, 然后面对, 后退一步, 轻轻将房门带上。

步骤 9: 填写工作记录。返回大厅, 填写《散客入住行李搬运记录》(见表 3-4)。

表 3-4 散客入住行李搬运记录

日期:

Date:

房号 Room No.	上楼时间 Up Time	行李件数 Pieces	行李员 Porter	预计离店时间 Departure Time	备注 Remarks

## （二）散客抵店行李服务模拟对话（参考）

行李员：您好，欢迎您光临！这边请。

客 人：好的。

行李员：（叫梯，请客人先上）张先生，您是第一次下榻我们酒店吧？我们饭店是按照国际四星级标准设计建造的，一共有 25 层，一楼有中餐厅和宴会厅。中餐厅主营粤菜，兼营淮阳菜、川菜、鲁菜及东北风味各式菜肴。二楼西餐厅提供纯正的法式菜肴和西式自助餐。康乐中心在三楼，康乐设施包括室内游泳池、桑拿浴池、保龄球室、健身房、桌球室及棋牌室。好了，先生，16 楼到了，请。您的房间在这边（打手势），这边请。您的房间到了。（敲门通报后用钥匙开门并演示）先生，开门时将钥匙对准门锁，门就会自动开启。请进。张先生，我把您的行李放在这里，好吗？

客 人：好的。

行李员：先生，我来介绍一下，这是我们的中央空调，上面有高、中、低三档，您可以按需调节。我们的电话是内线电话，如果您想拨打外线，本市电话先拨 9，国内长途先拨 99，国际长途拨 099，再拨您所需要的电话号码。长途电话是电脑计费，最后计入您的个人总账。房内电视共有 52 个频道，其中 45 至 52 频道是我们酒店内部频道，24 小时有节目。小冰箱内的酒水、饮料和食品是额外付费的，请您在每次消费后填写《酒水饮料单》，最后计入您的个人总账。卫生间的热水是 24 小时供应。先生，如果您还有不清楚的问题，请阅读我们的《服务指南》。

客 人：好的。

行李员：请问，张先生您还有什么吩咐吗？

客 人：没有了。

行李员：张先生，希望您在这里居住愉快！

## 活动二 团队抵店行李服务

步骤 1：准备工作。

根据团队大致抵店时间安排好行李员，提前填好进店行李牌，注明团队名称和进店日期。

步骤 2：分检行李。

（1）由领班与团队负责人一道清点行李件数，检查行李有无破损，然后填写“团队行李进店登记表”，请团队负责人签名。

（2）清点无误后，将行李拴上行李牌、码放整齐，并将客人房号注明在行李牌上，以便准确分送到客人房间。如果该团行李暂不分送，可用行李网罩住，以便妥善保管。

若同时有几个团队抵达饭店，行李员应分别在行李卡上记上每个团队的团号及团名，也可以采用不同颜色的行李卡或绳带做标识来区分，将不同团队的行李区分开，以免将行李搞混。

步骤 3：分送行李。

（1）装运行李之前，再次清点检查一次，无误后才能装上车，走行李通道送行李上楼层。行李装车时应注意：

- 1) 硬件在下，软件在上；大件在下，小件在上；特别注意有“请勿倒置”字样的行李，行李装运高度不得超过车把手30厘米，两边宽度均不超过10厘米。
- 2) 同一团队的行李应放于同一趟车上，放不下时分装两车；同一团体的行李分车摆。
- 2) 同时送两个以上团队行李时，应由多个行李员分头负责运送或分时间单独运送。
- （2）行李送到楼层后，应将其放在门一侧，敲门通报，征得客人同意后方可入房。
- （3）将行李放在行李架上或客人指定位置，并请客人清点行李件数和完好状况。
- （4）离开房间时向客人微笑点头并致意：“希望您住店愉快。”

步骤 4：行李登记。

行李分送完毕，经员工通道迅速回到礼宾台，填写《团队行李进店登记表》（见表 3-5）。

表 3-5 团队行李进店登记表

团队名称	人数	楼层	抵达饭店		领队签名	离开饭店		领队签名
			时间	行李件数		时间	行李件数	

行李主管签名：日期：

活动三 行李寄存服务

案例：

午后 12 点多，一位客人提着行李箱走出电梯，径直往总台旁行李房走去。正在行李房当班的服务员小张见到了就招呼说：“王经理，您好！今天是什么风把您给吹来了？”王经理回答说：“住得挺好的，生意也顺利谈完了。现在就到您这儿寄存行李，下午出去办点事，准备赶晚上 6 点多的班机回去。”“好，您就把行李放在这儿吧。”小张态度热情，从王先生手里接过行李箱，对他说：“您快去忙吧。”王先生问：“是不是要办个手续？”“不用了，咱们是老熟人了，下午您回来直接找我取东西就行了。”小张爽快地表示。“好吧，那就谢谢您了！”王先生说完便匆匆离去。下午 4 点 30 分，小张忙忙碌碌地为客人收发行李，服务员小李前来接班，小张便把手头的工作交给小李，下班离店。傍晚，王先生匆匆赶到行李房，不见小张，便对当班的小李说：“您好，我的一个行李箱午后交给小张了，可他现在不在，请您帮我提出来。”小李说：“请您把行李牌交给我。”王先生说：“小张是我的朋友，当时他说不用办手续了，所以没拿行李牌。您看……”。小李忙说：“哟，这可麻烦了，小张已下班了，他下班时也没有向我交代这件事。”王先生焦急地问：“您能不能给我想想办法？”“这可不好办，除非找到小张，可他正在回家路上……”，“请您无论如何想个法子帮我找到他，一会儿我就要赶 6 点多的班机回去。”王先生迫不及待地打断了小李的话说道。“他正在挤公交车，家又住得远，现在无法跟他联系。”小李表示无可奈何。“我的行李提不出来，我就得误班机了！”客人沮丧之极。“对不起，先生。”小李表示无能为力。“唉，想不到熟人帮忙，结果反而误了大事。”王先生不无抱怨地自言自语……



行李寄存服务是礼宾部为住店客人提供的一项对客服务，在进行此项服务时不管是不是熟客，行李员都应该履行常规的服务规程，否则就会出现案例中的问题。行李寄存服务的操作程序及标准如下：

步骤 1：礼貌询问，确定客人身份。

客人要求寄存行李时，要礼貌地向客人征询所住房号、姓名等，请客人出示住房卡。原则上只为住店客人提供免费寄存服务，若团队行李需要寄存时，应了解团号、寄存日期等信息。

步骤2：检查行李。

礼貌地询问客人所寄存物品的种类，向客人说明贵重物品、易燃、易爆、易碎、易腐烂的物品或化学腐蚀剂、剧毒品、枪支弹药等违禁物品不能寄存。检查每件行李是否上锁，未上锁行李原则上不能寄存。检查每件行李的破损情况。

步骤3：登记。

请客人填写一式两份的行李寄存卡，或由客人口述，行李员代为填写（内容包括客人的姓名、房号、行李种类、件数、有无破损及破损程度等），请客人过目后签字。行李寄存卡的形式通常是由两份相同的表格组成，下面的一份交给客人，作为取行李的凭证，上面的一份系在所寄存的行李上（如表3-6所示），同时做好行李暂存记录。

表3-6 行李寄存单（正面）

姓名

NAME\_\_\_\_\_

行李数目

LUGGAGE\_\_\_\_\_

日期

时间

DATE\_\_\_\_\_

TIME \_\_\_\_\_

房号

ROOMNO. \_\_\_\_\_

客人签署

GUEST’ S SIGNATURE\_\_\_\_\_

行李员签署

BELLBOY’ S SIGNATURE\_\_\_\_\_

★ 请注意背面之条件

NOTE CONDITION ON REVERSE

行李寄存单（反面）

CONTRACT RELEASING LIABILLTY

如已签发此存放行李收条，绝不收取任何费用，但持有人应同意本饭店绝对不负任何有关本饭店的员工疏忽而造成的损失或破坏之责任，例如水浸、火烧、盗贼、虫蛀或其他意外等。如行李存入超过六个月，本饭店将会在不通知的情况下拍卖所有行李。本饭店有权将行李交给任何持有此收条的人士而不需要身份证明。

No charge being inside for the receipt and storage of the property for which this check is issued , it is agreed by the holder in accdpting this check that the hotel shall not be liable for loss or damage to said

property caused by negligence of the hotel or its employees or by water , fire , theft , moths or any other case . If property represented by the check is not called for within six months , the hotel may , at its option , sell the same without notice , at public or private sale . Hotel is authorized to deliver property to any person presenting this check , without identification .

步骤 4：收存行李。将行李放入行李房中，分格整齐摆放。客人行李较多时，应用绳带串在一起，绑好。同一客人的行李要集中摆放。行李房要上锁，钥匙由行李领班或礼宾主管亲自保管。

## 活动四 住客换房行李服务

引导案例：

中午时分，一位住客神色匆匆地找到某酒店的大堂经理说他放在房内的几件行李都不见了，现在不知如何是好。该客人姓何，是该酒店的协议客人，一直住在 1518 房。

经了解，何先生曾向总台员工小李提出房内恭桶堵塞，要求换房，但当他吃完饭回来后行李就都不见了。大堂经理立即向小李及客房部询问。事件原来是这样的：小李在接到何先生的换房请求后，即答应帮其换到 1618 房，并做好新钥匙，交给行李生去 1518 房找何先生换房，行李生敲了几次门后确认无人又把钥匙还回了小李，没有换成房；而客房部在接到总台通知 1518 房已换到 1618 房时，发现何先生的行李仍在 1518 房，本着助人为乐的目的，就把行李搬到了 1618 房。何先生浑然不知以上所发生的一切，故而引发了本案例开头的一幕。

我们在为客人提供换房行李服务时，一定要严格执行操作规程，否则，就会有上述情况发生。住客换房的行李服务操作流程为：

步骤 1：确认信息，领取新钥匙。问清客人现住房号，并确认客人是否在房间，到总台拿新的房间钥匙。

步骤 2：敲门通报，得到允许方可进房。

步骤 3：检查清点行李。与客人一起清点行李并搬运行李。

步骤 4：进行换房。带客人进入新的房间后，帮助客人摆放行李，收回原房间钥匙和住房卡，呈交新房卡及钥匙，并请客人在房卡上签名。

步骤 5：交还钥匙。将客人原房间钥匙和住房卡交给交回总台接待处。

步骤 6：做好换房行李记录（见表 3-7）。

表 3-7 换房行李登记表

日期	时间	由（房号）	到（房号）	行李件数	行李员签名	楼层服务员签名	备注

# 【学习评价】

## 一、课内实训

组成两人学习小组，模拟操作散客抵店的行李服务，评价标准如下表所示：

表 3-8 《散客抵店的行李服务》评价标准

考核项目	考核要点	配分	评分标准	扣分
仪表仪容 (10分)	着制服	4	整洁得体、无破绽，纽扣齐全。	
	发型、面容、饰物	4	整齐、无头屑，男同学头发不盖耳、不留胡须，女同学化淡妆，佩戴饰物符合岗位规定。	
	工号牌	1	佩戴在制服左上方。	
	皮鞋	1	黑色，洁净、光亮。	
站姿 (10分)	体态	2	保持身体正直，微挺胸、收腹。	
	双肩	2	双肩平齐、自然放松。	
	目光	2	平视正前方，面带微笑，具有亲和力。	
	双臂、双手	2	双臂自然下垂，双手可背后或体前交叉。	
	双脚	2	男同学双脚并拢或微叉，不超过20cm；女同学双脚呈“V”型。	
主动迎客 卸放行李 (16分)	面部表情	5	微笑迎客，具有亲和力；	
	服务礼节	5	行鞠躬礼，礼貌问候，为客人开门护顶；	
	细节服务	6	卸行李下车，清点行李件数，检查行李有无破损；	
看管行李 等候客人 (18分)	引领	6	引领客人至总台，走在客人2、3步远的侧前方；手势运用得体、规范。	
	等候	4	看管行李，等候客人时站在距客人身后 4 米远处。	
	职业习惯	4	眼睛注视接待员，随时听从接待员的提示；	
	服务意识	4	主动领取房间钥匙。	
引领客人至 客房 (17分)	引领	6	走在客人2、3步远的侧前方，手势运用得体、规范；	
	服务意识	5	主动叫梯，搭乘电梯时请客人先行；	
	营销意识	6	适时介绍饭店的特色、新增服务项目、特别推广活动。	
房间服务 (24 分)	敲门通报	5	按空房进房规范敲门通报；房门全开或半掩，直至带房服务完毕。	
	取电	3	将钥匙插入取电器	
	放置行李物品	6	行李放在行李架上，把手朝外。	
	介绍饭店服务概况	6	简要介绍房内设施设备及使用方法，语言精准、简练。	
	礼貌道别	4	使用礼貌服务用语与客人道别；面对客人，躬身将房门带上。	
登记 (5 分)	填写工作记录	5	返回大厅，填写“散客入住行李进店登记表”，内容准确、详实。	
合计	100分		得分	

## 二、课外训练

### （一）个人能力作业

#### 案例分析：

3月的杭州城一片春意盎然，各国的游客纷纷抵杭州一睹杭城的秀丽景色。3月15日晚6点，40人的韩国团一行抵达杭城某饭店，总台小姐有条不紊地为客人快速登记。晚7点，该团行李运抵本店。由于3月份正值旅游旺季，团队别多，行李员没有按规程检查行李的完好情况，匆匆清点行李件数后就签了字，并迅速将行李运送至客房。晚9点，该团领队陪同817房住客向大堂副理反映，817房客的一个行李包被弄破，要求店方对此负责。经清点，客人表示包内钱物并无损失。

问题：遇到此类事情该如何解决？给您四个备选方案，请您选择并说明理由。

#### 方案一：

告诉客人，此包明显是被拉破的，受损的程度表现出责任不在饭店，应该是在行李到达我店之前在装卸、运送行李过程中受损，所以不应由店方对此负责。请其去找旅行社，去追究行李运送单位一方的责任。

#### 方案二：

向客人表示歉意，因从该行李包受损的情况判断，责任不在店方，系行李在到达饭店之前在装卸、运送途中所致，但饭店将帮助其与对方联系。由对方向其出具有关证明或赔偿责任。

#### 方案三：

向客人表示歉意，如客人已做财产保险，店方可以给其出具一张证明，证明该客的行李运抵我店时已经拉破。

#### 方案四：

向客人致歉，并表明虽然行李是由对方在运送途中受损，但店方对此也负有一定的责任，所以饭店将做出一定的赔偿。

### （二）团队能力作业

#### 1. 讨论：

某日，某饭店的一位在大堂值班的行李员正在为两位刚到店的某国客人从汽车上卸下行李物品。准备运到客人房间，其中有6只纸箱，行李员搬运时感觉很重，并透过纸箱破损处，隐约可以看到纸箱里面似装有一次性打火机，显然，这是一个危险的隐患，但又不能简单、直接向客人核实。至此，你认为怎样解决才算稳妥？

#### 2. 根据行李寄存服务程序与标准编写行李寄存服务模拟对话。

形式：以学习团队为单位

成果：

（1）上交行李寄存服务模拟对话文档材料

（2）选派代表进行行李寄存服务模拟展示

## 工作任务四 巧妙推销客房

### 【任务布置】

#### 测试：

前台的销售主要是指对步入客人的销售。不同类型的客人，销售的侧重点是不同的。对外地来的

旅游客人、第一次来的公司客人或外国散客，你知道该怎样进行销售才能使他们住下来吗？

## 【相关知识】

### 客房销售技巧

随着饭店业竞争的加剧，饭店越来越重视前厅部的销售工作。其销售成功与否直接影响到客人对饭店的认识、评价和是否再次光临，并最终影响饭店的经济效益。因此，对于一名优秀的前台服务员而言，不仅要熟悉前厅客房销售的要求和服务程序，更应掌握客房销售技巧，对客人进行面对面的推销。

#### 一、强调客人受益

由于客人对产品价值和品质的认识程度不一样，相同的价格，有些客人认为合理，而有些客人则感到难以承受。在这种情况下，接待员要将价格转化为能给客人带来的益处和满足，对客人进行启迪和引导，促成其转化为购买行为。例如，当接待员遇到一位因房价偏高而犹豫不决的客人时，是这样介绍的：“这类客房的床垫、枕头具有保健功能，可以让您充分休息的同时，还能起到预防疾病的作用。”而另一位接待员可能是这样推销的：“这类客房价格听起来高了一点，但它配有冲浪浴设备，您不想体验一下吗？”。强调客人受益，增强了客人对产品价值的理解程度，从而提高了客人愿意支付的价格限度。

#### 二、给客人进行比较的机会

如果客人没有具体说明需要哪种类型的客房，那么客人可能是第一次来到本饭店，也可能客人希望选择一种过去没有住过的客房。前厅接待人员可根据客人的特点，向他推荐两种或三种不同房型、价格的客房，供客人比较、选择，激发客人的潜在需求，增加饭店的收益。如一个看上去很有身份的商人，要订一个普通标准间，接待人员除报价格外，还应试探性地向其推荐商务客房或套房，提供给客人选择，并加以描述性语言，可能会收到比较好的效果。在推销过程中，接待员应避免将自己的观点强加于客人，切记接待人员的责任是推销，而不是强迫对方接受。过分的“热情”会适得其反。某些时候，即使客人因员工的坚持而勉强接受了某种房间，饭店多赚了一些钱，但却永远补偿不了他（她）因被迫接受而以后可能不再光顾该饭店的损失。因此，应尊重客人的选择，即使客人最终选择了一间较便宜的或相对档次较低的客房，也要表示赞同与支持。

#### 三、坚持正面的介绍

前厅接待员在介绍不同的房间以供客人比较时，要着重介绍各类型客房的特点、优势及给客人带来的方便和好处，指出它们的不同，但不要对各类型客房的缺点进行比较，还应注意用词。

例如，饭店目前只剩一间客房，客人已经无法选择，也应对客人说“您运气真好，我们还有一间相当不错的客房”，而不能说“这是最后一间客房了”。以免让客人感觉这间客房是其他客人挑剩下的，可能会存在质量问题。必要时，接待员应善于将客房或客房所处环境的不利因素转化为给予宾客便利的因素。

例如，室外景色不够好的客房，可能很安静；靠近游泳池的房间可能会受噪音干扰，但如果客人喜欢游泳，从房间到游泳池就很方便……

#### 四、对犹豫不决的客人可以多提建议

许多客人并不清楚自己需要什么样的房间，在这种情况下，接待人员要认真观察客人的表情，设法理解客人的真实意图、特点和喜好，然后按照客人的兴趣和爱好，有针对性地向客人介绍各类客房的特点，消除其疑虑。假若客人仍未明确表态，接待员可以运用语言和行为来促使客人下决心进行购买。例如，递上人住登记表说“这样吧，您先登记一下……”或“要不您先住下，如果您感到不满意，明天我们再给您换房”等等；也可以在征得客人同意的情况下，陪同客人实地参观几种不同类型的客

房，让客人对饭店客房产品有感性认识，当他们亲自看了客房设施后，可能会迅速做出住宿的决定。即使客人不在这里住宿，他们也会记住这家饭店的热情服务，可能会推荐给亲友或下次来投宿。这样，既消除了客人可能的疑虑，也展示了饭店的信誉及管理的灵活性。

#### 五、高码讨价法与利益引诱法

高码讨价法和利益引诱法是两种有效的销售技巧，可以在客房销售过程中加以运用。

高码讨价法是指在客房销售中向客人推荐适合其地位的最高价格的客房。根据消费心理学，客人常常接受接待员首先推荐的房间。如果客人不接受，再推荐价格低一档次的客房，并介绍其优点。这样由高到低，逐层介绍，直到客人做出满意选择。这种方法适合于向未经预订直接抵店的客人推销客房，从而最大限度地提高了高价客房的销售量和客房整体经济效益。

利益引诱法亦称由低及高法，是对已预订到店的客人，采取给予一定附加利益的方法，使他们放弃原预订客房，转向购买高一档次价格的客房。例如：“您只需要再多付 50 元，就可以享受包价优惠，除房费外，还包括免费早餐和午餐”。这时客人常会被眼前利益所吸引而顺从接待员的建议，其结果是饭店增加了营业收入，客人同时也享受到了更多的实惠。

#### 六、价格分解法和适当让步法

通常，饭店为获得更多的营业收入，都要求接待员先推销高价客房。而价格作为最具敏感性的因素之一，有时客人一听到总台的报价，就可能被吓退，拒绝购买。此时就要将价格进行分解以隐藏其“昂贵性”。

例如：某类型客房的价格是 580 元，报价时可将 80 元免费双早和 100 元免费餐费从房价中分解出来，告诉客人实际房价是 400 元；假如房费包含免费洗衣或免费健身等其他免费项目，同样应进行价格分解。这样，客人心中高价的概念此时就会被大大弱化。所以，采用价格分解法，更易打动客人，促成交易。

另外，在接待过程中，经常会遇到客人抱怨房价太贵了，询问“能不能打折”？因为在市场经济条件下，市场的多变性决定了价格的不稳定性，价格因不同客人而异，也早已成为十分正常的现象。所以，对于确实无法承受门市价格的客人，适当地给予优惠也是适应市场、适应竞争的重要手段，否则，就会出现将客人主动地送到竞争者手中的现象。但要注意优惠幅度应控制在授权范围内，并要求员工尽量不以折扣作为达成交易的最终手段，并配合各种奖励措施，鼓励员工销售全价房。

#### 七、选择适当的报价方式

（一）“冲击式”报价。即先报出房间价格，再介绍房间所提供的服务设施和服务项目等，这种报价方式适合推销价格比较低的房间，以低价打动客人。

（二）“鱼尾式”报价。先介绍所提的服务设和服务项目及客房的特点，最后报出房价，突出产品质量，减弱价格对客人购买的影响。这种报价方式适合推销中档客房。

（三）“夹心式”报价。亦称“三明治”式报价，这种报价方式是将价格置于所提供的服务项目中，以减弱直观价格的分量，增加客人购买的可能性。这种报价方式适合于中、高档客房，可以针对消费水平高、有一定地位和声望的客人。总之，价格放在什么阶段报、报价的顺序以及报几种房价等，都要根据不同客人的特点与需求，有针对性地宣传推销，介绍要恰如其分，不要夸大其词，因为客人很快就会发现任何不实之处，对饭店产生不信任感。

#### 八、推销饭店的其他设施和服务

在宣传推销客房产品的同时，不应忽视推销饭店的其他服务设施和服务项目，如餐饮、娱乐、商务等设施和服务，以使客人感到饭店产品的综合性及完整性。因为客人住店，不仅仅是为了满足其休息的生理需要，往往还有其他方面的需求，如果接待人员不向客人介绍推荐，就有可能使某些设施设备长期无人或很少使用，不但使饭店的营业收入受到损失，而且造成设备资源的浪费。所以，在预期

客人需要的前提下，向客人提供有关信息，不仅是一种积极的销售技巧，还可增加饭店的营业收入，改善与宾客的关系。

前厅接待人员在销售饭店的其他服务设施和服务项目时，应注意时间和场合。如客人深夜抵店，可以向客人介绍 24 小时咖啡厅服务或房内用膳服务；如客人经过长途旅行后抵达饭店，很可能需要洗衣和熨烫外套，这时应向客人介绍饭店的洗衣服务等等。

## 【任务实施】

### （一）客房销售程序

#### 步骤 1：把握客人特点

前厅员工应有敏锐的观察力和分析判断能力。根据客人的年龄、职业、国籍、旅行目的、身体状况等方面的情况，可以基本了解客人的选房倾向、支付能力、消费习惯以及心理承受能力，从而不失时机地、有针对性地介绍推销饭店客房产品及其他产品。

例如，商务客人通常是因公出差，对房价不太计较，但对服务要求较高，对这类客人可重点推荐商务客房：如宽大的办公桌、传真机等办公设施用品齐全，饭店服务高效、周到，有娱乐设施等；对观光客人则可推销能欣赏四周景物的客房；可以将套房销售给消费水平较高的客人、度蜜月的新婚夫妇、社会知名人士等；向携带孩子的家庭旅游者可推荐连通房或相邻房；向老年游客或残疾客人推销靠近电梯、出入方便的客房等等。

#### 步骤 2：介绍饭店产品

客人往往对房价比较关心，这是很自然的事。况且在未入住饭店之前，客人既不能接触和尝试，一般也无法直观地感受产品质量，只能凭饭店的外观和对接待员的感觉去认识饭店产品，所以更增加了对房价的敏感度。这种情况下，接待员要在熟悉饭店产品的基础上，尽可能多地向客人介绍饭店产品的优点和独特之处，例如理想的地理位置、新颖的装潢、优雅的环境、美丽的外景、宽敞的房间等，以化解客人心里的价格障碍，进而为饭店创造最佳的盈利机会。

#### 步骤 3：巧妙洽谈价格

前厅接待员在与客人洽谈价格时，应尽量使客人感到饭店销售的产品是物有所值的，因此，在销售过程中着重推销的是客房的价值而不是价格。接待员可以根据客房的特点，在客房的前面加上恰如其分的形容词。例如：刚装修好的、具有民族特色的、宽敞的、舒适的、能看到海景或湖景等等，这类形容词是无穷无尽的，只有这样才能更容易为客人所接受。除了介绍客房的特点之外，还应特别强调对客人的好处。例如，“孩子与您同住一套连通房，您可不必为他担心”、“这间客房非常安静，您可以好好休息”等。在洽谈价格过程中，前厅接待员的责任是引导客人、帮助客人进行选择，不要急于报价、定价，以免引起客人反感。

#### 步骤 4：主动展示客房产品

前厅部必须备有饭店客房产品和其他产品的宣传册及广告宣传资料、图片等，并将它们陈列在客人随手可取的地方，供客人仔细观看、选择，还有一些饭店在大厅配备了大屏幕电脑查询系统，让客人在大厅就可对客房等饭店产品的情况一目了然，获得感性的认识，以促进产品的销售。必要时，还可以带领客人实地参观客房产品，增强客人对客房价值的认知和理解。展示时应从高档客房向低档客房进行介绍，同时，接待员要自始至终表现出耐心、高效、礼貌，即使客人不住店，也应对客人的光临表示感谢，并欢迎客人再次光临。

#### 步骤 5：尽快做出安排

经过上述销售程序，当察觉到客人对所推荐的产品感兴趣时，前厅服务人员应用提问的方式，促使客人做出选择。一旦客人做出选择，应对客人的选择表示赞赏和感谢，并为客人尽快办理入住登记

手续，缩短客人等候时间。

## （二）客房销售模拟对话（参考）

情景1：一对中年外地夫妇来丹东旅游，他们走进了一家四星级酒店，如果价格合理的话就打算住下来，属于临时的步入客(walk-in)。

接待员：您好！欢迎光临。请问需要什么帮助吗？

男 宾：我们想要入住。

接待员：请问你们有预订吗？

男 宾：没有。

接待员：那你们需要什么样的房间呢？我们这里有标准房、豪华房、江景房、套房等。（感觉这对夫妇是外地人，估计多半是出来旅游的）我们这里的江景房非常不错，又安静又宽敞，而且现在刚好在搞促销，你们觉得怎样？

男 宾：听上去不错，多少钱一晚呢？

接待员：促销价每晚488元。

女 宾：嗯，可不可以便宜点呢？我们感觉有些贵。

接待员：真不好意思。因为现在搞促销，所以这已是最低价了。我们的江景房面积要比普通的标准房大，而且从房间里望出去视野很开阔。另外房间内的床垫、枕头都带有保健的功能，在休息的同时，还起到保健的作用，非常不错的。

女 宾：是不错，那标准房房价是多少呢？

接待员：标准房现在是每晚358元。标准房也不错，虽然看不到鸭绿江，但我们就在鸭绿江边，走出去就可以看到。而且标准房与江景房一样，房价里包含了两份西式早餐。您看，你会更喜欢哪一种呢？

女 宾：那标准房可不可以再便宜一点啊？好像都有点贵了。

接待员：哦，这样吧，我帮您选一间最好的标准房，也能看到一点鸭绿江，而且房型也是非常正规的，您看怎么样？

男 宾：好，就要这个标准房了！

## 情景2：

滨海酒店是一家四星级酒店，设施完善，服务周到。大洋公司想要选择一家酒店签订长期合作关系，希望能享受优惠的公司协议价格。经前台工作人员引见后，销售部张经理接待了大洋公司的代表王先生，与之握手互换名片后，请对方坐下。

张经理：王先生，欢迎光临我们酒店。

王先生：想必您也了解我此次来访的目的，我们想选一家酒店作为公司客人今后的入住接待单位。不知道贵酒店可以提供给什么样的协议价格和房间呢？

张经理：哦，我们酒店的协议价格是依据每个公司去年总共入住酒店的房间数量来计算的。

王先生：具体是这样，我们公司最近要引进一条生产线，会陆续安排一些外国专家、技师来进行安装指导和培训，估计他们会在酒店住一两个月。

张经理：其实，在价格方面，相信贵公司做过多方比较，已经有了结论。鉴于贵公司的情况，我们可以给您与娃哈哈公司一样的协议价，550元/晚。这是最实在的价格，也许没有其他酒店价格低，但是我们酒店提供的房价性价比一定是最高的。

王先生：价格还是高了很多啊。

张经理：不能光看价格这一方面啊。我们酒店每天早晚都有专门的班车送客人去市区。我想，如果贵公司的客人下班后想去城里转转，是非常方便的，特别是周末的时候。这是我们酒店推出的一项



特别针对像您这样公司情况的客人的服务。时间久了，也能为贵公司省下一笔不小的交通费哦。并且我们酒店目前是江边最好的酒店，环境好，离贵公司也不远，保证能让您的客人住得满意。

王先生：说得是不是太好了一点？

张经理：如果您不介意，我现在带您参观一下。（参观后，在酒店门口）

王先生：好的，你们酒店的情况我已基本了解，回公司具体商量后我再给你们答复。

张经理：好的。另外，我们与康师傅、娃哈哈集团都已签订了长期协议，他们对我们的评价也相当不错，我们随时欢迎贵公司客人的光临。

王先生：好的，我会尽快给你们答复。（继续跟踪，如不接受，问清原因，以改进不足之处）

## 【学习评价】

### 巧妙推销客房

第一步——设定背景。以一个学习团队为单位，为一个虚构的饭店设定背景。

第二步——建立场景。这些场景的主题可以包括：

- 向公司客人推销客房
- 向外国客人推销客房
- 向旅游客人推销客房
- 向客人推销总统套房
- 向客人推销豪华套房

.....

第三步——编写对话。要能够将客房销售技巧融入其中。

第四步——实践。每一个团队在班级表演他们的对客服务场景。专门负责记录的人员应该记下他们所观察到的情景。

第五步——评论。在所有团队都表演完之后，整个团体应该对每一个场景、每一个剧本都进行讨论评价，并且非常欢迎每一个团队对如何解决冲突提出一些建设性意见。

## 工作任务五 入住登记办理

### 【任务布置】

一、饭店是为客人提供食、宿等综合服务的场所，但这并不意味着饭店必须无条件地接待所有客人，对于哪些客人饭店是可以不予接待的？

要求：以学习团队为单位到学校附近的星级饭店或经济型饭店前厅部进行考察，形成文字资料，选派代表进行陈述。

#### 二、引导文章

#### 凯悦集团对高端客户的新型入住方式

（Online Check in）是凯悦集团的高端客户新型的订房程序。凯悦作为世界一流的饭店集团，拥有一系列营销策略。在对待高端客户时，他们有一套自己的方案，能为客人提供周到高效的服务。

在欧美地区，凯悦除了拥有大量的散客和团队客人外，还有一部分高端客人被称为“Gold Passport guest”。Gold Passport guest 即国内大部分酒店所称的 VIP 客人。在凯悦，这些客人可以享受到不同于一般客人的订房、入住程序，这是一种非常方便的入住方式——“订房入住一体化”。那么究竟什么是“订房入住一体化”呢？所谓“订房入住一体化”是指凯悦的 Gold Passport guest 或者白金卡、钻石卡持有者，在网站上订房，确定入住的日期、房型和具体的凯悦酒店，客人可以输

入他的卡号进行订房，在选择房间并确定要预定以后，凯悦会给客人发订房确认信，确认后，客人输入他的信用卡卡号和密码，再次确定，订房就完成了。而当客人到达该酒店时就不用再到前台登记入住了，只要直接去前台领取房卡就可以了。在美国的一些地区，客人还可以用白金卡、钻石卡直接进入房间而无须经过前台，非常便利。退房时，客人只需登录凯悦网站，点击退房就可以离开酒店了，房费结算会在3个工作日内完成（这是在德国）。这样的订房方式还可以用于凯悦旗下的酒店包括柏悦酒店、君悦酒店、Hyatt Place™、Hyatt Summerfield Suites™及凯悦的酒店合作伙伴 AmeriSuites™ 的欧美地区店。

欧美的 Gold Passport guest 可以登录凯悦的官方网站。在网站首页登录后，输入会员等级卡（金卡级、白金卡级和钻石卡级）和号码就可以进行房间预订了。

阅读上面案例后，请你回答下列问题：

1. 你知道客人提着行李，经过旅行，最终到达目的城市的饭店前台办理入住登记时，他最需要的是什么呢？
2. 你知道许多公司客人一进饭店不是先到饭店前台办理入住登记手续而是直接到商务中心去做什么呢？
3. 你有下了火车就直奔住宿地的经历吗？将要去饭店前台办理入住登记手续的你，能体会客人办理入住时的要求和希望吗？

## 【相关知识】

### 一、饭店不予接受的客人

学生根据布置的工作任务进行解答，教师点评与总结。

### 二、办理入住登记的必要性

- （一）遵守国家法律中有关入住管理的规定。
- （二）获得客人的个人资料。
- （三）满足客人对客房和房价的要求。
- （四）推销饭店服务设施，方便客人选择。
- （五）为客人入住后的各种表格及文件的形成提供可靠依据。

### 三、排房技巧

排房(Room assignment)又称分房。接待员根据宾客住宿的实际需求，考虑到宾客的心理特点以及饭店可供出租的客房的实际情况(位置、风格特色、档次、价格、朝向等)，尽可能将适合宾客尊要的客房分配给客人。正确灵活的排房方法和技能，不仅能满足宾客的需要，而且能合理利用客房。

#### （一）排房原则

##### 1. 针对性原则

饭店要根据客人的特点(身份、地位、对饭店经营的影响、旅游目的、生理心理特点、人数等)进行有针对性的排房。

（1）贵宾(VIP)：一般安排较好的或者豪华的客房，要求安全保卫、设备保养、环境等方面处于最佳。

（2）同一团体的客人：尽可能安排在同一层楼、同一标准的客房，并且尽量是双人房，以有利于导游(领队、会务组人员)的联络及饭店的管理。

（3）同一团体的领队或会务组人员：尽可能安排在与团体客在同一楼层的出口处的客房。

（4）新婚夫妇：应安排较安静的带大床的房间。

（5）对老年人、伤残人或行动不便者：可安排在较低楼层靠近服务台或电梯口的房间，以方便

服务员照顾。

(6) 家人或亲朋好友一起住店的客人：一般安排在楼层侧翼的连通房或相邻房。

2. 特殊性原则

特殊性原则是指饭店要根据客人的生活习惯、宗教信仰以及民俗不同来排房。

(1) 风俗习惯、宗教信仰及民俗不同的客人：应将他们的房间隔开距离或分楼层安排，要注意楼层号、房号与宗教禁忌的关系。

(2) 竞争对手、敌对国家的客人：应分楼层安排。

3. 因地制宜原则

因地制宜原则是指要根据饭店经营管理和服务的需要来安排客房。

(1) 长住客：尽可能集中在一个楼层，且在较低楼层。

(2) 无行李且有不轨嫌疑的客人：尽可能安排在靠近楼层服务台的房间。

(3) 在旅游淡季：

1) 从经营和保持市场形象的角度出发，可集中安排朝向街道的房间；

2) 可封闭一些楼层，集中使用几个楼层的房间，可从低层至高层或由高层往低层排房，以节约能耗、劳力，便于集中维护、保养一些客房。

(二) 排房顺序

接待员，或管理人员在排房时，应根据客人的特点及轻重缓急顺序进行排房，即：

- 1. 团体宾客(团队或会议宾客)。
- 2. 重要宾客和常客。
- 3. 已付定金的预订宾客。
- 4. 要求延期离店的宾客。
- 5. 普通预订宾客，并有准确航班号或抵达时间。
- 6. 无预订的散客。

四、总台接待中常见问题

(一) 离店日期变更

宾客在住店过程中，因情况变化，可能会要求提前离店或推迟离店。

宾客提前离店，则应通告客房预订处修改预订记录，并将此信息通知客房部尽快清扫整理客房。

宾客推迟离店，要与客房预订处联系，检查能否满足其要求。若可以，接待员应开出“推迟离店通知单”(见表 3-9)，通知结账处、客房部等；若用房紧张，无法满足宾客逾期离店要求，则应主动耐心向宾客解释并设法为其联系其他住处，征得宾客谅解合作。同时，从管理的角度看，旺季时，前厅部应采取相应有效措施，尽早发现宾客推迟离店信息，以争取主动，如在开房率高峰时期，提前一天让接待员用电话与计划离店的住客联系，确认具体的离店日期时间。此时，应注意询问的方法，例如，可以说：“根据我们的记录，您计划明天离开(退房结账)，对吗？”以获所需信息，尽早采取措施。

表 3—9 推迟离店通知(EXTENTION OF STAY)

姓名 (Name):	_____
房间 (Room):	_____
可停留至 (It allowed to stay until	____ AM ____ PM: ____ AM ____ PM)
日期 (Date):	_____
前厅部经理签名: (Front Office Manager Signed)	_____

(二) 宾客不愿详实登记

有部分宾客由于怕麻烦或出于保密或为了显示自己特殊身份和地位，住店时不愿登记或登记时有

些项目不愿填写。此时，接待员应妥善处理如下：

- 1. 耐心向宾客解释填写住宿登记表的必要性。
- 2. 若宾客出于怕麻烦或填写有困难，则可代其填写，只要求宾客签名确认即可。
- 3. 若宾客出于某种顾虑，怕住店期间被打扰，则可以告诉宾客，饭店的计算机电话系统有“DND”(请勿打扰)功能，并通知有关接待人员，保证宾客不被打扰。
- 4. 若宾客为了显示其身份地位，饭店也应努力改进服务，满足宾客需求。比如充分利用已建立起的客史档案系统，提前为宾客填妥登记表中有关内容，进行预先登记，宾客抵店时，只需签名即可入住。对于常客、商务宾客及VIP宾客，可先请宾客在大堂里休息，为其送上一杯茶(或咖啡)，然后前去为宾客办理登记手续，甚至可让其在客房内办理手续，以显示对宾客的重视和体贴。

(三) 宾客抵店入住时，发现房间已被占用

这一现象被称为“重房”，是前厅部工作重大失误。此时，应立即向宾客道歉，承认属于工作的疏忽，同时，安置宾客到大堂或咖啡厅人坐，为宾客送上一杯茶，以消除烦躁的情绪，等候重新安排客房。等房间分好后，应由接待员或行李员亲自带宾客进房。事后，应寻找发生问题的根源，如房间状态显示系统出错，与客房部联系，共同采取措施加以纠正。

(四) 加床

一个标准间，正常情况下只能住2个成年人，如要住3个成年人，则需加床(Extra bed)。

1. 客人在办理登记手续时要求加床

饭店要按规定为加床客人办理人住登记手续，并为其签发欢迎卡和房卡，欢迎卡中的房价为加床价，加床费转至住客付款账单上。

2. 客人在住宿期间要求加床

第三个客人在办理人住登记手续时，人住登记表需支付房费的住客签名确认。

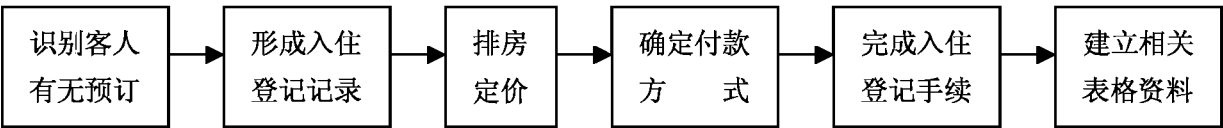
接待处将加床信息以“人住单”的形式，或者以专门的“加床通知单”(Extra bed information)(见表3-10)的形式通知相关部门，如前厅收银处和客房部楼层。

表3-10 加床通知单

加床通知单		
EXTRA BED INFORMATION		
房间号	房价	每晚
ROOM NO. _____	RATE _____	PER NIGHT
起始日期	终止日期	
BEGINNING DATE _____	ENDING DATE _____	
顾客签名		
GUEST SIGNATURE _____		
时间	经办人	
TIME _____	CLERK _____	

【任务实施】

入住登记基本流程



## 活动一 工前准备

步骤 1：按要求规范上岗，做好交接班工作，接待员需要详实掌握如下信息：

- (1) 房态和可供出租客房情况
- (2) 预抵店客人名单 (Expected Arrivals list, E.A list)
- (3) 预抵店重要客人名单 (VIP EA list)
- (4) 客史档案 (Guest history record)
- (5) 黑名单 (Black list)

步骤 2：按标准整理好工作环境；

步骤 3：准备与调试接待工作中所需要的办公设备：

- (1) 总台分房设备：电脑联网操作系统设备
- (2) 总台接待服务设备：磁卡钥匙制作机、住客帐卡架、POS 机、验钞机

步骤 4：准备好业务表单及用品：

入住登记表、欢迎卡、笔、房间钥匙、收据、宣传品、早餐券、房价表

## 活动二 散客入住登记办理

### (一) 已预订散客入住登记办理

1. 已预订散客入住登记办理程序与标准

步骤 1：主动迎宾。

(1) 面带微笑，鞠躬施礼，使用饭店规定的服务用语问候，对于常客要使用姓氏或头衔称呼客人；

(2) 礼貌询问客人是否预订了房间。

步骤 2：确认预订。

询问客人姓名，查找订房记录，与客人核实订房细节有无变更。

步骤 3：查验证件。

使用敬语请宾客出示有效证件，与客人本人进行核对无误后，扫描客人的有效证件。

步骤 4：入住登记办理。

(1) 使用双手或右手递送“散客入住登记表”（见表 3-11、见表 3-12）请客人填写，告知客人需要填写的项目；

(2) 在电脑中选出宾客要求的房型；

(3) 将房号在房间状况表上标明“OCC”；

(4) 制作房间钥匙；

(5) 检查有无为宾客代收需要转交的物品；

(6) 审核入住登记表填写是否清楚、完整；

(7) 向客人介绍所分配房间的情况及饭店相关规定。

步骤 5：确认付款方式及预付款

(1) 询问客人付款方式并予以确认；

(2) 在登记表上写清房价、结账方式并签名；

(3) 按照饭店规定礼貌向客人收取预付款。

步骤 6: 呈交房卡。

- (1) 将房卡、钥匙及早餐券等转入信封, 递给客人并提醒宾客注意事项;
- (2) 主动向客人介绍贵重物品保管服务。

步骤 7: 礼貌道别。

步骤 8: 信息储存。

- (1) 入住登记表打时;
- (2) 在《次日宾客抵店一览表》上做相关记录;
- (3) 将宾客信息输入计算机系统;
- (4) 检查信息的准确性并输入客史档案。

表 3-11 国内客人住宿登记表

房号:			房租:			接待员:		
姓名	性别	年龄	籍贯		工作单位	职业		
			省 市 县					
户口地址						从何处来		
身份证或其他有效证件名称			证件号码					
抵店日期					离店日期			
同宿人	姓名	性别	年龄	关系	备注	贵重物品存放		
请注意: 1. 退房时间是中午 12:00 2. 贵重物品请存放在收款处之免费保险箱内, 阁下一切物品之遗失, 酒店概不负责 3. 来访客人请在晚上 23:00 前离开房间 4. 离店请交回钥匙 5. 房租不包括房间里的饮料费用					离店时我的帐目结算将付: <input type="checkbox"/> 现金 <input type="checkbox"/> 旅行社凭证 <input type="checkbox"/> 信用卡  客人签名:			

见表 3-12 临时住宿登记表

Registration Form of Temporary Residence

(Please Write in Block Letter 请用正楷填写)

英文名	英文名	性别
Surname	First Name	Sex
中文姓名	国籍	生年
Name in Chinese	Nationality	Date of birth
证件种类	证件号码	签证种类
Type of certificate	Certificate No.	Type of visa
签证有效期	来店时间	离店时间
Valid visa	Date of arrival	Date of departure
接待单位	房号	
Received by	Room No.	
职业及工作单位	停留事由 OBJECT OF STAY	

OCCUPATION & PLACE OF WORK	
永久地址 PERMANENT ADDRESS	
离店时我的账目结算将由 ON CHECKING OUT, MY ACCOUNT WILL BE SETTLED BY: <input type="checkbox"/> 现金 CASH <input type="checkbox"/> 信用卡 CREDIT CARD <input type="checkbox"/> 旅行支票 TRAVELLERS CHEQUE <input type="checkbox"/> 公司付款 A. CTO <input type="checkbox"/> 旅行社凭单 T/A VOUCHER <input type="checkbox"/> 其他 OTHERS	房价 ROOM RATE 退房时间是中午十二点整 CHECK OUT TIME 12:00 MOON 宾客签字 GUEST SIGNATURE
预订人/公司 Booked By	预付金额 Deposit Amount
备注 REMARKS	职员签名 CKERK' S INITIAL

## 2. 已预订散客入住登记办理模拟对话（参考）

接待员：您好。

客 人：您好，我在你们酒店预订了房间。

接待员：请问您怎么称呼？

客 人：我姓杨，叫杨光。

接待员：杨先生，请稍等…… 是的，杨先生，您预订的是从8月2日至8月4日的一间标准间，（打印）这是您的住宿登记表，请您核对后在这里签名（指示并右手递送）。

客 人：（检查并签字后）给你。

接待员：谢谢（右手接）。杨先生，请出示一下您的身份证。

客 人：给您。

接待员：谢谢（查验有效证件）。（右手交还身份证）谢谢。杨先生，您是用现金结帐，对吗？

客 人：是的。

接待员：那么请您到这边的收银处预交一下押金，好吗？

客 人：好的……（交完押金，返回）（呈递押金底联）

接待员：谢谢您，杨先生，您的房间号码是 1618，这是您的房卡和钥匙，请您拿好，行李员会为您带房，希望您在这里居住愉快！

## （二）无预订散客入住登记办理

### 1. 无预订散客入住登记办理程序与标准

步骤 1：主动迎宾。

（1）面带微笑，鞠躬施礼，使用饭店规定的服务用语问候，对于常客要使用姓氏或头衔称呼客人；

（2）礼貌询问客人是否预订了房间。

步骤 2：询问宾客住房要求。

询问宾客所需房间类型、住店夜次、用房数量，并适时根据饭店住房状况向客人推销客房。

步骤 3：查验证件。

使用敬语请宾客出示有效证件，与客人本人进行核对无误后，扫描客人的有效证件。

步骤 4：入住登记办理。

- (1) 使用双手或右手递送“散客入住登记表”请客人填写，告知客人需要填写的项目；
- (2) 在电脑中选出宾客要求的房型；
- (3) 将房号在房间状况表上标明“OCC”；
- (4) 制作房间钥匙；
- (5) 检查有无为宾客代收需要转交的物品；
- (6) 审核入住登记表填写是否清楚、完整；
- (7) 向客人介绍所分配房间的情况及饭店相关规定。

步骤 5：确认付款方式及预付款

- (1) 询问客人付款方式并予以确认；
- (2) 在登记表上写清房价、结账方式并签名；
- (3) 按照饭店规定礼貌向客人收取预付款。

步骤 6：呈交房卡。

- (1) 将房卡、钥匙及早餐券等转入信封，递给客人并提醒宾客注意事项；
- (2) 主动向客人介绍贵重物品保管服务。

步骤 7：礼貌道别。

步骤 8：信息储存。

- (1) 入住登记表打时；
- (2) 在《次日宾客抵店一览表》上做相关记录；
- (3) 将宾客信息输入计算机系统；
- (4) 检查信息的准确性并输入客史档案。

### 活动三 团队入住登记办理

#### 1. 团队入住登记办理程序与标准

步骤 1：接待准备

(1) 根据团队接待通知单（见表 3-13）中用房、用餐及其他要求，在抵店前与电脑核准，进行预排房并确认。

表 3-13 团队接待任务通知单

姓名	_____	国籍	_____	人数	_____
旅行社	_____				
抵达日期	_____				
离开日期	_____				
单人	_____	房租	_____	双人	_____
三人	_____	房租	_____	套房	_____
三餐：					
早餐	_____				
午餐	_____				
晚餐	_____				



备注_____
_____
_____
送往:
前台; 旅行社; 餐饮部; 客房部

(2) 根据团体订房要求，查看电脑房态资料或客房状态显示架，安排团体客房，打印团体用房分配表；

(3) 准备好团体客人信封。信封上标有房号，信封内有客房钥匙、房卡及饭店促销品等。团体客人的房卡大多为不能签单的钥匙卡，房卡姓名栏填写团号，房租栏填写合同价（C/R）。

(4) 随时与管家部联系，了解房间卫生清扫情况；

(5) 准备好住宿登记表、团体资料表（印发团体资料是为了将客到信息通知给相关对客服务部门）和团体入住确认表（即账单）。

(6) 如果团体客人行李已到，则应吩咐礼宾部妥善保管好。

步骤 2：请客人登记

(1) 团体客人到达后，由团体接待员迎接，如团体人数较多，有必要由大堂副理或宾客关系主任（Guest relation officer, GRO）出面维持秩序；

(2) 弄清团体名称，找出订房资料，确认人数、房间数，掌握付款方式；

(3) 请团体陪同人员如导游、领队或会议组织人员等，协助团体客人填写入住登记表（见表 3-14）。填写入住登记表分两种情况：一是客人抵店时临时填写；二是团体客人抵店前，陪同已事先准备好。

步骤 3：发钥匙和房卡

团体接待员协助团体陪同人员分配客房及分发房间钥匙、房卡；

步骤 4：核对订房内容

与团体陪同人员确认房间数、房间类型、司陪床位数、餐饮安排、叫醒时间及出行李时间等，填写团体入住确认表。

步骤 5：确定付款方式

团体订房单上会标明付款方式——现付或转账。如现付（cash upon arrival），则应请收银员收款；如转账，则应明确转至何单位，是旅行接待社还是组团社。若转至组团社，团体账单应由全陪签名确认；若转至接待社，团体账单则应由地陪签名确认，最后将账单送交前厅收银员。

团体入住，接待单位大多只负责房租和餐费，其他费用由客人自理。如个别团体客要求开通房间长途电话，拥有在饭店消费的签单权，则应要求客人事先交纳一定的押金，并另外签发房卡。

步骤 6：通知行李员分发行李

将标明房号的团体客名单交行李员，便于行李员分发行李。

步骤 7：制订相关表格，传递信息

(1) 填制团体资料表，将团体客到信息分发给总机、问讯处、前厅收银员、礼宾部、餐饮部、管家部、大堂副理等相关部门。如饭店计算机联网，则不必制作表格，只需将入住相关资料输入团体接待处计算机终端，其他部门就可获得团体客人信息；

(2) 更改房间状况；

(3) 填写“在店团体一览表”（In-house group list）。

表 3-14 团队住宿登记表

## Registration Form of Temporary Residence for Group

(Please Write in Block Letter 请用正楷填写)

来源 T\S\C	团号 Group No.
来期 Arrival	离期 Departure
国籍 Nationality	人数 Pax. Of Group
房数 Num. Room	房型 Room Type
房价 Room Rate	付费方式 Payment
特殊要求 Special	陪同房号 Guide Room No.
备注 Remarks	
房号 Room No. of Group	

### 2. 团队入住登记办理模拟对话（参考）

接待员：您好，小姐，是国旅的团吗？

客 人：对的，国旅BC2524团。

接待员：房间给您分好了，还有什么变动吗？这是分房单，您看一下。

客 人：我们又增加了两人，我在表上填好，再给开一个标准间。

接待员：好的，请稍等。这是全部的房卡和钥匙，一共是60人，30个标准间，分别在5楼和6楼。

客 人：好的。明天早上6：00叫早。

接待员：好的。对了，早餐在二楼中餐厅，时间是早5：00-8：00 。

客 人：好的。

接待员：请您在这签字，好吗？

客人：好的。

接待员：谢谢！

#### 活动四 VIP 客人入住登记办理

饭店贵宾一般由大堂副理负责接待，前厅接待处给予配合。贵宾入住登记在客房内进行。

##### 步骤 1：准备工作

###### （1）大堂副理的准备工作

1) 阅读“预期抵店贵宾名单”，了解预期抵店贵宾姓名、身份、人数、房号、抵店时间、接待规格等内容；

2) 填写车单交礼宾部，注明贵宾姓名、航班号、车型、付款方式等内容，并确认落实情况；

3) 检查即将入住贵宾的客房，内容包括清洁卫生情况，设备设施完好情况，客房内免费用品的添置情况，鲜花、果篮、酒水等赠品的摆放情况等；

4) 通知客房部做好楼层的迎客工作，将贵宾的用餐时间和人数通知餐饮部做好准备；

5) 视贵宾的重要程度，组织好大堂的员工欢迎队伍。

###### （2）接待处的准备工作

1) 与订房部配合，安排好贵宾入住的客房；

2) 准备好住宿登记文件夹。根据已知的贵宾资料打印好住宿登记表和贵宾房卡。将登记表及房卡的退房日期栏空出，让贵宾自填。准备好房间钥匙，并与住宿登记表、贵宾房卡一并放在文件夹内，将文件夹交大堂副理。

3) 查看有无客人的信件及其他早到的物品，以便及时转交。

##### 步骤 2：迎接客人，办理入住登记手续

一般贵宾由大堂副理接待即可，如果贵宾身份地位较高，则必须由饭店最高管理层出面迎接。

（1）客人抵达时，称呼贵宾姓名，向贵宾问候，表示热烈欢迎，并向贵宾介绍自己在店迎接人员；

（2）将贵宾带入房间，并对饭店和房间进行简单介绍，告知客人大堂副理台的服务电话，表达愿意为其服务的愿望；

（3）大堂副理将已准备好的入住登记文件夹带进客房，请客人登记签字，然后大堂副理核对证件，确认退房日期；

（4）离开客房，预祝客人住店愉快。

贵宾入住，享受多种优惠，如免交押金（Waive deposit）、房租免费（complimentary）甚至是全免（All complimentary），具体优惠政策应按饭店贵宾申请单伤的待遇执行。

##### 步骤 3：制订表格，储存信息

（1）办理完入住登记手续后，大堂副理应在值班本上记录贵宾入住手续办理情况；

（2）将制订表格、储存信息等工作交由接待员完成。接待员将贵宾情况输入电脑，或制作客房状态卡插入显示架更改房态。

（3）将贵宾抵店信息通过入住单或计算机联网通知相关部门，并将客人的订房资料及登记资料整理归档，向前厅收银员交接账单资料。

表 3-15 饭店 VIP 贵宾接待通知书

姓名	国籍	身份	到达日期 时间及航 班、车次	离店日期 时间及航 班、车次	安排房号	房号
----	----	----	----------------------	----------------------	------	----

			一元	二元	三元	四元	五元以上

接待规格

- |       |                                     |                                 |                                    |
|-------|-------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. 迎送 | A. 大堂副理 <input type="checkbox"/>    | 10. 饮料                          | A. 一次性 <input type="checkbox"/>    |
|       | B. 部门经理 <input type="checkbox"/>    |                                 | B. 软饮 <input type="checkbox"/>     |
|       | C. 副总经理 <input type="checkbox"/>    |                                 | C. 果品 <input type="checkbox"/>     |
|       | D. 总 经 理 <input type="checkbox"/>   |                                 | D. 每天 <input type="checkbox"/>     |
| 2. 入住 | A. 总台登记 <input type="checkbox"/>    | 11. 点心                          | A. 金币巧克力 <input type="checkbox"/>  |
|       | B. 客房登记 <input type="checkbox"/>    |                                 | B. 蛋糕 一般 <input type="checkbox"/>  |
|       | C. 陪同登记 <input type="checkbox"/>    |                                 | C. 蛋糕 生日 <input type="checkbox"/>  |
|       | D. 专 梯 <input type="checkbox"/>     | 12. 用车                          | A. 折扣 <input type="checkbox"/>     |
|       | E. 团队迎接 <input type="checkbox"/>    |                                 | B. 全免 <input type="checkbox"/>     |
| 3. 看望 | A. 部门经理 <input type="checkbox"/>    |                                 | C. 专车 <input type="checkbox"/>     |
|       | B. 副总经理 <input type="checkbox"/>    | 13. 用餐                          | A. 标准收费 元                          |
|       | C. 总 经 理 <input type="checkbox"/>   |                                 | B. 优惠收费%                           |
| 4. 致意 | A. 总经理名片 <input type="checkbox"/>   |                                 | C. 全免 <input type="checkbox"/>     |
|       | B. 贵宾优惠卡 <input type="checkbox"/>   |                                 | 早餐 元                               |
|       | C. 欢迎标语 <input type="checkbox"/>    |                                 | 午餐 元                               |
| 5. 影像 | A. 照片 <input type="checkbox"/>      |                                 | 晚餐 元                               |
|       | B. 摄影 <input type="checkbox"/>      |                                 | D. 专座 <input type="checkbox"/>     |
| 6. 礼品 | A. 宣传册子 <input type="checkbox"/>    | 14. 宴会                          | A. 自理 <input type="checkbox"/> 元/人 |
|       | B. 市区游览交通图 <input type="checkbox"/> |                                 | B. 工作陪餐 <input type="checkbox"/>   |
|       | C. 工艺品 <input type="checkbox"/>     |                                 | C. 宴请 <input type="checkbox"/>     |
| 7. 登报 | A. 发消息 <input type="checkbox"/>     | 15. 用房 <input type="checkbox"/> | A. 折扣 <input type="checkbox"/> %   |
|       | B. 登照片 <input type="checkbox"/>     |                                 | B. 套房 <input type="checkbox"/>     |
| 8. 鲜花 | A. 花束 <input type="checkbox"/>      |                                 | C. 全免 <input type="checkbox"/>     |
|       | B. 花篮 <input type="checkbox"/>      | 16. 报纸 <input type="checkbox"/> |                                    |
|       | C. 盆景 <input type="checkbox"/>      | 17. 其他                          |                                    |
| 9. 水果 | A. 果盘 <input type="checkbox"/>      |                                 |                                    |
|       | B. 果篮 <input type="checkbox"/>      |                                 |                                    |

接待人: -----

抽查时间: -----

填表人: -----

批准人: -----

日期: -----

分送:

总经理室☐    客房部☐    大堂副理☐    公关部☐    工程部☐    计财部☐  
 保安部☐    总机☐

## 【补充资料】

### 房卡管理

房卡管理,是饭店安全管理的重要一环,亦是前厅部工作的一项主要内容。目前为了更好地保障客人的人身和财产安全,越来越多的饭店使用电子门锁。

#### 一、IC 卡门锁系统的构成

##### 1. 接待处计算机

接待处计算机装入门锁管理软件系统,该软件系统对整个饭店的门锁进行控制,如密码的生成、清除旧密码、控制客人及员工进出客房次数等。

##### 2. 客房电子门锁

锁内有磁卡阅读器和微电脑,能识别智能卡。

##### 3. 刷卡器

发卡器配置在接待处,与接待处电脑连接,在该电脑的控制下,将智能卡刷过发卡器的卡槽,即可写入或读出卡中信息,实现发卡查询功能。

##### 4. 多功能控制器

多功能控制器,一方面与客房门锁联系,读取开门记录及相关信息,校准门锁内的时针,作为智能卡开门;一方面与接待处电脑连接,将开门记录及其他信息传给数据库。

#### 二、IC 卡门锁的功能介绍

IC 卡门锁,是利用磁卡开启的电脑控制门锁,锁内有磁卡阅读器和微电脑,客人入住时,接待员应拿出一张同身份证大小相似的 IC 卡,由总服务台使用计算机和配套的刷卡器,将客人的密码和特征信息记入磁卡的磁条内(磁卡的一面涂有可存储密码信息的磁条)。客人进房时,先将磁卡有磁条的一面,插入磁卡锁读卡口内,然后拿出,锁中的磁头便可自动读出磁卡上的密码,并经锁中的计算机芯片运算,判断是否是“合法磁卡”(开门或不可开启的绿、红指示灯也马上会亮),若是合法磁卡,通过电磁铁带动控制锁的开关,房门即可打开。IC 卡锁可设置 10 亿个以上密码不重复,万一钥匙丢失,可重新设置密码,使丢失的钥匙失效,因而保密性很强;IC 卡锁内的微电脑,还能存储最近的 200 至 300 条开门记录(次序、时间等),起到类似飞机上“黑匣子”的作用。

把有关信息和密码输入 IC 卡中,这些卡还能在饭店内电脑联网的营业点充当信用卡直接消费,消费完毕后刷卡记录或从预存押金的卡中扣除消费款项。此外,IC 卡还能充当客房电器的节能开关。

IC 卡是一种类似游戏卡功能的智能卡,由一个或多个集成电路芯片等元件组成,可以一次性使用,也可回收并反复使用。它可以封装成各种形状、尺寸及厚度,以方便使用和携带。它有思维和运算的智能功能,便于加密,并有防磁、寿命长、功能强等优点。

#### 三、IC 卡的种类

##### 1. 设置卡

(1) 房号设置卡,用于设置客房门锁的房号。

(2) 时间设置卡,用来设置门锁的当前即时时间,包括年、月、日、时、分等。

(3) 公共区域设置卡,用于设置公共区域门锁的房号。

(4) 会议室设置卡,用来把某客房设置为会议室。该卡开锁后,门锁不会锁上,与会者可以随意进入该会议室。只有当门被合法卡开过后,门锁才能锁上。

##### 2. 宾客卡

该卡供宾客在使用期限内进入某一特定的客房,在客人登记时,由接待员为客人制作和分发;输入相关信息后,可以作为客人在饭店的信用卡刷卡消费。

### 3. 员工卡

员工卡，有总管卡、大厦卡、区域卡、部分卡等四种，通常按管理区域的不同，由经理、主管、领班、员工分级使用。此外，还有复位卡，当员工卡亮红灯不能开门时，用以重新设置一有效卡，即可正常使用；一次性卡，供楼层修理人员使用，仅对客房锁有效，使用一次后自动失效。有时大堂副理或公关人员带客参观客房也用此卡；时段卡，不是一次性有效，而是在一个极短的时间内有效(如2小时)，可在限定时间内方便使用。

### 4. 特殊卡

- (1) 备用安全卡。该卡通常保存在安全的地方，当系统无电或出现意外事故时，供客人使用。
- (2) 终止卡。该卡用于使当前正在使用的宾客卡或备用安全卡失效，也叫退房卡。
- (3) 反终止卡。该卡用于使最后一张失效的宾客卡或备用安全卡恢复功效。

### 四、IC卡钥匙的制作与使用注意事项

1. 宾客卡通常在客人入住后才制作，每位磁卡钥匙制作员工都有独立的密码进入制作系统。
2. 根据不同的管理层次应逐级规定制作人员的权限。如宾客卡由接待员或收银员制作。
3. 钥匙的制作者及密码应由高层管理人员专人负责管理和控制，随时查对制作钥匙的情况。
4. 开门时，应持有效卡，按卡片箭头方向轻轻插入门锁的插口内，插到底后平稳拔出，拔卡速度不能太快或太慢，中间不能停顿，磁卡拔出后，指示灯亮绿灯，在约10秒内执手下压即可开门入房。若超过10秒未开门门锁又会自动锁上。指示灯亮红灯，说明此卡不可开门，应重新设置新卡使用。
5. 宾客卡在住宿的有效时间内可开启相应的客房，如住客卡丢失或住客提前退房，可以用新的宾客卡或终止卡把门打开，原住客卡立即失效。
6. 客人结账时，把磁卡或IC卡钥匙交前厅收银员，收银员应及时交接待员。接待员在交接班时，应同时清点未制作过的磁卡数量。有些饭店，客人也可随意带走钥匙卡。
7. 当电脑或制作钥匙的发卡器出现故障时，可使用备用钥匙。备用钥匙一般备3套以上，由前厅部经理或其他指定的专人使用、保存。

## 【学习评价】

### (一) 课内实训

1. 组成两人学习小组，模拟操作已预订散客入住登记业务，评价标准见下表：

表 3-16 《已预订散客入住登记》评价标准

考核项目	考核要点	配分	评分标准	扣分
准备工作 (10分)	工作台面	3	整洁、无尘，摆放相关标志牌。	
	电脑、电话、POS机等用具	3	齐全，摆放有序。	
	客房钥匙、房卡、笔、信封、入住登记表	4	齐全，摆放有序。	
仪表仪容 (10分)	着制服	4	整洁得体、无破绽，纽扣齐全。	
	发型、面容、饰物	4	整齐、无头屑，男发长不盖耳、不留胡须，女同学化淡妆，佩戴饰物符合岗位规定。	
	工号牌	1	佩戴在制服左上方。	
	皮鞋	1	黑色，洁净、光亮。	

接待服务 (80分)	主动迎宾	5	趋步向前, 主动致意, 微笑询问、态度谦恭。	
	确认预订	5	礼貌询问宾客姓名, 查找订房记录, 核对订房细节。	
	查验证件	4	请宾客出示有效证件并仔细查验。	
		4	扫描客人的身份证件。	
	入住登记	4	双手或右手递送并请宾客填写“入住登记表”。	
		4	在电脑中选出宾客要求的房型。	
		4	将房号在房间状况表示上标明“OCC”。	
		4	准备好房间钥匙。	
		4	查看是否有为宾客代收物品并转交。	
		4	审核入住登记表填写是否清楚、完整。	
		4	介绍所分配房间情况及饭店有关规定。	
	确认付款方式 及收取预付款	4	询问付款方式并予以确认。	
		4	在登记表上写清房价、结账方式并签名。	
		4	按照饭店规定礼貌收取预付款。	
	呈交房卡	2	礼貌呈交房卡并提醒宾客注意事项。	
		3	主动向客人介绍贵重物品保管服务。	
		2	将房间钥匙交给行李员, 请其为宾客带房。	
	礼貌道别	5	使用敬语礼貌道别。	
	信息储存	2	入住登记表打时;	
		2	在《次日宾客抵店一览表》上做相关记录;	
		3	将宾客信息输入计算机系统;	
		3	检查信息的准确性并输入客史档案。	
合计	100分		得分	

## 2. 小组讨论

- (1) 遇到有不良记录的客人时怎么办?
- (2) 客人要求用一个证件同时开两间客房时怎么办?
- (3) 住店客人要求保密怎么办?
- (4) 房间增加住客时怎么办?
- (5) 住店客人押金数额不足时怎么办?

## 3. 情景模拟

晚 10: 00 左右, 某饭店前厅接待处有一位客人, 正在大声地和服务员陈小姐争论着什么, 而陈小姐又好像在坚持着什么。经了解, 原来客人自称是总经理的朋友, 要求陈小姐给她一间特价房, 而陈小姐却说没有接到过总经理的任何通知, 只能给予常客优惠价。对此, 客人很不满意, 于是大声吵了起来, 并说一定要向总经理投诉, 她连总经理的朋友也不买账。陈小姐该如何答复并处理此问题呢?

## 4. 阅读材料

### 如何做好总台客房销售工作

前厅接待人员要在接待过程中成功地将客房及饭店其他产品推销给客人, 前提是必须要掌握相应的知识、信息, 具备基本的个人素质。

作为一名前厅接待人员应该熟悉自己饭店的基本情况和特点，饭店的基本情况和特点包括：饭店所处的地理环境及交通情况，饭店建筑、装饰、布置的风格和特点，饭店的等级与类型，饭店的服务设施与服务项目，饭店产品的价格与相关的政策和规定……了解掌握上述信息，是做好客房销售工作的先决条件，尤其是对饭店的主要产品之一——客房，须做全面的了解，如各类房间的面积、色调、朝向、功能、所处的楼层、价格及计价方式、特点、设施设备。接待员只有对以上内容了如指掌，推销起来才能得心应手，才能随时答复客人可能提出的任何问题疑问，使客人感受到你对本饭店的信心和热爱，从而有助于推销的成功。

接待人员在深入了解和掌握本饭店产品情况的基础上，更要熟悉竞争对手的有关情况。因为客人面对的是一大批与本饭店档次、价格、服务相类似的企业。要想在销售中取胜，就要找出自己饭店的特色和优势，并着重加以宣传，这样更容易引起客人的兴趣和注意。

饭店的每一种产品都有多种附加利益存在。对于一个靠近电梯口的房间，有的客人会认为不安静，而有的客人则会认为进出很方便。所以饭店负责推销的员工必须要深入了解客人最需要的是什么，最关心的是什么，最感兴趣的是什么。把握好客人的购买目的和购买动机，帮助客人解决问题，满足其物质和心理需要。这样，在客人收益的同时，饭店也会得到相应的回报。

前厅是给客人留下第一印象的地方，是饭店的门面。客人初次到一个饭店，其可能不甚了解，他对饭店产品质量的判断是从前厅员工的仪表仪容和言谈举止开始的。因此，前厅员工必须随时面带微笑，以热诚的态度、礼貌的语言、优雅的举止、快捷规范的服务接待好每一位客人。这是前厅工作人员成功销售的基础。

前厅员工在推销客房、接待客人时，必须注意语言艺术，善于使用创造性的语言，例如多使用形容词等描述性的语言。努力使自己的报价言之有据，让客人感到该产品的确物有所值，甚至物超所值。

要求：

- (1) 充分阅读并理解文章；
- (2) 对文章中重点语句进行文字标识处理；
- (3) 使用简练、精准的语言概况客房销售对前厅接待人员的要求有哪些。

## 二、课外训练

### (一) 个人能力作业

案例分析：

#### 双重卖房

X饭店系一家按四星级标准建造的饭店。由于所处地段不甚理想，散客客源不是很多，所以该饭店以接纳团队为主。1999年10月18日该店将有6个团队抵店，由于506房接纳延迟至晚7:00退房，故总台早班员工将上海某旅行社韩国团16+1人原定的506房至516房，并在团队资料及电脑上分别做了调整，但房卡及团队欢迎卡上却忘了更改。

当晚6:30该韩国团一行抵店，中班员工亦未发觉房卡、欢迎卡上的资料与团队资料及电脑中不符，当即为客户办理了入住手续，客人拿上房卡便进了房间，致使电脑中516房为已住房，而实为空房；kernel真正入住的是506房，但电脑上却显示为空房。故晚10:30，总台员工便将此“空房”卖给了一位散客。客人办完手续上了楼层，不到3分钟便打电话下来质问：“你们怎么搞的，506房已有人入住，这样的房间你们也会卖，我要找你们大堂经理投诉。”总台小姐只好将此情况向大堂副理汇报。

问题：大堂副理该如何处理此事呢？请你从下列备选方案中选择您认为最优的方案并说明理由。

备选方案：

方案1：在第一时间为那位散客换到另外一间OK房（最好是同一楼层），并与506房客人取得联



系，问明情况，及时改正电脑房态。同时为此应向客人解释，是因电脑故障等，并赠送鲜花水果以表歉意，如有可能，还应立即打印致歉信并郑重交给客人。

方案 2：先向 506 房客人问明情况，经查明是因总台员工工作失误而使 516 房电脑显示房态失实，进而导致卖重客房后，立即为那位散客换房，同时赠送鲜花、水果，并致书信以示歉意。

方案 3：在第一时间为那位散客调换另外一间 OK 房(最好是同一楼层)，同时与 506 室房客取得联系，查明事由，并给客人一个合理的解释，不送水果、鲜花，也不送致歉信。

#### 客人没带身份证

一天，某饭店一位老客户，某大公司的王经理预订了两个标准间。下午王经理带着两位客人来到了该酒店。在总台，服务员要求客人填表并出示身份证，可是那两位客人，有一位身份证刚刚丢失了，还未来得及办理新的身份证，另一位身份证忘记带了。只有王经理自己带有身份证。这时王经理提出，自己是饭店的常客，能否先请客人进入房间，由他担保替客人在此办理入住手续。因为那两位客人没有身份证，值班服务员不同意。王经理十分生气，认为自己是饭店老客户，还这么不相信他，让他很没面子。

于是王经理要求前厅经理来解决，前厅经理在了解情况后，考虑到王经理是本酒店的常客，又是大公司的经理，他的要求应该尽量满足，如果处理不当，就会失掉一个很有潜力的常客，因此同意了让王经理用其身份证为其他两位客人担保，由于入住不顺利，又耽误了很长时间，客人非常不满。

前厅经理在客人办完入住登记后，又给楼层服务员挂了个电话，向值台服务员介绍了刚才新入住客人的特殊情况，请她特别多加注意。

问题：你是否赞同前厅经理的做法？请说明你的理由。

#### （二）团队能力作业

##### 1. 情景：

某地某日，一欧洲国家团队一行 30 人，以个人签证入境，未办理团体签证，于当日晚下榻某饭店。前台接待员请客人逐一出示个人护照并进行查验登记，但客人强调旅途非常劳累，执意先要进房间洗澡休息。至此，有些客人填写的入住登记表内容缺项漏项，有的根本未填。由于该团队次日上午离店，这可急坏了前台接待主管，怎么解决这个难题呢？

2. 饭店可以采用哪些方法来加快客人办理入住登记手续的速度？有些饭店已经开始尝试采用自助式入住登记方法，与自动取款机（ATM）相似，这种自助式入住登记方法只简单地要求提前预订的客人刷一下信用卡就可以领到客房钥匙。请你分析这种服务方式的优点和缺点各是什么？

## 工作任务六 建立宾客账户

### 【任务布置】

#### 收银员必备知识

##### （一）识别假钞

##### 1. 掌握 100 元和 50 元正版人民币特征

饭店日常收款通常以流通中的大面值人民币 100 元和 50 元纸币为主。掌握这两款人民币的真假要点是收银员的基本功之一。

（1）将纸币对照亮光处，浮现出与正面毛泽东头像一模一样的水印毛泽东头像，正反两面都清晰可见。

（2）将纸币对照紫光灯或验钞机，左下角的 100 或 50 金额数字出现荧光反射。

（3）纸币背面中间偏右，有一条开窗安全线，用验钞机检测有磁性；

- (4) 用手触摸纸币，有凹凸感；
- (5) 纸币正面右下角处，有盲文专用触摸面额标记（2005 年版本右侧增加一组自上而下规则排列的凹凸线纹）；
- (6) 纸质有韧性，新发行纸币用手指弹击有铿锵清脆的声音。

## 2. 识别假币特点

- (1) 纸质没有韧性，棉感差（棉的成分少，质量差，含有其他杂质）；
- (2) 纸面大部分没有凹凸手感，有平滑感；
- (3) 水印毛泽东头像模糊不清；
- (4) 面额数字（100、50）荧光反射效果差，不明显，不清晰；
- (5) 纸币整体印刷颜色不协调，对照正版人民币颜色有明显偏差；
- (6) 开窗安全线松散，不牢固，容易脱落；在验钞机上检测没有磁性。

## （二）辨别信用卡

信用卡交易越来越在全世界范围内普及，最流行的是 VISA 卡和 MASTER 卡。利用假信用卡作案的现象也在增多，辨别信用卡的真伪成为收银员的基本功。

### 1. 辨别 VISA 卡

- (1) 预印 4 位数目字在卡号首 4 位数目字旁；
- (2) 有防伪斜体凸字；
- (3) VISA 标志外围有清晰的卫星印刷字；
- (4) 卡背后签名栏布满呈 45 度的 VISA 字及波浪纹。

### 2. 辨别万事达 MASTER 卡

- (1) 预印 4 位数目字在卡号首 4 位数目字旁；
- (2) 有防伪斜体凸字；
- (3) 卡背后签名栏布满呈 45 度的 MasterCard 字。

### 3. 辨别其他信用卡

- (1) 确认是否为签约卡，即本酒店是否受理该卡；
- (2) 信用卡的有效期；
- (3) 是否被列入黑名单；
- (4) 卡的表面是否完整；
- (5) 持卡人是否为合法的持卡人。

对持普通长城卡的宾客，需核对其有效证件；对持照片长城卡的宾客，需核对卡后的照片；对持外汇卡的宾客正常情况下不需核对其有效证件。

- (6) 卡的质地是否精致，是否有相应的标识，如卡的表面有打孔、剪角或从中间剪过，则不能受理。

## 【相关知识】

前台收银服务程序可分为：客人账户的建立、业务分析和记账、结账三个步骤。当客人到达饭店时，要在总服务台办理入住手续。首先由接待员针对不同类型的住客，分别填写“外国人临时住宿登记表”、“华侨、港、澳、台同胞住宿登记表”、“国内住客登记表”等，开出入住登记表一式两联，将客人资料输入电脑，该房态显示为占用房，然后由收银员将电脑资料与登记表核实无误后，收取押金挂入该房间。

# 【实 施】

## 活动一 预收住店押金

案例导入：

某天，王先生和他的两个朋友谈笑风生地步入一家四星级饭店。他们一共开了 3 间房。在总台办理入住手续时，收银员请他们支付押金。王先生说：“我来、我来。”两个朋友也没推让。故当时 3 间房的押金全部是由王先生一人支付的。但是到第二天上午，王先生来到前台收银处退房结账时，却对总台出具的账单大为不满：“为什么我朋友的账都算在了我的账上呢？我们可是各付各的。”收银员告诉他，他的两个朋友因有事已先走一步了，也未主动到总台结账，因为王先生付的是三个房间的押金，所以按惯例，所有消费款项都算到了王先生的账上。王先生告诉收银小姐，他只是给其朋友垫付押金，结账时各自的费用由各自承担，并要求将押金退还给他。

预收押金是饭店为减少客房收入损失而采取的一项重要控制措施。一般客人入住时都要求预交押金。饭店特定客人，包括 VIP 和一些已被饭店批准挂账的客人，可免交保证金。我们应从案例中吸取教训，饭店在收取押金时一定要向客人说明，押金是用来扣除消费款的，在结账的时候多退少补。若遇到为朋友垫付押金的情况，更要问清楚最后的结账方式，同时在每一份入住登记单上注明该房的付款人，并请该付款人签字生效，以保证客人消费款的顺利结算。收取押金的具体操作流程：

步骤 1：检查房租填写是否正确。收银员在收取押金时，首先要检查接待员所填的房租是否正确，然后根据入住登记表上客人选定的结算方式收取押金。

步骤 2：收银员根据房卡上的离店时间，准确计算预付金额。

预收押金的数额，各饭店不尽相同，但不外乎两种：一种是已预收房租的押金，其他费用在离店时结算；另一种是房租和其他费用一起预收，结账时多退少补，一般预收多一天的房租。

(1) 现金结算：客人用人民币或外币预付押金，收银员要辨清其真假并填写押金收据（见表 3-17）给客人。

表 3-17 押金收据

押金收据	
DEPOSIT VOUCHER	
日期	号码
DATE:	NO.
住客姓名	账户号码 A/C NO.
GUEST NAME:	房间号码 ROOM NO.
金额	
AMOUNT	CAPITALIZED
备注	
REMARKS	
收款人 CASHIER	

(2) 信用卡结算。核查客人身份证，刷卡后拉出信用卡单即签购单，请客人在空卡单上签字。客人走后当天向信用卡公司要授权号，按预收订金的款额申请付款金额。获取授权号后，在卡单上写明，将卡单放入客人帐袋中。收银员在操作过程中要注意以下几点：

1) 核对是否属饭店受理的信用卡。

- 2) 辨别信用卡的真伪。
- 3) 检查信用卡的有效期及持卡人姓名适用地区。
- 4) 查对信用卡号码是否在被取消名单之列。
- 5) 留意该信用卡的支付最高限额(Floor limit)。
- 6) 压印相应的信用卡签购单。

有的饭店为了缩短客人办理入住手续的时间，把压印信用卡签购单的工作交由接待员完成，待安排客人入住后，再把信用卡的签购单交给收款处查验其有效性。如发现问题再找客人交涉也不为迟。

(3) 对 VIP 客人及有可靠担保的客人，一律在离店时收款结账，不再收取预付款。

(4) 支票结算。比较典型的是国外旅客用旅行支票，国内企业用公司支票。由于客源复杂，用支票支付会给饭店的信用带来很大困难，故在实际工作中要特别注意下列方面：

- 1) 拒绝接受字迹不清、过时失效、打印或书写不规范及第三手的支票。
- 2) 检查支票是否是挂失的或失窃的支票。
- 3) 核对客人入住登记表上的签字是否与旅行支票上的签字相符。
- 4) 核实客人的身份证件，并登记证件号码，公司支票有时还要求客人留下联系电话。
- 5) 对于不清楚之处，应直接询问客人，或向财务部或银行部门查询。

(5) 对旅行社散客，除房费按团队结算方式转账外，另收房费总额的 50%用作预支该客人在店消费的电话、洗衣及其他款项。

(6) 有价订房凭证方式结算（如旅行社凭证 Travel Voucher）

在竞争越来越激烈的形势下，饭店为了开辟和扩大客源市场，发展了许多代理商，特别是境外代理商，如旅行社和订房机构。饭店与其订立优惠的价格合同，促使他们为获取差价而直接向客人销售饭店的客房，这些代理商介绍来的客人，一般在当地已向代理商交过房费并持有代理商给他们的有价订房凭证。接待员在接待此类客人时，要仔细核对其订房凭证，并查阅代理商收来的预订单，核查一两名是否一致。有价订房凭证仅支付了房租，接待员应礼貌地问清客人是否选择在饭店内其他消费的支付方式，然后交由收银员收取保证金。

步骤 3：将宾客联递交宾客保管，请其结账时出示；第二联交给接待员，第三联由收款员入账。

步骤 4：礼貌道别。祝宾客在店期间居住愉快。

## 活动二 为宾客建立账户

住客账户在客人办理完入住登记手续交付保证金之后建立，住客账户采取“借方”和“贷方”的会计簿记方式。建立账户的方法分手工建立和电脑自动建立两种。

### 一、为一般散客建账

接到前厅接待处转来的入住客人登记表后，按以下步骤操作：

步骤 1：核对登记表，开设寓客分户帐。散客登记入住后，收银员以“入住登记表”的收银联作为依据，然后将押金单的其中一联与其订在一起，按照房号为住客设立账户（见表 3-18、3-19）。

表 3-18 客人分户账单

房号 Room No.		姓名 Name		帐号 A/C No.		备注 REMARKS	×××HOTEL 地址：ADD.
----------------	--	------------	--	---------------	--	---------------	---------------------

房租 RoomRate		抵店日期 ARR. DATE		离店日期 DEP. DATE						电话: TEL. 电传: TELEX. 传真: FAX.	
日期 DATE	借方 DEBIT									贷方 CREDIT	余 额
	房租	服务 费	餐饮	洗衣	电话	电传 传真	汽 车	其 他	小计		
住客签名 GUEST SIGNATURE				地址 ADDRESS				钥匙请交总台 HAVE YOU RETURNED THE KEY CARD		最终解释 LAST BALANCE IS AMOUNT DUE	
付款单位 CHARGE TO											

表 3-19 A GUEST ACCOUNT

××HOTEL		ADD TEL TELEX FAX		
NAME: ARRIVAL DATE: DEPARTURE DATE: NO. IN PARTY: ROOM NO. : RATE: FOLIO NO.				
DATE	ITEM	DESCRIPTION	DEBIT	CREDIT
AMOUNT TO BE SETTLED BY GUEST				
BALANCE				

(2) 账户存放。确认无误后签收, 一联退前厅接待处, 另一联按房号放入客人帐袋中。

## 二、为团队客人建账

对于团体住客, 一般应设两个账户: 公帐账户(亦称主账户 Master Folio)和私帐账户(亦称杂帐账户 Incidental Folio)。团体住客的食宿一般有旅行社或接待单位付款, 这些费用记在公帐账户上。(见表 3-20) 如个别团体客人预付保证金想享受散客待遇, 在饭店内各营业点签单消费, 饭店应为其开立一个类似散客账户的私人账户。

表 3-20 团体客人接待单

团 名		编号	
抵 离	月 日 时 分乘 由 抵	付款	

时间地点		月 日 时 分乘 由 离		方式	
人 数		客人	陪同	全陪姓名	
		技 人	技 人	地陪姓名	
用 房 数				客房布置及要求	
房 费		A. 美元/间天 B. 按 合同价 元			
膳 食	餐别		退 伙 及		日 餐
	标准	元/人天（含） （不含）			日 餐
	餐差		其 他	日 餐	
风味或宴会		(含) 月 日 时 分共 桌计 人, 标准 元/人 (不含)			
确认事项: A. B. C.					
备 注: A. B. C.					

【学习评价】

一、个人能力作业

支付押金和信用卡丢了

从美国来的史密斯先生正在H饭店总台接待处办理登记入住手续。他事先请饭店总经理为其预订了房间。总台袁小姐核对完护照与登记单，确认客人用现金支付后，请客人在登记单底端签名，并请客人到收银处支付押金。“什么？付押金？”史密斯先生显然对此事感到惊讶，“我住饭店从来都不需要支付押金的，难道你们不相信我，认为我会逃账吗？我可是你们总经理介绍的客人。”“不是的，史密斯先生，请您不要误会。这是我们饭店的一项规章制度，每位入住我店的客人都要先交一定数额的现金或刷卡。这是为了支付您所有的房费及15%的城建税和您要在本店签单消费所收取的押金。”史密斯先生显然很不情愿地付了押金。

次日，史密斯先生在西餐厅招待朋友。因其消费额较大，西餐厅收银员要求他现场结清账单，史密斯先生则要求签单挂账，待离店时一并支付。收银员在请示了上级后，同意挂账。

第三天，史密斯先生要求续住，总台发现他的押金不够了，要求他立即到收银处续付押金，并重制房卡。下午两点，史密斯先生来到总台，“对不起，小姐，我的现金带的不多，能否使用信用卡？”“当然可以，您用的是什么卡？”“American express card（美国运通）。 ”

“欢迎使用，请出示您的信用卡好吗？”史密斯先生拿出钱包，却发现他的卡不翼而飞，“天啊，我的信用卡不见了，”他立即回房查找，但没有找到。

总台将此事立即汇报给了大堂经理，请他来处理。几乎同时，史密斯先生也打电话给大堂经理请求帮助。

问题：大堂经理该如何处理这件事呢？请你从下列备选方案中择优选取或者提出你的最优方案。  
备选方案：

1. 部门协调寻找客人的信用卡。如果能找到信用卡，则请客人使用信卡消费；同时信用卡找到之前，请客人协助向银行报失，同时取得他的信用卡账号及授权，以保证饭店收取客人的消费金额。
2. 向介绍该客人入住的饭店经理汇报，请他给客人担保，同时让客人想办法付足押金。
3. 婉拒客人续住，请客人办理离店手续。
4. 求客人将护照等证件及贵重物品寄存在饭店保险箱内。
5. 保留客人护照，请客人找亲戚朋友到饭店为其付账。

## 二、团队能力作业

情景模拟题：

客人入住登记时称由于钱包被盗，造成预付款不足，并称第二天后其朋友来店将钱补齐，你作为总台收银员，考虑到一方面客人确实很疲倦，另一方面饭店利益又不能受损失，怎样处理才得当呢？

形式：团队合作

成果：情景模拟展示

## 学习情境四 宾客住店服务

### 【情境描述】

前厅的宾客住店服务是宾客在酒店下榻期间的配套服务，该项工作要求前厅服务员能够按照服务流程与标准为客人提供住店期间的各种常规服务，操作过程中，能够做到业务熟练，表情亲切富有亲和力，言语规范，动作举止符合礼仪服务规范。为了实现教学目标，该学习情境设置了贵重物品保管、委托代办服务、信息咨询服务、总机话务服务、提供商务服务五个学习性工作任务。

本学习情境是在仿真前厅实训室及商务中心完成的，在教学组织与实施的过程中，主要采用讲授法、案例教学法、模拟教学法、讨论法、TSFC 四步教学法、小组独立作业等教学方法，借助多媒体教学手段、网络教学手段，实施教学活动，实现教学目标。

### 【教学目标】

#### 知识目标：

1. 理解“金钥匙”服务理念；
2. 掌握贵重物品寄存的对客服务规范及流程；
3. 掌握礼宾部各种委托代办服务的对客服务规范及流程；
4. 掌握信息咨询服务的对客服务规范及流程；
5. 掌握电话总机服务的对客服务规范及流程；
6. 掌握商务服务的对客服务规范及流程。

#### 技能目标：

1. 能够按照贵重物品寄存工作程序与规范为客人提供服务；
2. 能够按照留言服务程序与礼仪规范填写留言条；
3. 能够按照订票服务程序与规范为客人订购各类车票；
4. 能够按照叫醒服务程序与规范为客人提供电话叫醒服务。

#### 素质目标：

1. 培养学生宾客至上的服务理念；
2. 培养学生关注细节、团队协作的职业态度；
3. 培养学生主动参与、乐于实践的职业精神；
4. 培养主动服务的职业意识以及行业必备的亲和力。

### 工作任务一 贵重物品保管

### 【任务布置】



编辑同志：

我是贵报的忠实读者，现有一事想请教。

今年7月，我出差到上海，在上海某宾馆住宿，因我带了10万元现金，因此在办理住宿手续后，将装有10万元现金的密码箱寄存在宾馆的贵重物品寄存处。三天后，我因需要用钱，就凭宾馆的取物牌去取密码箱，但发现密码箱已被人取走。为此要求宾馆赔偿全部损失，但宾馆予以拒绝，理由是他们是无偿保管，不负赔偿义务。即使赔偿的话，也只能按一般物品赔偿，我不同意。

问题：在《住宿登记表》上明确指出“贵重物品请存放在收款处之免费保险箱内，阁下一切物品之遗失，饭店概不负责”是大多数饭店的做法，你认为这样的温馨提示合理吗？如果客人的贵重物品一旦在饭店内丢失，饭店到底应该承担什么样的赔偿责任？

要求：

1. 学习团队共同讨论，达成共识。
2. 可借助的媒体：网络资源、教材。

## 【相关知识】

饭店在努力为宾客提供优质服务的同时，还要保证客人的生命、财产安全，其中，贵重物品寄存与保管就是饭店为确保客人财产安全而采取的一项重要措施。

### 一、贵重物品保险箱的配备

贵重物品保险箱(Safe deposit box)是饭店为住店客人免费提供临时存放有效贵重物品的一种专门设备。饭店提供的贵重物品保险箱目前大致分为两种：

一种是饭店在前厅收款处，或附近的一间僻静的房间内配备贵重物品保险箱（见图4-1），由前厅收银员负责管理和对客服务。该保险箱是由一组小保险箱或小保险盒组成，每个小保险箱(盒)各2把钥匙，顾客、前厅收银员各一把，只有2把钥匙同时使用才能打开。贵重物品保险箱数量应为客房总数的10%~30%，可配置大、中、小三种不同规格的保险箱。



图4-1 贵重物品保险箱

另一种是饭店除在收款处设置有贵重物品保险箱外，同时还在客房内配备一小型保险箱(见图4-2)供住客使用，密码由客人自行设定，紧急万能密码由饭店大堂副理掌握。这种情况目前在我国较高档的星级饭店中较为普遍，其配备数量约为客房数的50%以上。



图 4-2 小型贵重物品保险箱

## 二、保管箱钥匙遗失的处理

如果客人遗失保管箱钥匙，饭店通常都要求客人作出经济赔偿，但必须有明文规定。让客人知晓，以减少处理工作中可能出现的不必要的麻烦。

当客人将保管箱的钥匙遗失，而又要取物时，必须在客人、当班的收银员以及饭店保安人员在场的情况下，由饭店工程部有关人员强行将该保管箱的锁做破坏性钻开，并做好记录，以备查核。

## 三、客人贵重物品丢失的责任问题

客人贵重物品的保管是一项非常严肃的工作，要求收银员具有很强的责任心，并注意以下事项：

- (一) 定期检查各保管箱是否处于良好的工作状态。
- (二) 必须请客人亲自前来存取，不能委托他人。
- (三) 必须认真、严格、准确地核对客人的签名。
- (四) 不得当着客人的面检查或好奇地欣赏客人存入或取出的物品。
- (五) 当班收银员必须安全地保管好自身的保管箱总钥匙，并做好交接记录。
- (六) 填写过的记录卡，必须科学地排列，以方便取用。
- (七) 客人退箱或中途开箱时，要注意将客人填写的记录卡副卡或正卡反面的有关内容及签字与客人填写过的正卡进行核对。
- (八) 客人退箱后的记录卡必须按规定安全地存贮一定的时间(至少半年)，以备查核。

尽管如此，饭店也不能完全保证客人的贵重物品万无一失。那么，按照国际酒店协会于 1981 年 11 月 2 日在尼泊尔的加德满都通过的《国际饭店法》(International Hotel Regulations)的有关规定：“如果客人及时得到报告，饭店对贵重物品的赔偿应有合理的限度。”这就意味着，一方面饭店对客人的贵重物品在一定条件下负有赔偿责任，但另一方面，这种赔偿“应有合理的限度”。为此，饭店可规定对客人贵重物品的最高赔偿限额，并将这一限额在某一明显的位置告知客人（比如，“贵重物品保管记录卡”），如同饭店在为客人提供洗衣服务时，在洗衣单上注明“饭店对客人待洗衣物的损坏或丢失赔偿限额最高不超过该衣物洗涤费用的 10 倍”一样，饭店对于客人贵重物品的赔偿也可以做出类似的规定，如：饭店对客人贵重物品的赔偿限额，最高不超过客人在饭店住宿费用的 10 倍。这样做双方都可以理解和接受，从而可以避免出现不必要的纠纷。

当然，饭店对客人贵重物品丢失的赔偿也是有条件的：

首先，必须是存在饭店“贵重物品保管处”的贵重物品，否则，如果客人没按要求将其贵重物品存放在贵重物品保管处，对于因此而造成的贵重物品的丢失，饭店可以不负责任或少负责任。

其次，很多饭店为客人在客房内提供贵重物品保险箱，对于在这种保险箱内“丢失”的物品（一般不可能出现），饭店可以不予赔偿，因为，此时保险箱的密码只有客人自己知道，别人不可能打开（除非连保险箱也被人偷走），何况，客人对是否将贵重物品存入保险箱？贵重物品为何物？以及是否“丢

失”等也无法举证!因此，对于饭店来说，为客人在其客房内提供保险箱，也不失为一种可以免除(或至少减少)饭店对客人贵重物品赔偿责任，从而减少损失的良方。

另外，为了防止一些客人声称自己“放在贵重物品保管处的钱少了”，或“钻石被人偷换了”等类似事件的发生，饭店应要求客人在客人寄存贵重物品时，将贵重物品用饭店提供的专用信封封起来，并请客人在封口处签字。这样，饭店就只对存在贵重物品保管处的确实丢失的物品负责。

【任务实施】

活动一 启用保管箱

- 步骤 1：问候客人，向客人表示欢迎。
- 步骤 2：查核客人的住房卡，确认是否住店客人。
- 步骤 3：取出贵重物品寄存单（见表 4-1），将内容逐项填写，请客人签字，同时，在电脑上查看房号与客人填写的是否一致。
- 步骤 4：向客人介绍规定和注意事项。
- 步骤 5：取出保管箱，请客人存入贵重物品。
- 步骤 6：当着客人的面用两把钥匙将保管箱锁好，一把客用钥匙交给客人保管，总钥匙由接待员保管，并礼貌地提醒客人注意其钥匙的保管与安全。
- 步骤 7：向客人道别。
- 步骤 8：将填好的寄存单正联放入纸袋里，标上箱号、客人姓名、房号保存在规定的器物内。

表 4-1 贵重物品寄存单（正背两面）

（正面）

服务时间 07：30—23：00			箱 号
			Box No.
房 号	姓 名	签名式样	
RM NO.	Name	Specimen Signature	
			日期 Date
签名 Counter Signed	日期 Date	签名 Counter signed	日期 Date
请阅读背面说明 Please See conditions on reverse			

（背面）

- 1. 如遗失此钥匙，必须更换新锁，您须照价赔偿；
- 2. 如您退房离店时未能将此钥匙交回总台收款处，本饭店有权自行开启并移出保存物品，不负任何责任；
- 3. 我认可已取走所有存放物品，以后与饭店无关。

- 
- 1.If this key is lost, we will not only replace a new key but a new lock, you will be charged of the cost, please take good care of the key
  - 2.The hotel management reserves the right to open the box and remove contents, without liability, if key is not surrendered when guest departs from hotel
  - 3.I hereby acknowledge that all property stored in the safe box has been safely withdrawn, and liability of said Hotel therefore is released

住客签名 Guest signature\_\_\_\_\_

房号 RM NO. \_\_\_\_\_ 日期 Date\_\_\_\_\_

---

## 活动二 中途开箱

步骤 1: 问候客人, 向客人表示欢迎。

步骤 2: 请客人出示保管箱钥匙, 然后, 取出贵重物品寄存单副联, 请客人逐项填写, 签字。

步骤 3: 取出客人填写过的正联, 巧妙而又仔细地核对客人的签字。

步骤 4: 如签字相符, 当着客人的面用两把钥匙将保管箱打开, 请客人使用。

步骤 5: 客人存取完毕, 再当着客人面用两把钥匙将保管箱锁上。

步骤 6: 将客用钥匙交还客人保管, 并礼貌地提醒客人注意钥匙保管和安全。

步骤 7: 向客人道别。

步骤 8: 将填写过的正联与副联一起存在规定的器物中(如客人再次前来使用保管箱, 其接待程序同上)。但是每次填写都得使用一张新的副联, 并一起存放。

## 活动三 退箱

步骤 1: 请客人出示保管箱钥匙。

步骤 2: 当着客人的面用两把钥匙将该箱打开, 请客人取出其贵重物品。

步骤 3: 客人取出其贵重物品后, 收银员再次检查一遍保管箱, 以防有遗留物品。

步骤 4: 请客人填写寄存单在反面签字。

步骤 5: 检查寄存单正联反面填写内容, 核对签字。

步骤 6: 收回该保管箱的客用钥匙, 锁上该箱。

步骤 7: 向客人道别。

步骤 8: 将该正联与其填写过的副联一起存档, 以备查核。

## 【学习评价】

### 一、个人能力作业

情景:

一位客人办理完入住登记, 由行李员引领到客房后, 发现房间内贵重物品保管箱容积小, 随身携带的贵重物品数量多, 无法全部装入。此时, 在一旁的行李员提醒客人可以去前台选择适合的保管箱存放所携带的贵重物品。

根据上述情况, 请回答以下问题:

1. 总台接待员如何接待要求存放物品的客人?

## 2. 客人中途开箱取、放物品时应注意哪些方面？

### 二、团队能力作业

#### 案例（一）

##### 会客回来不见电脑和手机

日前，一位外地读者郭先生向《今日说法》版诉说了他在广州某宾馆被盗的事。

几天前，郭先生出差来到广州，住在白云区的一家宾馆。8月9日晚上，一位多年不见的朋友打电话约他出去叙旧，他二话没说就急匆匆地赶去了。回宾馆后他却发现笔记本电脑不见了，正在充电的手机也不翼而飞，就连刚取出来藏在行李包内口袋中的8000元公款也没了踪影。他随即向宾馆总台反映，又拨打了“110”报案。

郭先生转而向宾馆索赔，宾馆说他们已经通过张贴“贵重物品请到总台寄存”的提示，尽到了告知的义务，对没有寄存的贵重物品被盗，宾馆概不负责。

据郭先生回忆，当时登记时，总台服务小姐并没有提醒他要寄存贵重物品，房间里倒是贴有这样的提示牌，但郭先生认为，出于工作和生活的需要，笔记本电脑和手机他一般都随身携带，将其寄存在总台根本不现实，现金就更不会寄存了。更让郭先生气愤的是，宾馆对他供述的被盗物品和现金数目有异议，并要他提供相关的证明。

问题：对于这件比较棘手的事件我们应该怎样处理呢？

#### 案例（二）

##### 寄存的贵重物品遗失

一天，浓妆艳抹的B太太来到了N饭店，她办理完了住宿登记手续以后，立即把她的那些视如至宝的珠宝等首饰存入了饭店的保险箱。当天晚上，B太太在这安静的饭店中美美地睡了一觉。然而，当她早上六点钟从睡梦中醒来时，突然发现这家豪华的N饭店已被包围在一片火海之中。大火顿时吞噬了整个饭店，幸运的是，B太太从这可怕的灾难中死里逃生，幸免于难。当她还没有从惊恐的状态中完全摆脱出来时，就想到了自己存放在饭店里的珠宝。于是，她去找饭店的负责人。N饭店的负责人在这突如其来的火灾面前临危不惧，挺身而出火海，救出客人存放在保险箱中的贵重物品，放入皮包，然后抱着皮包冲出了火海。客人的贵重物品保住了。这位负责人迅速地将这些贵重物品转移到了自己家里的保险柜内。接着在警察和消防署的调查中忙忙碌碌地过了3天。

3天以后，那位B太太找到了饭店的负责人，恳求他马上把她已存放的珠宝还给她。于是，这位负责人立即赶到家中，打开了他的保险柜。然而，出乎意料的是，保险柜中，B太太的珠宝一件也没找到。而且，在被烧毁的饭店存放贵重物品的保险箱内也没有找到那些珠宝的残骸。惊呆了的B太太气愤到了极点，她强烈要求饭店立即予以赔偿，至少赔偿不低于那些珠宝的价值3000美元。

问题：N饭店是否该赔偿？我们应吸取哪些教训？

## 工作任务二 委托代办服务

### 【任务布置】

学生根据教师提供的国际金钥匙组织中国区网址 <http://www.lesclefsdorchina.com>，上网查阅中国金钥匙组织发展史的相关信息，形成文字资料并进行汇报。

### 【相关知识】

“金钥匙”是一种“委托代办”（Concierge）的服务概念。“Concierge”一词最早起源于法国，指古代酒店的守门人，但随着酒店业的发展，其工作范围在不断扩大，在现代酒店业中，Concierge已成为为客人提供全方位“一条龙”服务的岗位，只要不违反道德和法律，任何事情Concierge都尽力办到，以满足客人的要求。其代表人物就是他们的首领“金钥匙”，他们见多识广、谦虚热情、彬

彬有礼、善解人意。“金钥匙”(Les Clefs d' Or)通常身着燕尾服,上面别着十字形金钥匙,它象征着 Concierge 就如同万能的“金钥匙”一般,可以为客人解决一切难题。故“金钥匙”又被客人视为“万事通”、“万能博士”。“金钥匙”尽管不是无所不能,但一定要做到竭尽所能,这就是“金钥匙”的服务哲学。

一、金钥匙组织发展概况

学生根据教师事先布置的工作任务,对该问题进行讲解展示,教师进行总结。

二、金钥匙相关概念

金钥匙,既是一种专业化的饭店服务,也是一个国际化的民间专业组织,又是对具有国际金钥匙组织会员资格的饭店礼宾部职员的特殊称谓。

“金钥匙服务”,是指饭店礼宾部职员(若具有国际金钥匙组织会员资格则可称为“金钥匙”)以为其所在饭店创造更大的经营效益为目的,按照国际金钥匙组织特有的金钥匙服务理念和由此派生出来的服务方式,为客人提供的“一条龙”个性化服务。这种服务通常以“委托代办”的形式出现,即客人委托,职员代表饭店代办。

“金钥匙”,是对饭店中专门为客人提供金钥匙服务的个人或群体的称谓。他们的服装上戴有国际饭店金钥匙组织授予的两把交叉金钥匙徽章(见图 4-3、4-3)。这两把金光闪闪的交叉金钥匙(见图 4-5)代表着“金钥匙”的职能,一把钥匙代表打开城市综合服务的大门,另一把钥匙代表打开饭店综合服务的大门。也就是说,“金钥匙”是饭店内外综合服务的总代理。



图 4-3 中国饭店金钥匙组织徽章



图 4-4 国际饭店金

钥匙组织徽章图



图 4-5 金钥匙组织标志

“金钥匙组织”，是指全球饭店中专门为客人提供金钥匙服务并以个人身份加入国际金钥匙组织职员国际专业服务民间组织。

“首席礼宾司”，是指全球每一个提供金钥匙服务的饭店中的“首席金钥匙”，通俗来讲就是饭店中的“金钥匙”的头儿。

“国际金钥匙学院”，是指国际金钥匙组织为统一其成员的服务思想理念和规范服务技巧而成立的、培训国际金钥匙成员并定期审定资格的专业学院。

“国际金钥匙组织年会”，是国际金钥匙组织每年召开一次的全球性会员大会。

目前，我国能提供金钥匙服务的饭店，多为主要大中城市的中心饭店，且多为高星级饭店。

### 三、饭店推行金钥匙服务的基本条件

饭店推行“金钥匙”服务，既是一种国际惯例，又是饭店前厅礼宾服务和委托代办服务的代名词。在我国，饭店“金钥匙”服务的组织形式是“中国饭店金钥匙协会”，它隶属于国家旅游局中国旅游饭店协会。推行金钥匙服务的饭店，既是中国饭店金钥匙协会的成员，又可以成为国际“金钥匙”组织的成员，但饭店要成为全国“金钥匙”协会的成员，推行“金钥匙”服务，必须具备一定的条件：

#### （一）设施设备与声誉

它必须是一家设施设备先进、齐全、舒适良好的饭店，具有良好的声誉，在国际或当地有一定影响的高中档饭店。所以，推行“金钥匙”服务的饭店大多是四星级、五星级饭店，最低也要三星级以上。

#### （二）前厅礼宾服务等级

它必须在前厅设礼宾部，同时在礼宾部推行“金钥匙”服务。所以，“金钥匙”就是礼宾服务与代办服务的代名词，因此，“金钥匙”成员大多是礼宾部的主管或领班以上人员，又称首席礼宾司或“金钥匙”。不够设置礼宾部条件或只设一般行李处的饭店，不能成为“金钥匙”饭店成员。

#### （三）必须经过推荐与审批

饭店推行“金钥匙”服务，一般需要两级推荐与审批，一是在申请的基础上，有两位饭店金钥匙组织的正式成员的推荐信；二是有本饭店总经理的推荐信，然后经过批准。

### 四、饭店金钥匙成员的任职资格和素质要求

#### （一）饭店金钥匙成员的任职条件

1. 在饭店大堂柜台前工作的前台或礼宾部高级职员才能被考虑接纳为金钥匙组织的会员。
2. 21 岁以上，人品优良，相貌端庄。
3. 从事饭店业 5 年以上，其中 3 年必须在饭店大堂工作，为饭店客人提供中国饭店金钥匙服务。
4. 有两位中国饭店金钥匙组织正式会员的推荐信。
5. 一封申请人所在饭店总经理的推荐信。
6. 过去和现在从事饭店前台服务工作的证明文件。
7. 掌握一门以上的外语。
8. 参加过中国饭店金钥匙组织的服务培训。

## （二）饭店“金钥匙”成员的素质要求

饭店“金钥匙”成员又称礼宾司或首席礼宾司，一般来说，凡设有 2-3 名（最多不超过 3 名）“金钥匙”成员的饭店，可设首席礼宾司。他（她）同时担任礼宾部经理，负责礼宾部下属的门前服务组、问询处、行李处和机场代表等四个小部门的工作，其他成员则称为“金钥匙”或“礼宾司”，即礼宾服务人员，协助首席礼宾司开展礼宾服务工作。

### 1. 饭店“金钥匙”成员需要具备的素质条件

#### （1）忠诚

国际金钥匙协会组织对“金钥匙”的最基本要求就是忠诚，包括对宾客忠诚、对饭店忠诚、对社会和法律忠诚。

#### （2）具有敬业、乐业精神

应本着“敬业是本分，奉献是美德”的心态，遵循“宾客至上，服务第一”的宗旨为宾客服务。案例分享：

#### 治了体病医好心病

1999 年 1 月 15 日汕头金海湾大酒店金钥匙接到曾在酒店长住过的美国专家 MR. PORTER 急电：太太患重症，本人无法脱身，又不信任当地医院卫生，请金钥匙援助。MR. PORTER 已经搬出酒店，金钥匙将当地大医院的主任医师以朋友的身份带到客人寓所，由于 MRS. PORTER 病情严重，医师建议住院治疗。病人却坚持留在家，要求安排私人医护人员。然而金钥匙考虑到病人病情和家中子女饮食起居等具体情况，帮助思绪杂乱的客人提出了解决问题的方案：全家暂住酒店，由服务人员安排日常生活；酒店安排“可靠的”的医护人员护理病人。病人接受了金钥匙的建议，乘酒店汽车入住酒店。马上，MRS. PORTER 就好象到了家一样，在她周围，医护人员和服务人员呼之即来；小孩也有专人照顾，出现任何问题，提起电话，金钥匙就会马上排忧解难。看到一家顺利安顿下来，MR. PORTER 终于松了一口气，步履轻松地赶回公司去了。在酒店的精心照顾下，MRS. PORTER 病情得到控制。三天后，MR. PORTER 最繁忙的工作阶段已度过，于是携太太赴香港医病，临别时，一家齐声感谢酒店给予的关怀。

#### （3）具有热心的品质及丰富的专业知识

热心与人交往，亲切热情、想方设法帮助别人；熟悉饭店业务和旅游业有关方面的知识与信息，可担当起“活地图”的角色。

案例分享：

#### 2000 只孔雀和 4000 只鸵鸟

某年的春交会期间，一如以往，商贸云集广州白天鹅宾馆，2023 房的泰国客人给饭店金钥匙柜台打了一个电话，说想买 2000 只孔雀和 4000 只鸵鸟。在大多数饭店职员看来，这似乎是一个童话故事，因为在广州几乎没有机会见到这么多来自远方的动物。这正是考验中国饭店金钥匙的想象力的时候，因为在他们的字典中，“不可能”是不轻易出现的。没有看见，没有听说过不等于没有，饭店金钥匙不愿意随便说“对不起……”。金钥匙小孙就是这样一个人。在接到这一特殊的委托代办任务后，大家都觉得这事只能向动物园打听，但动物园回答只有几只孔雀和鸵鸟，正在一筹莫展之际，金钥匙小孙忽然想到几年前曾看到过一篇报道，内容是有一位姓方的“广州市十大杰出青年”办了一个野生动物养殖场，不知是否有希望。于是电话发挥作用了，经过耐心的查找，并在同事的帮助下，小孙终于找到了该养殖场的地址和电话。不知是运气还是缘分，这家养殖场还真有大量的孔雀和鸵鸟。这样，就在客人提出要求后的 25 分钟，小孙已帮客人联系到了购买这批动物的途径。第二天上午，小孙为客人安排了一辆车和一位翻译，把客人送到了养殖场洽谈有关购买的事宜。这位泰国客人非常满意，因为饭店金钥匙的能量和效率确实超出了他原来的想象。

#### （4）能够建立广泛的社会关系与协作网络



“金钥匙”应具备极强的人际交往能力和协作能力，善于广交朋友，上至政府官员，下至平民百姓，以饭店的优势为依托，建立一个广泛的社会关系网，这是完成宾客各种委托代办事项的重要条件。案例分享：

#### “美国大兵”的异国情缘

天津利顺德饭店行李部的穆群对天津和酒店的历史了如指掌。他曾接待过一位美国老人，见到他如此熟悉历史又如此热情，便将自己四十几年前在中国参加抗日战争时期与一位天津于姓小姐邂逅并相爱的故事告诉了穆群。战争结束后，他随队回国，从此二人失去联系。今天来到中国就是希望能够寻找失散多年的情人，并请穆群援助。然而，这位美国老人只能提供很少的线索：姓名、大致年龄、大致居住位置。这件事的确太困难了，简在是大海里捞针穆群没有推辞，在烈日焦灼的三伏天，利用自己时间，骑着自行车跑了大半个天津城，三个区民政局，十几个居委会、派出所，终于找到了于小姐的下落，并得知她已于前年去世。穆群将消息带给美国客人，老人很伤心，但不管怎样终于有了下落，悬浮的心可以落定了。在穆群的帮助下，老人和于小姐的家人见了面，并祭扫了于小姐坟墓，了却了四十多年埋在心里的一段情缘。临回国前，老人执意要将与于小姐定情信物——一枚古币送给穆群，被婉言谢绝。老人留下了感人的赠言：“我永远热爱热情真诚的中国人民”。

(5) 身体强健，精力充沛，彬彬有礼，善解人意。

案例分享：

#### 动力来自客人的信赖

一对美国夫妇带着三个孩子来上海玩，住在上海静安希尔顿酒店。一天，他们外出，与孩子分乘两辆车，到目的地很长时间仍未等到孩子的车，非常焦急，不得已回酒店求助。我们应该怎样回报他们的信任呢，当他们找到我时，我立即让女客人在酒店等候，我则陪着男客人回原目的地，让他在那里等候，自己则沿原路寻找。正在这时，酒店来电告知孩子已乘车回到酒店，并和他们的母亲相聚。然而，我们想到孩子的父亲仍在着急呢。于是马上派车将消息通知他。

当看到一家人在酒店大堂紧紧拥抱在一起时，内心深处与他们一样喜悦。回到家中，看到妻儿，更是有所感慨：作为一名金钥匙，就是要对客人怀有同家人一样的感情，去感受他们，去理解他们。我不认为所作的每一件事都能得到回报，就好象这个例子一样，动力来自客人的信赖。

(6) 处理问题机智灵敏，应变能力强。

案例分享：

#### 比尔盖茨与白天鹅宾馆的不解之缘

1995 年底，世界首富、电脑软件大王比尔·盖茨应邀从香港来广州白天鹅宾馆演讲，拟取道番禺、南沙，经沙窝岛抵达广州。为了避免交通不便而影响昔时如金的盖茨的紧张的回程，香港微软公司向宾馆提出了最好能调用直升机开辟从南沙到沙窝岛的特别通道的设想。宾馆销售部把这一难度极高的任务交给前台礼宾部的金钥匙们办理。

接到任务后，礼宾部便紧急行动起来。有关人员先与南航直升机公司联系，根据其要求，从省政府安全厅拿到同意的介绍信，再到广州军区司令部作战指挥部办理手续，由他们审核飞行图，经批准并获得南航认可后，礼宾部与南航有关人员一起赴实地考察地形。他们先在南沙港口选好停机位置，清场，清除地面沙子、沙井盖，并落实当地公安机关负责安全保卫，然后到沙窝岛一鱼塘边的空地上选好停机坪，用红地毯铺成停机标志，并用红地毯铺至离码头几十米的地方，以便让盖茨下机后，用专车送到码头……但是，经验丰富的金钥匙们知道，凡事都可能出现意外，所以他们又提出第二、第三套应急方案，以备不时之需。

这一天，盖茨从香港乘飞翔船抵达南沙，礼宾司三组人员分别在南沙、沙窝岛和珠江边“白天鹅”后花园码头三地用对讲机反复联络……然而，天有不测风云，由于当时珠海的天气不好，珠海的直升

机无法飞抵南沙，结果被迫取消原计划，而启用第二套应急方案，从飞天空改为走陆路。由警车开道，盖茨一行乘坐的三辆奔驰车只用 45 分钟便抵达沙密岛，然后换乘快艇，顺利抵达珠江之滨的白天鹅宾馆。

(7) 通晓多种语言。

“金钥匙”服务掠影：

在国外的饭店里，我们常常可以看到这样的情景：一位饭店金钥匙刚刚送走一位意大利客人，现在又与德国客人用德语交谈，手里握着一封待处理的葡萄牙文的信件，两位美国客人 5 分钟后要求来找他解决运输一辆崭新轿车的事情，商务中心正要送一份从西班牙发来的要求安排一次重要社交活动的传真……

(8) 有极强的耐性韧性。

## 2. 业务知识与技能要求

(1) 熟练掌握本职工作的操作流程。

(2) 会说普通话和至少掌握一门外语。

(3) 掌握中英文打字、电脑文字处理等技能。

(4) 熟练掌握所在宾馆的详细信息资料，包括饭店历史、服务设施、服务时间、价格等。

(5) 熟悉本地区三星级以上饭店的基本情况，包括地点、主要服务设施、特色和价格水平。

(6) 熟悉本市主要旅游景点，包括地点、特色、开放时间和价格。

(7) 掌握本市高、中、低档的餐厅各 5 个(小城市 3 个)，娱乐场所、酒吧 5 个(小城市 3 个)，包括地点、特色、服务时间、价格水平、联系人。

(8) 能帮助客人购买各种交通票据，了解售票处的业务时间、业务范围和联系人。

(9) 能帮助客人安排市内旅游，掌握其线路、花费时间、价格、联系人。

(10) 能为客人代办物品修理，如手表、眼镜、小电器、行李箱、鞋等，掌握这些维修处的地点、服务时间。

(11) 能为客人代办邮寄信件、包裹、快件，懂得邮寄事项的要求和手续。

(12) 熟悉本市的交通情况，掌握从本饭店到车站、机场、码头、旅游点、主要商业街的路线、路程和出租车价格(大约数)。

(13) 能帮助外籍客人解决办理签证延期等问题，掌握有关部门的地点、工作时间、联系电话和手续。

(14) 能帮助客人查找航班托运行李的去向，掌握相关部门的联系电话和领取行李的手续。

## 五、我国金钥匙的服务项目

提供运送行李服务、问询服务、快递服务、接送服务、为客人提供个性化的旅游线路、订房服务、订餐服务、订船服务、订票服务、订花服务等。

## 【实 施】

前厅礼宾服务处的在力所能及的前提下，应尽量帮助并完成客人提交的各项委托代办业务。饭店为客人提供委托代办服务，一方面要设置专门的表单，如“委托代办登记表”(见表 4—2)、“订票委托单”等；另一方面要制订委托代办收费制度，一般饭店内的正常服务项目和在饭店内能代办的项目不收取服务费。

表 4—2 委托代办登记单

姓名		房号		日期	
委托事宜:					
备注:					
委托人联系电话				经手人签名	

礼宾部的委托代办服务范围视饭店而异，常见的服务项目有：

## 活动一 呼叫寻人服务

步骤 1：问清姓名。当访客来到饭店欲找某一位住店客人而恰好这位客人不在房间，并向礼宾值班员反映时，值班员应先问清住客的姓名。

步骤 2：与总台核准住客相关信息。

步骤 3：寻找客人。行李员将住客姓名写在寻人牌上，并在饭店公共区域、餐厅举寻人牌寻找该住客，寻人时可敲击寻人牌上的低音量铜铃，铜铃声会吸引客人关注，从而找到住客。

## 活动二 替客人泊车

泊车服务是饭店设专职车辆管理员，负责客人车辆的停放服务。泊车服务对管理员素质要求较高，除应受过严格的专业训练并具有优秀的驾车技术和很强的安全意识以外，更应具有高度的责任心。

步骤 1：递交寄存牌。客人驾车到店时，泊车管理员将车辆钥匙寄存牌交给客人。

步骤 2：提醒停放。礼貌地提醒客人保管好随身携带的物品，并注意车辆有无损坏之处，然后将客人车辆开往停车场。

步骤 3：填写工作记录。将停车地点、车位号、车牌号、车型等内容填入工作记录。

步骤 4：交还驾车。客人离店需用车时，出示车辆寄存牌，泊车管理员迅速将客人的车辆开到饭店大门口，交给客人驾车。

步骤 5：礼貌告别客人。

## 活动三 转交物品

步骤 1：明确转交对象类别。转交物品，分住客转交物品给来访者，及来访者转交物品给住客两种。

步骤 2：转交物品。

（1）住客转交物品给来访者：住客要提供来访者的姓名，待来访者认领时，要请其出示有效证件并签名。

（2）来访者转交物品给住客：首先要确认本店有无此住客；若有此住客，应为客人安全着想，一定要认真检查物品；最后填写留言单通知住客前来领取。

## 活动四 预订出租车服务

出租车可以是饭店自有的，也可以是出租汽车公司在饭店设点服务的，还可以是由行李员及前厅部其他员工用电话从店外预约的。

步骤 1：说明情况。当客人要求订车时，应告知客人有关手续和收费情况。

步骤 2：提供“向导卡”。为避免客人迷失方向，可填写一张“向导卡”（Please drive me to）

给客人，在卡上注明客人要去的目的地。卡上印有本饭店的名称、标识和地址。

步骤 3：提醒事项。如果客人赶飞机或火车，行李员还应提醒客人(特别是外宾)留出足够的时间提前出发，避免因交通阻塞而耽误了行程。

步骤 4：传递服务需求。出租车到达大门口时，行李员要向司机讲清客人的姓名、目的地等，必要时充当客人的翻译向司机解释客人的要求。

## 活动五 快递服务

步骤 1：了解情况。了解物品种类、重量及目的地。

步骤 2：说明规定。向客人说明有关违禁物品邮件的限制，如系国际快递，要向客人说明海关限制和空运限制。

步骤 3：提供打包和托运一条龙服务。

步骤 4：联系服务公司。联系快递公司上门收货(联邦快递、DHL 和国内的 EMS)，贵重或易碎物品交专业运输公司托运。

步骤 5：记录托运单号码。

步骤 6：将托运单交给客人，并收取费用。

## 活动六 旅游服务

案例：

一个星期天，北京某宾馆礼宾部，一位英国来华的乔治先生，在礼宾台前踌躇，似有为难之事，服务员小李见状，便主动询问是否需要帮助。乔治先生说：“我想去游览长城八达岭，乘旅行社的专车去，他们配有讲英语的导游，对我游览有很大的帮助。”小李问：“乔治先生，你昨天预订旅行车票了吗？”乔治答：“没有，因为昨天不想去，今天我又冒出想去的念头。”小李知道，宾馆规定，去长城游览的客人必须提前一天登记，这样旅行社的车第二天才会到宾馆来接客人，而昨天没有一个客人登记，这样旅行社的车肯定不会来了，小李想了想对乔治先生说：“请您稍等，我打电话给旅行社联系，若还没发车，请旅行社开车到宾馆来接您。”小李马上打电话给旅行社，旅行社告之：去八达岭的车刚开走，请直接与导游联系，并告诉之导游手机号，于是，小李又马上给导游联系，导游同意并说马上将车开到宾馆接乔治先生。小李放下电话，对乔治先生说：“乔治先生，再过 10 分钟，旅行车就来接你，请您稍等。”乔治先生很是感动的连声说：“谢谢！”

随着旅游者人数的日渐增多，饭店礼宾部建立旅游景点和旅行社档案，因地制宜地推荐和组织客人旅游，为住客提供旅游服务，为外出旅行的游客提供了极大的便利。旅游服务的基本服务流程为：

步骤 1：准备工作。礼宾部应建立旅游景点和旅行社档案，因地制宜地推荐和组织客人旅游。

步骤 2：礼貌迎客。

步骤 3：登记信息。登记客人的姓名、房号、日期及人数，掌握客人的基本情况。

步骤 4：推介旅游产品。向旅游公司或旅行社预订，为客人联系声誉较好的旅游公司或旅行社。

步骤 5：告知事项。告知客人乘车地点及准确时间并向客人说明旅途注意事项。

## 活动七 代订客房

住店客人有时会要求饭店代订其他城市的客房，对于这类要求，饭店应尽量满足，一般有订房部或礼宾部去完成。

步骤 1：登记信息。登记住客姓名、房号、联系电话。

步骤 2：问清要求。详细了解客人要求：饭店的名称、位置、客房和床的类型、到达和退房日期及有无特殊需要(如接车服务)等。

步骤3：明确客人预订担保条件。通常要求将客人信用卡的有关信息传递给对方饭店，如信用卡的号码、有效期、持卡人姓名等，以作为客人入住第一晚费用的担保。

步骤4：订房确认。向客人指定的饭店订房，须要求对方书面确认并将书面确认单交给客人。

## 活动八 订餐服务

步骤1：了解要求。了解客人的订餐要求，如菜式种类、餐厅要求、用餐人数、用餐时间等。

步骤2：订餐转告。向有关餐厅预订并告知订餐要求。

步骤3：传递信息。记录对方餐厅的名号、地址、订餐电话并转告住客。

## 活动九 外修服务

步骤1：登记客人的姓名、房号。

步骤2：了解所需修补物品的损坏程度、部位及服务时限和费用限额以及宾客期望的修复要求。

步骤3：向客人说明一切费用由客人支付，包括维修费、路费等。

步骤4：将物品包放好，及时送店外修理。

步骤5：将修好的物品及所有单据交给客人，并做好登记工作。

## 活动十 出租自行车

出租自行车是礼宾部委托代办服务项目之一，自行车除本市(县)统一牌号以外，还应有本饭店的编号；每天各值班员应按制度清点数量和检查完好程度，并做检查记录。

步骤1：询问情况。客人提出租用自行车，值班员填写自行车租用单，问清客人房号、姓名、国籍、抵/离店时间，向客人说明租金标准及结账方式。

步骤2：挑选车型。引领客人到自行车停放处，请客人挑选车型并验车。向客人说明自行车使用规定，尤其是对境外客人要说明在分阶段车道骑行、存车收费等规定。

步骤3：还车结账。客人退还自行车时，记录归还时间，核对车型、车号，并检查车辆是否完好无损。如有损坏，视损坏程度按规定请客人赔付。将客人租用车费记入账单，请客人签字后，及时按规定将账单转入总台。

## 【学习评价】

### 一、个人能力作业

情景1：

一位客人委托前台礼宾部为他到某商店购买一双拖鞋，礼宾主任安排行李员前往办理。行李员按客人要求挑选了合适的拖鞋，欲买下后返回饭店，不料，该商店服务员称账务员因急事离开，暂时开不出发票。这可难住了行李员。

问题：你认为应该怎样处理呢？

情景2：

一位自称是某部门接待人员的人提着一只手提公文箱走向饭店大堂值班台。他首先很客气地掏出证件让值班员看，然后解释这是一位即将入住本店的客人的手提箱，并要求先放进房间。值班员进行核实后，确认本店有这位客人的预订。但是值班记录中没有客人留言，也未接到客人的委托电话，况且来人也说不清手提箱中有何物。

问题：在这种情况下，应该怎样妥善处理？

### 二、团队能力作业

以学习团队为单位实地采访一家星级饭店的“金钥匙”，请其谈谈担任“金钥匙”的体会，并写出小组成员的收获。

## 工作任务三 信息咨询服务

### 【任务布置】

一、请你画出学校外周边的详细情况（包括学校的正门和后门），你知道学校附近有哪些店铺吗？饭店的具体门牌号码是多少？总机号码是多少？离火车站和飞机场各有多少公里？如果乘出租车，正常情况下一般需要多少时间？多少费用？请你调查后把它们记录下来。

二、请问，你有没有想过，一般入住饭店的客人都会询问饭店员工哪些方面的内容？外地人会问什么？外国人会问什么？本地人又会问什么？这些是饭店前厅部各部门做得问询资料簿上要准备好回答客人的内容和信息，请你将它们分类汇总。

### 【相关知识】

#### 一、问讯处的业务范围

- （一）回答客人的咨询，提供准确的信息；
- （二）做好留言服务；
- （三）处理客人的邮件；
- （四）完成客人委托代办的事情。

#### 二、问讯员的职业要求

- （一）回答问题要准确，不能用“也许”、“可能”、“大概”等模棱两可的语言；
- （二）无论是对待住客还是访客，都要彬彬有礼、一视同仁；
- （三）对于自己把握不住的答案，应请教上司或同事；
- （四）严守饭店商业秘密和客人的隐私；
- （五）服务要主动、耐心、细致。

#### 三、问讯处信息资料准备

补充资料：

#### 什么都懂——设立“万事通”咨询服务员

现代服务学理论研究成果表明，顾客在酒店等场所享受到的服务多属程序化、制式化的产品，无法满足客人更富于个性化的需求，其中最明显的例子，就是通常情况下服务员对顾客的各类咨询，只能做出从培训教材中学到的例行回答，很难或根本不能解答顾客真正迫切需要了解的问题，给顾客留下的印象是，饭店员工缺乏足够的知识面和诚意来为顾客充当“参谋”。

香港京华国际酒店从大量客人投诉中发现，由于员工自身知识局限性所引起的顾客不满呈明显上升趋势。鉴于此，酒店特地选派了一批文化素质高、表达能力强的员工到香港中文大学接受培训，系统学习香港本土的历史、地理、风土人情，以及商业服务信息等各方面知识，并按国际新兴的“金钥匙”培训模式予以针对性训练，培养了一批能胜任各类事务的“万事通”咨询服务员。

如今，当客人走进京华酒店大堂，迎面而来的是专门为顾客排忧解难的“万事通”服务员，“万事通”对香港的情况了如指掌，且能自如地运用粤语、国语、英语等多种语言解答客人的各种问题。客人可以当面咨询，也可以在客房里打电话，咨询范围从商贸、旅游到寻人、购物；从历史、地理到饮食娱乐；从社交联谊到日常生活……无所不包。

除例行的咨询服务外，“万事通”还可以为客人代办多种事务，充当客人在港期间的朋友和办事

员。例如代订机票、车船票，寻找楼盘公寓，联系市政当局……无所不能。

除人工的“万事通”咨询服务外，酒店还在大堂里设置了电脑查询系统，客人可以通过触摸显示屏幕，查询自己所需的各种信息，图文并茂，使用便利，又称“电脑万事通”。

#### （一）问讯员要熟悉和掌握信息

1. 本饭店的组织结构、各部门的职责范围和有关负责人的姓名及电话；
2. 本饭店服务设施及饭店特色；
3. 本饭店的服务项目、营业时间及收费标准；
4. 饭店所在地大医院的地址及急诊电话号码；
5. 本地各主要旅游观光景点、商场、购物中心名称、特色及其与饭店的距离；
6. 饭店周边地区的距离及交通状况；
7. 饭店各部门电话号码；
8. 客源地的风土人情、生活习惯及爱好、忌讳等；
9. 本地主要活动场所，如商业步行街、文体活动场所、交易会展馆等的地址及抵达方法；
10. 本地著名饭店、餐厅的经营特色、地址及电话；
11. 世界各主要城市的时差计算方法；
12. 当地使、领馆的地址及电话号码；
13. 当天的天气预报；
14. 当地航班、火车车次的咨询电话等。

#### （二）要备齐的信息资料

1. 飞机、火车、轮船、汽车等交通工具的时刻表、价目表及里程表；
2. 地图的准备：本地的政区图、交通图、旅游图及全省、全国地图乃至世界地图；
3. 电话号码簿：本市、全省乃至全国的电话号码簿及世界各主要城市的电话区号；
4. 各主要媒体、企业的网址；
5. 交通部门对购票、退票、行李重量及尺寸规格的规定；
6. 本饭店及其所属集团的宣传册；
7. 邮资价目表；
8. 饭店当日活动安排，如宴会等；
9. 当地著名大专院校、学术研究机构名称、地址及电话；
10. 本地主要娱乐场所的特色及其地址和电话号码等。

## 【实 施】

一位先生来到前台问讯处，说要找酒店陈总经理，问讯员小董有礼貌地问道：“好的，先生，请问您是哪个单位的？怎么称呼您？”客人报上了自己的单位与姓名。小董又说：“先生请稍等，我为您联系一下。”于是小董拨通了行政办公室的电话，可没有人接听，小董只好直接拨通陈总办公室电话，正是陈总接听，由于当着客人的面，小董灵活地对陈总说：“你好，我是酒店迎宾员，请问陈总在吗？有×单位××先生找他。”陈总一听，就明白了问讯员的用意，于是从容地决定是否接见这位客人。

### 活动一 查询住店客人

步骤 1：准备可供客人查询的资料

步骤 2：接受客人电话咨询

- (1) 铃响三声内接听客人问讯电话;
- (2) 清晰地报出所在部门;
- (3) 表达很高兴为客人提供帮助的意愿。

#### 步骤 3: 聆听客人问讯内容

- (1) 仔细聆听, 尽可能了解全部信息;
- (2) 请客人重复某些细节或不明之处;
- (3) 重述客人问讯内容, 并请客人确认。

#### 知识链接:

##### 查询住客不同情况的处理方式

问讯处经常会接受打听住客情况的问讯, 问讯员应根据具体情况区别对待:

##### 1. 客人是否入住本店

客人是否入住本店, 问讯员应如实回答(住客要求保密的除外):

(1) 通过查阅电脑或入住资料显示架名单及接待处刚转来的入住单, 确定客人是否已入住。

(2) 查阅预抵客人名单(EA list), 核实该客人是否即将到店, 如客人尚未抵店, 则以“该客人暂未入住本店”答复访客。

(3) 查阅当天已结账的客人名单, 核实该客人是否已退房离店, 如查明客人已退房, 则向对方说明情况。已退房的客人, 除有特殊交代者外, 一般不应将其去向及地址告诉第三者。公安检察机关除外。

(4) 查阅今后的客房订单(由订房部收存), 了解该客人今后是否会入住。

##### 2. 客人入住的房号

为住客的人身财产安全着想, 问讯员不可随便将住客的房号告诉第三者, 如要告诉, 则应取得住客的许可或让住客通过电话与访客预约。

##### 3. 客人是否在房间

(1) 问讯员先确认被查询的客人是否为住客, 如系住客则应核对房号, 然后打电话给住客。

(2) 如住客在房内, 则应问清访客的姓名, 征求住客意见, 将电话转进客房。

(3) 如客人已外出, 则要征询房客意见, 是否需要留言。

(4) 如住客不在房内, 问讯员可通过电话或广播代为寻找, 并请客人在大堂等候, 亦可请行李员在大堂内举牌摇铃代为寻找。

##### 4. 住客是否有留言给访客

有些住客在外出时, 可能会给访客留言或授权。授权单是住客外出时允许特定访客进入其房间的证明书。问讯员应先核查证件, 待确认访客身份后, 按规定程序办。

##### 5. 打听房间的住客情况

问讯员应为住客保密, 不可将住客姓名及其单位名称告诉给对方, 除非是饭店内部员工由于工作需要的咨询。

#### 步骤 4: 查询并通知客人

- (1) 若能立即回答客人, 应及时给客人以满意的答复;
- (2) 若需进一步查询方能回答客人, 应先请客人挂断电话稍等片刻;
- (3) 通过电脑迅速查找客人问讯内容;
- (4) 接通客人房间的电话;
- (5) 清晰地报出所在部门, 重复客人问讯内容, 待客人确认后将答案告诉客人。



(6) 待客人听清后, 征询客人是否还有其他疑问, 表示愿意提供帮助。

(7) 未查到所查信息时应用敬语委婉解释, 最后向客人致谢, 感谢来电。

案例:

一天, 有两位外宾来酒店总台问讯处, 要求协助查找一位叫“杰克逊”的美国客人是否在此下榻, 并想尽快见到他。总台问讯员立即进行查询, 果然有位叫杰克逊的先生。接待员于是接通客人的房间电话, 但长时间没有应答。接待员便和蔼地告诉来访客人, 确有这位先生住宿本店, 但此刻不在房间, 也没有他的留言, 请来访者在大堂休息等候或另行约定。这两位来访者对接待员的答复不太满意, 并一再说明他们与杰克逊先生是相识多年的朋友, 要求总台接待员告诉他的房间号码。总台接待员和颜悦色地向他们解释: “为了住店客人安全, 本店立有规定, 在未征得住店客人同意时, 不便将房号告诉他人。两位先生远道而来, 正巧杰克逊先生不在房间, 建议您可以在总台给杰克逊先生留个便条, 或随时与酒店总台联系, 我们乐意随时为您服务。”来访客人听了接待员这一席话, 便写了一封信留下来。

晚上, 杰克逊先生回到酒店, 总台接待员将来访者留下的信交给他, 并说明为安全起见和不打扰您休息的原由, 总台没有将房号告诉来访者, 敬请先生原谅。杰克逊先生当即表示予以理解, 并表示这条规定有助于维护住店客人的利益, 值得赞赏。

问题: 根据所学内容, 请你谈一谈这位问讯员的做法值得提倡吗?

## 活动二 为住客保密

有些客人在住店时, 由于某种原因, 会提出对其房号进行保密的要求。无论接待员还是问讯员接受此要求都应按下列要求去做:

步骤 1: 问清客人保密程度。如对接听电话的要求, 是只接听长途不听本地, 或者来电一律不听; 又如对来访客人的要求, 是只会见某一访客还是一律不见等。

步骤 2: 在值班本上做好记录, 记下客人姓名、房号及保密程度和时限。

步骤 3: 通知总机室做好该客人的保密工作。

步骤 4: 如有人来访要见保密的客人, 或来电查询该客人时, 问讯员及总机均应以该客人没有入住或暂时没有入住为由予以拒绝。

步骤 5: 如客人要求更改保密程度或取消保密时, 应即刻通知总机室, 并做好记录。

## 活动三 访客给住客留言

访客给住客的留言单一般为一式三联(见表 4-3), 第一联由行李员送入客房; 第二联放在问讯处留言邮件架内留存; 第三联送给总机, 其操作程序为:

步骤 1: 接听留言电话

- (1) 铃响三声内接听客人电话;
- (2) 清晰地报出所在部门;
- (3) 表达很高兴为客人提供帮助的意愿。

步骤 2: 查寻住店客人信息

- (1) 礼貌询问受话人的姓名和房号, 及时与电脑信息核对;
- (2) 核对客人是否已经住店, 客人是否预抵店但尚未登记入住, 除非客人已结账离店, 否则应做留言。

步骤 3: 填写留言单

- (1) 准确记录留言者的姓名和联系电话;

- (2) 详细填写访客留言单，并向客人重复留言内容；
- (3) 在留言单上记录留言时间。

表 4-3 访客留言单

访客留言单		
VISITORS MESSAGE		
姓名	日期	
NAME: _____	DATE: _____	
房号	时间	
ROOM NO. _____	TIME: _____	
留言		
MESSAGE: _____		
_____		
_____		
经手人	日期	时间
CKERK: _____	DATE: _____	TIME: _____

#### 步骤 4: 处理留言

- (1) 在“留言登记簿”上记载该留言的大致内容；
- (2) 电话告知总机该留言内容，请其作留言标记；
- (3) 派送留言单

1) 客人正在住店的，由派送员将留言单在 30 分钟内送往客人房间；

2) 客人暂时不在饭店的，应将留言单插入钥匙盒中，以便客人来前台领取钥匙时可及时看到留言；若钥匙及房卡由客人自行保管的，客人插卡取电时前台可显示房间有人，应尽快将留言单送至客人房间；

3) 客人预抵店但尚未登记入住的，应在客人到店的当日将留言单取出，与客人入住登记卡放在一起，以便客人入住登记时及时收到留言。

#### 访客电话留言及住客查询留言模拟对话（参考）

问讯员：您好！问讯处。我能帮您做什么？

客 人：您好！我想给1618房间的Smith先生留言。

问讯员：好的。“Smith”是S-M-I-T-H,对吗？

客 人：是的。

问讯员：先生。请问您怎么称呼？

客 人：王君。

问讯员：王先生，请问您是君子的君吗？

客 人：是的。

问讯员：好的，王先生，请告诉我您的留言内容。

客 人：麻烦您告诉他由于公司临时有事，将原定明天上午8：30分的会面改为9：30分，地点改为牛津厅。

问讯员：好的，王先生，您留言的内容是：告诉1618房间的Smith先生原定明天上午8：30分的会面改为9：30分，地点改为牛津厅，对吗？

客 人：是的。

问讯员：王先生，我们会按您的要求及时将您的留言转达给Smith先生，请您放心。

客 人：那就谢谢您了！

问讯员：不客气，能够为您效劳我感到非常荣幸！再见！

客 人：再见！

住客外出回来后：

问讯员：您好！问讯处，请问我能帮您做什么？

客 人：我是1618房的客人，有我的留言对吗？

问讯员：先生，请问您怎么称呼？

客 人：我是Smith。

问讯员：Smith先生，这里有王君先生给您的留言，他告诉您原定明天上午8：30分的会面改为9：30分，地点改为牛津厅。

客 人：好的，知道了，谢谢！

问讯员：不客气，我很愿意为您效劳，希望您在这里居住愉快，再见！

客 人：再见！

活动四 住客给访客留言

住客暂时离开客房或饭店，如想告知访客自己在何处，可填写《住客留言单》，此单一般一式两联，问讯处和总机各存一联，其操作程序如下：

步骤 1：请住店宾客填写《住客留言单》（如图 4-4 所示）。

表 4-4 住客留言单

住客留言单			
MESSAGE			
住客姓名		日期	
GUEST NAME:_____		DATE:_____	
房号			
ROOM NO. _____			
我将会在			
I WILL BE AT_____			
由	上午/下午	至	上午/下午
FROM_____	a. m/p. m	TO	a. m/p. m_____
留言			
MESSAGE:_____			
_____			
_____			
签名 SIGNATURE:_____			

- 步骤 2：听清客人的要求并复述，请客人提供留言的有效时限。
- 步骤 3：将留言内容输入电脑中，并打印在住客留言单上。

## 活动五 处理住店客人邮件

- 步骤 1：接收信件并分类。  
信件分为饭店信件和客人信件两类，饭店信件由行李员交收发室分发，客人信件打上时间并按其性质分普通类、挂号类和手送类。
- 步骤 2：核对信件。  
根据信件上的姓名查找客人，然后将房号注明在信件背面。无该客人信息的则在信件上注明“×日查无”字样，按姓名的首字母顺序放入信件架内保存。
- 步骤 3：派送信件。  
请派送员将已明确房号的信件送至楼层，特快专递、快件、包裹等应亲自送到客人手里，并请客人签名。

## 【学习评价】

- 一、课内实训  
学生组成三人学习小组，进行访客电话留言和查询留言情境模拟。

表 4-5 《访客电话留言和住客查询留言》评价标准

程 序		满 分	标 准	扣 分	得 分
整体要求 (14 分)		2	服装整洁得体、面容修饰自然；		
		2	目光和蔼，具有亲和力；		
		2	语音标准、语速适当、语调柔和、音量适中；		
		2	手势运用规范，符合礼仪标准；		
		2	使用行业专业用语；		
		2	服务程序正确，模拟情节流畅；		
		2	用姓氏或头衔称呼客人。		
团队合作 (6 分)		3	问题情境设计合理，符合实际情况；		
		3	小组成员配合是否默契。		
访 客 电 话 留 言 【 52 分 】	礼貌问候 (6 分)	3	面带微笑，用语礼貌，符合礼仪规范；		
		3	自报部门，询问客人服务需求。		
	询问并核对住客姓名 (9 分)	3	询问住客姓名；		
		3	核对住客姓名，遇有外宾拼写住客姓名；		
		3	准确记录住客姓名。		
	询问并核对访客姓名 (9 分)	3	询问访客姓名；		
		3	核对访客姓名，遇有外宾拼写访客姓名；		
		3	准确记录访客姓名。		
	记录留言内容 (10 分)	5	礼貌询问留言内容；		
		5	准确记录留言内容。		
	核对留言内容	6	认真核对留言内容；		

	(12分)	6	发现问题，及时更正。		
	礼貌道别 (6分)	3	用语礼貌，符合礼仪服务规范；		
		3	问讯员听到电话忙音后再放下电话。		
住客 查询 留言 【 28 分 】	礼貌问候 (6分)	3	面带微笑，用语礼貌，符合礼仪规范；		
		3	自报部门，询问客人服务需求。		
	询问住客姓名 (4分)	4	礼貌询问住店客人姓名。		
	告知留言内容 (12分)	6	礼貌告知住店客人留言内容；		
		6	信息完整、准确。		
	礼貌道别 (6分)	3	用语礼貌，符合礼仪服务规范；		
		3	问讯员听到电话忙音后再放下电话。		
总分	100分		实际得分		

## 二、课外训练

### (一) 个人能力作业

#### 1. 案例分析：

##### 一封“死”信

某日，上海某饭店总台收到一封来自邻近城市某公司寄来的平信，信封上写着“转台湾住客吴先生收”。在信封一角写着一行字“吴先生将于即日由香港中转大陆入住贵店”。

总台值班员见是一封平信，随手把信放在柜台后的信架上，交接班时也忘了交代此事，时间一长，这封信便成了“死”信。真是无巧不成书。台湾吴先生拟专程来大陆与某公司洽谈合作事项，事先传真告知了他到上海的日期和所住饭店的地址。公司方面收到传真后，考虑该公司代表恰巧要到上海办事，于是便发传真到台湾，希望与其在上海进行谈判。谁知吴先生已离台到港，未收到传真。该公司为保险起见，在吴先生未到上海前又寄出了上述那封平信，认为饭店会负责及时转交给吴先生的。

可是，吴先生在上海仅逗留一个晚上，就在吴先生离开上海的途中，公司的代表却坐着行驶方向相反的火车到达了。最后这位代表只能在上海打电话到公司向吴先生赔礼道歉，并请他折回上海进行谈判……

饭店的一个失误让客人着实折腾了一番。

问题：请你根据所学处理客人信件的操作流程来说明此案例问讯员出错的原因有哪些？我们应该吸取的教训是什么？

#### 2. 练习写留言

请根据以下三个内容分别写个留言，落款时间写今天的日期。

(1) 1518 房间将入住两位客人，上海来的陈明先生已入住，还有一位从北京过来的 White 先生还没有到。陈先生出饭店时让前台出个留言，大意是说：他将在饭店对面的青藤茶馆等 White 先生。请出此留言。

(2) 4518 房间的程小姐要续住，但押金不足，需要她尽快办理，但联系不到程小姐。请出此留言。

(3) 1026 房间住了一对菲律宾夫妇，他们已经在饭店住了三天。饭店的客房部在为他们整理房间时发现毛毯上有个洞，需要赔偿 300 元。客房部把这一情况反映给了前台，希望前台出面联系客人，

让客人尽快付清这笔赔款。请就此事给客人出个留言。

## （二）团队能力作业

情景：

一位访客对总台接待员询问一位住店客人，并称已同该客人有约在先，且关系密切。接待员根据访客提供的住客姓名、来店日期等情况，经查属实，但该住客要求保密。

根据上述情况，请回答以下问题：

- （1）访客自称与住店客人关系密切并有约在先，可以将房号直接告诉访客吗？为什么？
- （2）对所有来访者（包括电话）给予婉拒，是否不礼貌？

## 工作任务四 总机话务服务

### 【任务布置】

引导文章：

我的工作对我来说非常重要，而我的工作职责范围也非常广。当客人从饭店外部或从饭店内部打来电话时，他第一个听到的就是我的声音。我说话的声音和服务的态度会给我们的客人留下第一印象，而这也是最深刻的印象。他们会根据我的服务表现对我们饭店的类型做出初步判断。我努力给客人留下良好的印象。在这方面我为我的工作感到骄傲。

我常常认为自己是饭店的神经中枢和心脏。除了负责电话交换台外，我还负有其他的职责。我也要管理饭店所有的电话线路（称为主干线）并且对这些线路进行维护。如果一个会议室需要直接连接外线，我会安排接通这条线路并保证线路的畅通。当会议室或客房对电话线路有更高层次的需要时（例如，ISDN 线路，电话会议等），我也会和电话公司进行合作以满足客人的这些要求。我的另一个职责是当出现紧急情况时（但愿不是很经常），我能与保安部协作以确保客人的安全。我不仅需要用友好的语言回复从饭店外部打入的电话，而且如果饭店内有客人打电话询问，我要确保每位客人都能得到正确的信息。如果出现紧急情况需要进行人员撤离时我们能够协调好撤离的计划。另外，偶尔饭店也会出现客人投诉的情况，此时我负责消除客人的怒气并使他们高兴起来。如果由于某种原因我无法做到这一点，我会联系饭店中处理这种事情的员工，让他来与客人沟通。我们的目标是使每位客人对他们的住店体验完全满意。因此，当您入住我们的饭店就请准备享受一段快乐的时光，我们会用我们的声音来与您进行第一次接触！

问题：

- （1）请你充分阅读并理解这篇文章，对重点语句进行文字标识处理。
- （2）用关键语句概况总机话务员的岗位职责有哪些。

### 【相关知识】

总机房是现代饭店宾馆的通讯基地和要害部位，也是饭店开展经营活动和对客服务的重要的前台业务部门。事实上，电话是饭店客人和经营管理人员使用频率最高的通讯设备。因此，设置一个功能齐全先进的总机房是现代饭店必不可少的重要条件。

#### 一、总机房的设备和用品配置

现代饭店总机房的设备配置均以程控设备为主，配套设置。其主要设备有五种：

（一）总机操作设备。即话务员使用的总机操作台。上面设有键盘、电话机、接转电话的数据键等。以程控为主，自动化程度较高。

（二）总机机务设备。一般设在总机操作室的隔壁或附近，单设一间机房。它是控制总机操作台

的主要设备。一般由工程部设机务员负责维护保养。

（三）配套叫醒设备。即配电脑设备。它能够输入叫醒服务的房号、叫醒时间，通过电脑控制与客房电话机相通，可以自动叫醒。

（四）配套传呼设备。由一台电脑微机与总机配合。当总机人员在某个分机找不到要找的经理人员时，就可启动传呼系统呼叫，经理人员身上的传呼机就会接到信息，就近打电话向总机房询问。

（五）查询设备。采用计算机系统联网的饭店配查询计算机，与前台接待处、预订处等电脑联网。启动查询功能，可随时准确地回答客人的电话询问。此外，有的饭店为节省人力，将自动化程度较高的背景音乐设备设在总机房，由总机房人员控制播放。

现代饭店总机房的用品较少，主要配备签到簿、交接班记录簿、留言条、叫醒记录簿、电话费用记录簿、各种营业报表等用品。

## 二、总机话务员的岗位职责

学生根据教师给定的引导文章概况总机话务员的岗位职责，教师进行总结。

## 三、总机房员工的素质要求

饭店总机房的业务范围是电话转接、长途电话、电话留言、查询、叫醒服务等，主要是运用电话设备和语言艺术为客人提供服务。因此，其员工的基本素质要求是：

（一）有较强的语言表达能力和外语听说能力，能用 2 种以上外语为客人提供话务服务；口齿清楚，语言甜美、语音动听、喉部无慢性疾病。

（二）高中或职业高中以上毕业，熟知酒店服务项目、设施设备、当地旅游景点、重要餐馆、博物馆等知识，能准确回答客人电话中的各种问题。

（三）熟知总机房业务内容、操作程序、规章制度，自觉执行良好；熟悉电脑操作与打字技术，动作熟练。

（四）工作踏实、认真；记忆力强，能熟记常用电话 200 以上；反应快，听写迅速。

（五）具有较强的信息沟通能力；善于处理客人电话中的各种问题；有较强的服务意识和责任感。

补充材料：

### 语言和声音是我们接线员的商品

这个商品要载上我们自身的明朗、愉快的气氛提供给顾客。所以，说话真是费精气神儿，不敢大意，至于每天的发声练习，就是常识中的常识了。

人的音质多种多样，既有高而亮的声音，也有低而浊的声音；听到哪种声音觉得悦耳，又是因人而异。有人喜欢透彻的高音，有人觉得沉着的低音非常好听。这么一来，我们就无法定下一种大家都爱听的声音。可是，对饭店的接线员来说，有一个必须达到的水准，那就是发音、吐字要清楚，给听的人一个明快的印象。

帝国饭店的新人接线员，在正式工作之前，一定要接受一个月的培训，进行彻底的发音练习。比如一口气说出一个绕口令，目的是为了练习清楚发音，没有必要勉强提高声音的度数，如果太勉强，总是不自然，也不可能坚持很长时间。但是，为了给顾客一个明朗的印象，应比平时提高一阶发音。而且，一意识到发音，人们容易加快说话的速度，其实，跟顾客通话时，速度慢一点比较理想。

研修结束后，只有达到标准的人才才有资格在交换台前坐下。但是，接线训练仍然没有完，即使是熟练的接线员，每天在就座之前，也必须进行发声练习，每周一次，集中分析业务中录下的磁带里的会话。检查自己的声音是否给人低沉的印象，某些发音是否漏掉，或者，每次的应对是否得要要领，态度上是否成了事务式的，缺少亲切感，有没有使顾客烦躁不快……接线员在讲师的指导下，一处一处地分析、研究以上的要点，明确自身的弱点加以修正。

其实，做接线工作比什么都重要的是，在声音中载上自身的积极的情绪、温暖的态度提供给顾客。就是说，控制感情也成了我们要时刻确认的一个项目了。而且，感冒了，发不出正常的声音来，就是对客人不尊重。可以说，接线员注意不感冒是工作最基本的条件。

#### 直接由接线员自己的声音叫醒顾客

叫早服务不是一次就可以完成的工作，叫了一次以后不能确定顾客是否真正醒了。有时候，顾客被叫过之后，会又一次睡过去。

电话交换台的工作是 24 小时制，饭店里，深夜及清晨电话并不会减少。由于海外顾客比较多，深夜频繁地接到国际电话，清早是一色的叫早电话。

叫早服务从早上 4 点开始。要求被叫起的原因有很多，有的顾客要从成田机场乘坐早班的飞机，有的顾客必须在约定的时间里打国际电话，也有的顾客需要不间隔地几小时吃一次药。

叫早服务最忙的时间是早上 7 点到 8 点左右。帝国饭店的叫早服务在原则上是由接线员直接叫醒顾客，并且把正确地按指定时间叫醒放在第一位。有时候在同样的时间里，要同时叫醒 200、300 间客房的顾客，为了叫醒一位顾客，平均要花 15 秒钟，排到最后一位顾客时将是 40 分钟或 50 分钟之后了，这种情况下，我们就借用机器，自动设置叫起时间，以补充不能直接叫早的不足。目前，帝国饭店可以使用六种语言进行自动叫早服务，而且，如果顾客没拿听筒的话，机器隔一会儿以后，还会再一次打电话来。如果两次打电话来，都碰上顾客正在通话，接线员会亲自打电话过来再叫一次。

对外国人顾客，我们基本上使用英语进行叫早服务，若有特殊要求，目前也可以用法语和西班牙语，虽然不如机器那么流畅，顾客却更喜欢被接线员直接叫的声音，谁都会高兴舒服一点儿地睁开眼睛吧。

“田中先生，早上好。”“GOOD MORNING, MR. SMITH”像这样，叫出每一位顾客的名字，更增添了不少暖意。

但是，有时候，就是顾客接了电话，作了一些表示明白了的反应，也还不能完全放心。因为有的顾客，由于长途旅行的疲劳，睡眠不足，只是半睡着，无意识中拿了一下听筒。

利用自动叫早服务时，只要听筒一次被拿过了，机器就会认为“叫早服务已结束”。如果顾客在被叫之后又一次睡过去，就等于没有实现叫早服务的目的，可以说，我们的服务和闹钟的作用没有什么两样。

但是，如果是通过接线员直接叫早，就可以从顾客声音微妙的变化上判断出他目前的状况。要是觉得“这位顾客好像睡瘫了”的话，就可以过 5 分钟之后、再打一次确认的电话，在不失礼节的范围内，尽责服务。

可以想象，如果被机器问“刚才打过了电话，您睡醒了吗”的话，谁都不乐意吧。

不只限于饭店业，服务业的基础是人。最近，由于情报机器的发达，社会在很多方面，使用机器代用了人的工作。但是，彻底完美的服务必须由人来完成，帝国饭店之所以主张用接线员直接的声音服务，就是因为，这是只有人才能做好的工作。

#### 四、常用话务员规范用语

##### （一）市内（外线）电话打进饭店时

话务员应礼貌地应答：“Good morning / afternoon / evening, X X Hotel, can I help you?” 或用中文：“您好，×× 饭店，请问您要接哪儿？”

##### （二）有饭店内部电话时

话务员应说：“Good moming / afternoon / evening, Operator, can I help you?” 或用中文：“您好，我是总机，请问您要接哪儿？”

##### （三）遇外线电话要求查找某人时



仔细听清要呼叫的人名和房号，并记录下来，礼貌地告诉客人“请稍等”（一般不超过 20 秒要向客人重复一次，以免客人等待时间过长）。

如被呼叫方无人接听，话务员应说：“I’ m sorry, there is no answer.” 或用中文说：“对不起，电话没人接听。”

必要时请来电者留言：“May I take your message, Sir / Madam?” 或“请问您要留言吗？”

#### （四）遇电话忙音时

话务员应说：“I’ m sorry, the line is busy.” 或“Just a moment, please.” 或用中文：“对不起，电话占线，请稍等。” 一般不超过 20 秒重复一次。

#### （五）遇客人打错电话时

话务员应说：“I’ m sorry, you dial the wrong number.” 或用中文说：“对不起，您拨错电话号码了。”

## 【实 施】

### 活动一 电话接转服务

步骤1：电话接转服务准备工作。

（1）记住常用号码200个左右。

（2）储存常用电话号码。在电脑中储存下列常用电话号码：各大饭店电话号码、各驻华使领馆电话号码、各大医院电话号码、各大餐厅酒楼电话号码、各大文艺场所电话号码、政府机关电话号码、最新电话号码。

步骤2：转接不同类型的电话。

（1）转接一般内外线电话

- 1) 电话铃响3 声或10秒内接听，用礼貌用语向客人问好。
- 2) 明确电话转接顺序：先外线，后内线，最后是饭店内部电话。
- 3) 转接后无人接听或电话占线应向客人表示歉意，并说明原因，建议客人稍后再打或询问客人是否需要留言。
- 4) 外线要求把电话接到客房时，必须问清受话客人姓名，核对无误后方可接线。
- 5) 对客人提出的要求尽可能满足；不能满足的要说明原因，并向客人表示歉意。
- 6) 来电者要求留言的，要记清被留言客人房间号码、姓名及留言人姓名、留言内容、时间并及时开启房间留言灯。

（2）人工转接长途电话

- 1) 问清受话国家和城市名称、电话号码和受话单位地址名称。
  - 2) 问清是找人电话还是叫号电话，如果是找人电话，需问清受话人姓名、发话人姓名和房号；如果是国际长途，还需要问清客人的付费方式（自付、受付、用信用卡付）。
  - 3) 问清客人所要电话种类，如果是加急电话，要在电话单上注明“加急”字样。
  - 4) 写清挂号日期、时间和自己的编号。
  - 5) 及时报长途台，报告是按电话单上的项目报处，问清“流水”，并互报口号。
  - 6) 客人打完长途电话，长途台通知时间时，总机话务员要重复一遍，得到长途台认可后可互报口号。
  - 7) 将账单及时送到前台收银处。
- 每接一个长途电话，应查一遍电脑。如果是当日离店客人，应立即通知前台收银处，以免跑账。

## 案例分析:

### 客人要求开通长途

住在516房间的客人打电话到总机,要求开通他房间的长途电话。话务员与前台收银员联系后,发现此房因押金不足不能开通长途,如需开通必须再交押金。但客人认为入住时已交过押金,故对要求其再交押金不满。话务员向客人解释,入住时所交的押金只够一天的房费,不含开长途的费用。客人表示先给他开通一下,等会他再去前台补交,但按饭店规定必须先交费才能开通,话务员感到很为难。此时话务员应该如何处理?请你选择最佳方案并说明理由。

#### 备选方案:

1. 耐心向客人解释,因以前曾发生过客人打完长途电话逃帐的事件,饭店为保护自身利益而采取措施,制定了相关规定,而且其他饭店通常也是这样做的。希望客人理解并配合支持饭店的工作。

2. 在解释无效的前提下,同意客人的要求,暂为他开通长途,相信客人会在适当的时候来补足押金。

3. 请示大堂副理,了解此客人的信用程度,如果此客人是常客,或是公司协议客人,信用较好,可考虑先给客人开通长途,稍后再补付押金甚至是待结账时再一起结算,可视此人信用程度而定。

4. 如果客人嫌麻烦不愿下来交押金,可婉言告之我们可以派人到房间去收取。如此,客人一般均能接受,有时碍于面子也不得不接受。

#### (3) 直拨长途电话

1) 接到前台转交的客人住房登记表时要与电脑核实,凡是已结账的客人,一律不开通直拨电话线路,以免跑账。

2) 客房直拨的长途电话通过电脑自动入账。

## 活动二 电话叫醒服务

### 案例导入:

#### 一遍叫醒够吗

411房间的白先生晚上打电话给总机,要求次日晨7:00提供叫早服务。或许是晚上过于兴奋,白先生直到凌晨才昏昏入睡。7:00整,房间内的叫醒电话准时响了,白先生迷迷糊糊地提起电话说了声“知道了”,于是又倒头睡着了。11:00多白先生醒来,发现已误了航班,这意味着他后面所有的计划都不能按时完成了。想到这里,白先生火冒三丈,他找到大堂经理,要求饭店给予赔偿。

电话叫醒服务是饭店对客服务的一项重要内容。它涉及客人的计划和日程安排,尤其是关系到客人的航班、车次或船次。因此,千万不能出现任何差错,否则将给饭店和客人带来不可弥补的损失。饭店向客人提供叫醒服务的方式有两种:人工叫醒和自动叫醒。

#### (一) 人工叫醒

步骤1: 接到客人要求叫醒的电话时,要询问客人的房号、姓名、叫醒时间,并复进以确保无误。

步骤2: 填写叫醒服务记录表,内容包括叫醒时间、房号等。

步骤3: 在定时器上定时。

步骤4: 定时器鸣响,接通客房分机叫醒客人:“早上好(下午好),……现在是×点钟,已到您的叫醒时间”。

程序5: 过5分钟后应再叫醒一次,以确保叫醒服务生效。如果两次拨打电话均无人应答,则应通知客房服务中心服务员或大堂副理实地查看,以防止发生意外情况。

#### (二) 自动叫醒服务

- 步骤1：接到客人需要叫醒服务的电话时，要问清客人的房号、姓名、叫醒时间，”复述以确保无误。
- 步骤2：在叫醒服务记录表上填写登记。
- 步骤3：将所有需要叫醒的房号、时间输入电脑中。
- 步骤4：总机领班或主管应核对输入情况，检查有无差错，并检查核对打印报告，以防机器有误。
- 步骤5：客房电话按时响铃唤醒客人。若无人应答，话务员应使用人工叫醒的方法再叫醒一次，以确认设施是否发生故障；若仍无人应答，应立即通知大堂副理或客房服务中心员工查清原因。

【学习评价】

一、个人能力作业  
案例分析：

电话转接的技巧

某公司的毛先生是杭州某三星级饭店的一位商务客人。他每次到杭州，肯定入住这家三星级饭店，并且每次入住都会提出一些意见和建议，可以说，毛先生是一位既忠实、友好又苛刻、挑剔的客人。

某日晨8：00时，再次入住的毛先生打电话到总机，询问同公司的王总住在几号房。总机李小姐接到电话后，请毛先生“稍等”。很快，李小姐在电脑上查到王总住在901房间。因王总并未提出电话免干扰服务的要求，李小姐便对毛先生说：“我帮您转过去。”说完她就把电话转到了901房间。此时901房的王先生因昨晚旅途劳累还在休息，接到电话就抱怨下属毛先生这么早就吵醒他，并为此很生气。

问题：总机李小姐的做法是否欠妥？她应该怎么做呢？

二、团队能力作业

由于手机和网络的普及带来的便利，总机的功能越来越弱。原来总机每天还能为饭店带来创收：国际长途话费 IDD 和国内长途话费 DDD。现在除了回答客人的咨询、做叫醒、留言外，业务量大幅度地下降。据有关报告说，目前有越来越多的家庭已申请或正在考虑把家中现在利用率不高的座机取消掉。与此相对应，现在很多饭店也在考虑：总机该怎么做？现在的 114 查号台也把过去只提供查询电话号码这一角色转换成了一个中介的角色。现在拨打 114 查号后可以直接连接对方而不用忙于记录电话号码了，并且 114 还提供订机票、订酒店、订旅游、找保姆、找房子、代办各种服务等。114 已成功转型，那么，饭店的总机应该怎么转型呢？是消失或是被替代？你认为饭店总机今后会怎么发展呢？请将你们团队的构想形成文字材料并提交。

工作任务五 提供商务服务

【任务布置】

请根据表中节选的实习报告大纲，说说商务中心员工要做的工作内容有哪些？商务中心员工所需要的素质和技能有哪些？

表 4-6 商务中心实习报告大纲节选

时 间	学 到 的	在 做 的
11. 15~11. 30	学到独立，没有喘气的机会，就开始安排正常的独立当班，对实习生来说，压力担子不轻。	每天早上口含冷风到单位，穿上制服就有一种使命感。开门，查设备，打报表……

12. 1~12. 15	学到承担。有的客人素质不高，受委屈的，挨怨气的就只有自己。或许，到这个年龄该磨炼了，我懂了	每天盼着接替我的另一班同事快来，我好赶紧远离“第一战场”。终究责任感太重，每次下班都延迟，这不忙嘛
12. 16~12. 31	学会微笑。在服务行业，笑容很重要。我会记得酒店总经理对我的赞扬“你的笑容很好看，我喜欢你的笑，多好。”	对每一位中国客人和外国客人微笑，对早上来开早会的酒店领导微笑，对每一位身边的同事朋友微笑，在压力下产生的动力
1. 1~1. 15	学会交流。酒店时不时都会有培训，目的也是为了我们能提高服务质量，提高自己的技能。在和人交流的同时，我的表达能力也提高了	和外国人的交流每天都有很多。有些日本人、韩国人的英语让人费解，沟通要用手势，或让他们用简单的词描述，我再揣摩猜测
1. 16~1. 31	学会细心。每天都要登记账目。每天都要打印报表。每月都要做月报表给财务。因此，平时的每一笔账必须落实正确	每天的打印复印，扫描上网，会议打字，设备出租都要认真登记，做好记录，上报领导。票务这块和票务公司合作，每天都要沟通核实
3. 1~3. 15	学会应付各类客人，学会聆听。客人的要求五花八门，关注他们所要的，尽可能给予满足	帮助一对非住店的美国老夫妻买好了机票，当时就能感觉到帮助客人后的喜悦之情，事后他们竟特地买围巾送给我，我感动极了
3. 15~3. 31	学会应付忙碌，而不乱阵脚。最近是有史以来最忙的，每天有接待不完的客人，但是还是要礼貌规范	这几天每天都是外国客人，熟能生巧吧，和他们对上话的感觉很好
4. 1~4. 15	学会留恋。实习的最后阶段，对岗位已经产生感情，因而有些不舍。学到了很多，半年的历练让自己对以后进入社会充满期待	珍惜最后一个早班，最后一个中班。Last Working Day，我一如既往地微笑，专业地迎接客人，用流利的操作帮助他们，亲切地送走他们，听他们满意地说“谢谢！”

## 【相关知识】

### 一、商务中心位置的选择

商务中心的位置应该在饭店的前厅、总台附近而又比较显眼的地方，客人容易寻找、能给客人带来方便。商务中心的位置必须根据服务项目的多少安排中心需要的面积。四周应与前厅部其他部位隔开，门前应该美观、大方，标志标牌齐全，中英文对照。最好设有霓虹灯装饰，摆放花草盆景，使客人感到环境舒适、洁净美观、寻找和进出方便。

### 二、商务中心服务项目设置

商务中心的服务项目较多。一个功能齐全的商务中心能为饭店提供更多的客源，特别是商务型客人。其主要服务项目包括打字、复印、电传、传真、电报、文件校对、抄写、装订、会议记录、票务服务、文秘翻译等等，因此，商务中心需要配备的主要设备和用品有：

### 三、商务中心设备配备

商务服务的设备可分为办公设备和会议服务设备两种。

#### （一）办公设备

一般有收发传真用的传真机,用于复印资料的复印机,用于电脑打字和收发电子邮件的计算机(配备打印机),装订资料的装订机,可打国内、国际长途电话的电话机,同时还应配备有碎纸机、办公柜台和一定数量的办公桌椅、沙发,以及相关的商务刊物、报纸和图书资料。

## (二) 会议服务设施、设备

一般包括可供出租的洽谈室、会议室,专门用于会议服务的投影仪(电脑投影仪、实物投影仪、普通胶片投影仪等)、幻灯机、录像机、VCD机(或DVD机)等。

饭店一般根据自身业务来设置商务中心的组织机构,比较常见的是设一名主管,文员若干名。主管负责商务中心的日常管理和设备的维护保养,商务文员则负责具体的业务工作。

## 四、商务中心员工的素质与技能要求

根据事先布置的工作任务,由学生完成,教师进行总结。

# 【实 施】

## 活动一 打印服务

步骤1: 迎接客人。当客人走进商务中心时,值班员应立即微笑起立,主动问候客人。

步骤2: 浏览原稿。礼貌询问客人打印要求及特殊格式安排,大致检查稿件内容。原则上不受理店外业务。

步骤3: 报价并向客人说明文件打印完成时间。

步骤4: 打印稿件。按要求打印稿件,稿件名称用客人房号,打字完毕后根据原稿核对一次打印内容。

步骤5: 修改文件。若客人只需修改文件部分内容,应按要求将文件修改好并打印出来,请客人检查确认。

步骤6: 保存文件。询问客人是否需要保存文件,如果需要,请其确定保存期限;如不需要保存,则删除文件。

步骤7: 交稿签单。

(1) 将打印稿送客人校审,装订后交给客人,当着客人面将作废的稿件放入碎纸机中。

(2) 填好账单,请客人签单,再次说明收费标准。

步骤8: 账务处理。将账单转至前台收银处,尽早入账。

## 活动二 发送传真服务

步骤1: 迎接客人。当客人走进商务中心时,微笑并起立向客人致意,如当时正忙,应先停下手中的工作接待客人。

步骤2: 核对客人身份。在电脑上迅速查对客人姓名及房间号。

步骤3: 报价。事先向客人说明传真起算时间及收费标准。

步骤4: 确认传真内容。请客人填写传真内容,仔细检查后向客人复述,客人认可才能发送。

步骤5: 发送传真。

步骤6: 记账。把账单号、传真号、发送张数、发送起止时间写在账单和传真登记表上。根据显示的发送时间进行收费,填写账单,请客人签单。

步骤7: 交传真原稿。将客人传真原稿与传真报告单订在一起双手送还客人。如果客人当时不在,则将订在一起的原稿与传真报告单放入信封,并在信封上写明客人姓名、发送张数、发送起止时间、房间号等内容。

### 活动三 接收传真服务

步骤1：接收传真。接到对方传真要求，给出可以发送信号，接收传真。

步骤2：核对传真

认真检查传真是否清楚齐全，核对传真上客人的姓名、房号，填写传真接收记录；将传真装入传真袋。

步骤3：派送传真。通知客人取件，或派行李员送交传真。行李员送传真的程序是：将传真和收费单交给行李员，请行李员在传真取件单上签名，由行李员将传真交给客人，请客人付费或在账单上签字。

### 活动四 复印服务

步骤1：检查稿件。大致检查客人稿件是否清楚，礼貌向客人说明收费标准，并征询复印要求。

步骤2：复印。调整机器将复印件平面定位，复印完毕，将原件与装订好的复印件双手送给客人。

步骤3：账务处理。按照复印件数和规格，开具账单，请客人签字。账单第一联交收银处，第二联放入“账单存档”文件中，并在“各班次费用统计表”中“录入员”栏签名。

### 活动五 洽谈室出租服务

我国《旅游涉外饭店星级的划分及评定》规定，四、五星级饭店商务设施应有可以容纳不少于10人的洽谈室；洽谈室服务包括洽谈室出租及客人会议洽谈期间的服务两部分。

步骤1：了解洽谈信息。主动迎接客人，了解洽谈相关服务信息，如洽谈室使用的时间、参加的人数、服务要求、设备要求等。

步骤2：受理出租。

（1）主动向客人介绍洽谈室出租收费标准；当客人确定租用后，按要求办理预订手续。

（2）提前半小时按客人的要求准备好洽谈室，包括安排好坐席、文具用品、茶具、茶水、点心等；检查会议设施设备是否正常。

步骤3：会议服务。

（1）主动引领客人到洽谈室，请客人入座、为客人上茶；会议中每半小时为客人续一次茶。

（2）如客人在会议中提出其他商务服务要求，应尽量满足。

步骤4：结账致谢。

会议结束后礼貌地送走与会客人，按规定请会议负责人办理结账手续，向客人致谢并道别。

步骤5：整理洽谈室。

会议结束后，立即清扫洽谈室，整理室内物品，恢复室内原貌。

### 活动六 订票服务

旅行社组织的团队客人一般是旅行社自行解决，散客和一些会议客人则通常要求为其代购汽车、船、机票。在旅游旺季能否代客解决票务问题，是饭店能否吸引客人、扩大客源的重要条件之一。

步骤1：了解客人的订票要求。住店客人提出预订机票、火车票，或提出修改航班、车次等要求时，礼宾台值班员应询问清楚客人的要求，按饭店规定的受理票务规程办理。

步骤2：填写订票委托单。内容包括日期、起点、目的地、班次(航班及航空公司)、服务等级(如火车硬座、硬卧和软卧；飞机经济舱和公务舱、轮船一等舱、二等舱等。)及客人姓名、房号及证件号码(护照或身份证)等。填写订票委托单时，应当面向客人说明，如果不能预订到指定日期的票，可

否改买其他日期的航班或车次。

步骤3: 预收票款。预收订票款,并在订票委托单上注明“已收订票款”,必要时请客人出示或留下身份证件、护照。如须饭店垫付,则要将收据交前厅收款处,记入客账,待客人退房时,一并结算;是否收取订票手续费及收费标准等,应向客人当面说明。

步骤4: 取票及送票。取到票后,应把票装在饭店专用的信封内,并在信封上写明日期、车次(班次)、票价、客人姓名、房号、预收款数及应找零款数。

步骤5: 填写工作记录。

知识链接:

航空运输电子客票行程单(简称电子客票)是用户付款后就可以购得的“机票”。购买“机票”后,只要凭身份证,在飞机起飞前到机场航空公司专门的柜台,就可以拿到登机牌,经安检后进入候机室。

电子客票是旅客购买国内航空运输客票的付款凭证,因此也是报销的凭证。办理登机手续时已经不需要了。

现在,旅客用身份证就可在机场大厅航空公司的自助值机系统上办理登机手续。只要在值机设备上明确所乘坐的航班号,再扫描身份证或输入身份证号,确认后系统就会自动给出旅客的姓名、航班号、乘机日期等信息。这时,可以根据系统显示的飞机客舱座位图选择自己喜欢的座位,打印出登机牌即可。整个操作过程只需要几分钟的时间,大大缩短了高峰时段旅客在值机柜台前的排队等候时间。不过,旅客如有行李需要办理托运,还是要到所属航空公司相应的值机柜台办理。

给客人办理电子客票时,一定要反复核对客人的姓名、身份证号、乘机日期和航班号,千万不能搞错,最后一定要请客人核对一遍。另外,还要询问客人是否要买保险?保险可以同时办理。

## 【学习评价】

### 一、个人能力作业

(一) 你知道火车车票上,车次前面的字母D、Z、T、K、N、L分别代表什么意思吗?

(二) 案例分析

案例1:

#### 车票日期错了

下午4:00,大堂周副理处理完一件投诉回到大堂,总台告知大堂吧有位姓郭的客人一直在等她,说是一定要见大堂副理。周副理立即迎了上去。郭先生非常生气地说,他前天入住时在商务中心订了3张今天下午3:26回上海的火车票,昨天饭店把票交给他时,他未查验,直到今天下午去火车站,才发现饭店所订车票是昨天下午3:26发车,故要求饭店赔偿损失。由于饭店本身并无票务人员,均是委托中旅票务中心代理订票事宜,如果确定是中旅出的差错,那么该损失就应由他们承担。周副理请郭先生不要着急,先在大堂吧休息片刻,自己会马上着手调查此事。她找到商务中心前天当班的小郑。小郑已记不清究竟给郭先生订的是哪天的票了。周副理立即要求小郑将订票的存根联找出来,以查明真相。谁知小郑找了半天却说存根联也找不到了。郭先生急于要赶回上海,已没有时间再查下去。

问题:在此情况下,周副理应如何处理呢?请你从备选方案中选择最优方案,或者提出你的最优方案,并说明理由。

备选方案:

(1) 与中旅票务中心联系,说明此事经过,要求中旅票务中心处理此事。

(2) 在无法查清责任的情况下,由商务中心当事人承担损失,让她花钱买教训,避免同类事情再次发生。

(3) 委婉地向客人解释, 订票委托单已经由客人签字认可, 出现了差错责任不在饭店, 损失应由客人自己承担。

(4) 先设法解决问题, 让客人尽快赶回上海, 然后再区分责任妥善处理。

案例2:

#### 传真未及时收到

某五星级饭店一位经商的客人弗兰克先生, 某日下午 2: 45 来到商务中心, 告诉早班服务员陈小姐: “过一会儿, 在 3: 15 将有一份发给我的加急传真, 请收到后立即派人送到我的房间或通知我到商务中心来取。” 3: 15, 这份传真准时发到了商务中心。

3: 10 时, 早班陈小姐与中班小张开始交接班。陈小姐向小张交代了刚收到的一份紧急文件及其打印要求, 并告诉小张有一份传真须立即给客人送去, 然后就按时下班了。此时, 又有一位商务客人手持一份急用的重要资料要求打印, 并向接班的张小姐交代了打印要求; 恰巧这时又有一位早上来打印过资料的客人, 因对打印质量不满意又来向小张交代修改要求。忙中出乱, 直到 3: 40 小张才通知行李员把传真给弗兰克先生送去。

弗兰克先生对商务中心延迟 25 分钟送达传真非常气愤, 拒绝接收。他手指传真件向大堂副理吴先生投訴说: “由于你们工作人员的延误送达, 致使我损失了一大笔生意。” 大堂副理看到发来的传真内容是: “如果下午 3: 30 未收到弗兰克先生回复的传真, 就视为弗兰克不同意双方上次谈妥的条件而中止这次交易, 另找买主。” 弗兰克先生自称为此损失了 3 万美元的利润, 要求饭店商务中心或赔偿其损失、或开除责任人。

问题:

大堂副理吴先生遇到这样的事情应该怎样处理? 从下列备选方案中选择最优或者提出你的最优方案, 并说明理由。

备选方案:

(1) 按客人要求, 同意全额赔偿 3 万美元, 至少赔偿 1 万美元。

(2) 经弗兰克先生同意并指点, 由饭店管管理人员直接发传真到与弗兰克交易的对方公司, 说明弗兰克未及时回复传真的责任在饭店, 请求对方继续按双方原定的协议进行交易。

(3) 为避免饭店重大经济损失, 按照弗兰克先生的要求, 开除商务中心陈小姐、张小姐两位员工。

(4) 由饭店总经理或副总经理出面向客人道歉, 承认饭店的过错, 酌情对客人住店费用予以部分减免, 并送上鲜花、水果及其他一些礼品, 同时耐心解释: 两位员工虽然责任很大, 但不至于开除, 请求客人同意给予她们留店察看处分, 要求她们对弗兰克先生承担部分经济赔偿(如半年的工资), 同时当面向弗兰克先生道歉请求原谅。

二、团队能力作业

(一) 案例分析

#### 传真机有问题吗?

一天早上, 南宁某饭店商务中心刚刚开始工作, 一位澳大利亚住客满面怒容地走进商务中心, “啪”的一声将一卷纸甩在桌子上, 嚷道: “这是你们昨天交给我的本公司从澳大利亚发来的传真。看, 不少地方字迹模糊不清, 本公司的传真机是一流的, 显然是你们饭店传真机质量有问题。小姐, 你想想, 要是因这份传真看不清, 而影响我们签合同, 几十万美元的损失谁承担?”

接待客人的是上早班的唐小姐, 面对怒气冲冲的客人, 她态度平静、从容不迫, 拿起这份传真仔细察看起来, 发现确有不少地方字迹模糊不清。她又发现传真字体特别小, 而且挤得密密麻麻的, 心里立即有了底。她向客人解释说: “本店的传真机质量是好的, 问题出在这份传真原件的字迹太小,



排得太密，发过来就看不大清楚了。”客人听了还是不信，仍然认为是饭店传真机质量有问题。怎么办呢？当面指责客人？

问题：如果你是唐小姐，你将如何妥善处理这件事情？

（二）过去，商务中心的主要工作内容是帮助客人收发传真、订票，提供复印、打字、翻译、扫描，租用会议室等服务。随着视频、电子邮件、网络科技的普及，商务中心的功能和服务内容也将不断发生变化，请你借助网络资源或通过走访饭店的形式，了解客人对商务中心有哪些新的需要？商务中心未来的发展方向又会怎样？

## 学习情境五 宾客离店服务

### 【情境描述】

宾客离店服务是前厅对客服务的最后一个环节，此项工作不仅要求前厅服务员能够按照规范要求提供退房结账服务和宾客离店的各项礼宾服务及熟练填制前厅业务表单，还要求前厅服务员能够根据夜审报告编制客房业绩报告、能够熟练操作前厅房务管理软件以及灵活处理宾客离店服务环节的各种特殊情况。为了实现教学目标，该学习情境设置了退房结账服务、进行夜间审核、离店礼宾服务、建立客史档案四个学习性工作任务。

本学习情境是在仿真前厅实训室完成的，在教学组织与实施的过程中，主要采用讲授法、案例教学法、模拟教学法、旋转木马讨论教学法、TSFC 四步教学法、小组独立作业等教学方法，借助多媒体教学手段，实施教学活动，实现教学目标。

### 【教学目标】

#### 知识目标：

1. 掌握房租的计算方法；
2. 掌握不同客源类型及结算方式结账服务的服务程序与标准；
3. 掌握夜间审核工作的程序与标准；
4. 掌握离店礼宾服务的程序与标准。

#### 技能目标：

1. 能够按照规范要求提供宾客离店的各项礼宾服务；
2. 能够按照规范要求为客人提供退房结账服务；
3. 能够读懂夜审报告并编制客房业绩报告；
4. 能够根据指定信息建立客史档案并进行管理；
5. 能够熟练填制宾客离店服务所涉及的各种业务表单；
6. 能够熟练操作饭店房务管理系统中的夜审和收银模块；
7. 能够灵活处理宾客离店服务环节的各种特殊情况。

#### 素质目标：

1. 培养学生耐心细致、团队协作的职业态度；
2. 培养学生吃苦耐劳、主动参与、乐于实践的职业精神；
3. 培养学生主动热情的职业意识；
4. 培养学生行业必备的亲和力。

# 工作任务一 退房结账服务

## 【任务布置】

引导文章：

退房时间为什么定为中午 12 时

近日，一些新闻媒体报道，今年十一期间，两位海南游客到广州探亲旅游，凌晨 00：30 分入住广州一家宾馆。第二天早上 11 点多，宾馆却要求他们按照住宿一天结账。两位游客觉得这项收费不合理，明明只住了半天，为什么要按一天收费。他们把这家宾馆投诉到了广州市消费者委员会，广州市消费者委员会认为按照国家有关规定，住宿一天的时间应该为 24 小时，宾馆的这种做法是不合理的，消费者有权按照实际的消费时间结账。饭店业为什么将客人退房时间定为中午 12 时呢？其依据是什么？

### 一、饭店客人退房时间是由客房产品的特殊性决定的

饭店客房是以夜为时间单位向旅游客人提供服务的住宿设施。可见“一夜”是作为饭店的时间单位。对于“一夜”应该如何理解呢？据世界旅游组织关于《国内旅游统计数据的收集和编纂》技术手册中对“过夜”一词的解释是：午夜后到达饭店的旅客一般地视为过夜旅客，也就是说，即使客人午夜后到店，同样视为前一天到店。中国旅游饭店业协会制定的《中国旅游饭店行业规范》第十条规定：饭店客房收费以“间/夜”为计算单位（钟点房除外）。按客人住一“间/夜”计收一天房费；次日 12 时以后、18 时以前办理退房手续者，饭店可以加收半天房费；次日 18 时以后办理退房手续者，饭店可以加收一天房费。由此，我们可以明确一个概念，饭店计算客人入住一天的变更时间不是子夜零点，而是在中午 12 时，这是因为客人入住饭店是为了在饭店过夜，所以，夜晚时间才是饭店客房真正有价值的时间。为了保证客人在夜间用房，不管你是前半夜到店，还是后半夜到店，饭店这间房在晚上之前就已经为你准备好了，并且不能再向他人预售。且饭店客房具有不可储存性，一天不出租，一天就创造不了价值，客人延期退房意味着该间房今天可能无法售出。因此，客人要么按时退房，要么延期退房承担今天的房费。饭店的预订、入住、退房和饭店提供的相应服务是一个服务链，有极强的计划性，需要预订、财务、控制系统的支持，而客人来的时间和退房时间不一，如果没有统一时间退房，按照客人实际入住时间收费，饭店几大系统将造成混乱，无法正常经营。

### 二、我国饭店业客人退房时间的规定依据是什么

首先是国务院（国发 1978 年 224 号）文件中《关于计算外宾住宿天数的规定》明确了如何计算外宾入住饭店的时间：外宾住进饭店，不论白天、晚间，过夜算一天。如果离开房间的当天，中午 12 点到下午 6 点前离开房间的，按半天计算，超过下午 6 点以后离开房间的按整天计算。

其次是国际饭店协会制定的《国际旅馆法规》第三条契约的期限中规定：要是客人不要住宿一天以上，住宿契约的客人抵达后一天的中午十二点即告终止，没有规定具体期限的契约应被认为为期一天的契约。（中国旅游饭店业协会已于 1994 年加入国际饭店协会并成为其国家级会员）。以上可以看出，国际饭店业通行的惯例是将退房时间规定为中午 12 时，我国饭店的房卡和客房的服务指南中均有此说明。为什么改革开放二十多年来，我国接待了上亿人次的海外旅游者，基本上没有接到此类投诉，而国内客人不时投诉，说明我们对国际惯例知识的欠缺。近年来，我国每年有上千万人次出境旅游或从事公务活动，如果我们的出国人员对国际通行的惯例不了解，为此去投诉国外的饭店，将影响中外人员之间的交往。外交部网站礼宾知识出国旅行须知第四条住旅馆中也有如下提示：过夜到第二天上午十二时以前按一天计算，延至下午按二天计算。

### 三、饭店处理此类问题时应注意的几点

饭店在前台应将退房时间在显著位置明示给客人。饭店前台服务员在为客人办理入住手续时，应提醒客人退房时间。

饭店客房的房卡和服务指南中也应注明。有些特殊情况客人事先提出，可以协商解决。《规范》在有关加收房费的条款中，使用了饭店“可以”的弹性措词，既规范了饭店的经营行为，又引导饭店充分地考虑到客人的权益，根据具体情况灵活处理。一般情况下，客人事先提出，只要条件允许，饭店会考虑客人要求的。如对一些延迟 1-2 小时离开饭店的客人，饭店也往往会免去其半天房费。为了吸引客人入住，一些饭店主动提出客人延迟退房 2 个小时不加收房费的优惠。

问题：

- (1) 充分阅读并理解文章，对重点语句进行文字标识处理；
- (2) 读过文章后，你明白饭店房租的计算方法了吗？

## 【相关知识】

### 一、客帐管理要求

前厅收银处每天负责处理宾客账务，负责核算和整理各业务部门收银员转来的宾客消费账单，为保证账务准确无误，前厅收银处的账务处理必须有一套完善的制度，并依靠各业务部门的配合和财务部的审核监督。前厅账务处理的基本要求有：

#### (一) 账户清楚

前厅接待处给每位登记入住的宾客设立一个账户，供收银处登陆该宾客在住店期间的房租及其他各项花费(已用现金结算的费用除外)。它既是宾客离店时结算的依据，又是编制各类营业报表的数据来源之一。通常，饭店为散客开立个人账户，团体宾客开立团体账户。若团体中个别宾客不愿受综合服务标准的限制而另有其他消费时，则应另立个人账户。户头应清楚、准确，特别注意姓名、房号必须与住宿登记表内容一致。账户应分类归档，以保证取用方便。

#### (二) 转账迅速

由于宾客在饭店逗留期较短，发生的费用项目多，又可能随时离店，故要求转账迅速。各业务部门必须按规定时间将宾客签字认可后的账单送到前厅收银处，以防跑账、漏账现象发生。若采用计算机收银系统，宾客在店内任何消费，只要收银员将账单转入收银机，计算机即可同时记下宾客当时的转账款项。

#### (三) 记账准确

为宾客建立账户后，即开始记录宾客住店期间的一切费用。宾客的房租采取按天累计的方法每天结算一次，宾客离店加上当日应付房租，即为宾客应付的全部房租。其他各项费用，如餐饮、洗衣、长途电话、传真、美容美发、书报等项目，除宾客愿在消费时以现金结算外，均可由宾客签字后由各有关部门将其转入前厅收银处，记入宾客的账户。因此，要求记账准确，宾客姓名、房号、费用项目和金额、消费时间等应清楚，并和宾客账户记录保持一致。

### 二、结账付款方式

在客人办理结账手续时，客人的账户分为两种：私人账目和公司账目。私人账目由客人个人支付，客人可以用现钞(人民币或外币)、旅行支票、信用卡等方式付款。公司账目不用客人直接支付，而是客人退房时对账单签名确认后，转账给公司或旅行社，由其支付饭店欠款。

客人的付款方式主要分三大类，即现金、信用卡和挂账。

#### (一) 现金结算

1. 外币现金。一定是在我国银行或指定机构可兑换的外币，然后根据当天银行汇率折算。
2. 人民币现金。如果客人用现金付款，收银员一定要学会分辨真伪；如果客人用预付的现金结

账，多退少补，退款需开具“现金支出单”，并让客人签字确认，第一联给客人，第二联留夜审审核，收回客人交押金时交给客人的预付单第一联，与账单订在一起。

3. 旅行支票(Traveler's cheque)。应检查旅行支票的真伪，如支票残缺不全，有涂改或擦除痕迹都不能兑换，并按买入价结算。

4. 支票(cheque)。再次检查支票的真伪及支票正面的内容及背书情况，注意辨别哪些银行已发出停止使用的旧版支票。如果客人结账时才出示支票，则应按支票当押金时的工作程序做好，然后正确填写支票，切不可涂改、描补，一定要用碳素笔填写，填写支票头及相应日期、项目、金额等，并开具发票，将支票头连用发票交给客人。饭店暂不接受私人支票。

## (二)信用卡结算

信用卡是在消费信用的基础上产生和发展起来的、由银行或信用卡公司提供的一种供客人赊欠消费的信贷凭证。它是一张附有证明的特种塑料卡片，上面印有发卡银行(或其他机构)的名称、有效日期、账号、持卡人姓名及持卡人本人签名。

中国银行及其分支机构受理的外汇信用卡有：

美国运通卡(American Express card)、香港汇丰银行的签证卡(Visa card)、香港汇丰银行的万事达卡(Master card)、香港麦加利银行的大来卡(Diners Club international)、日本东海银行的百万卡(Million card)、日本 JCB 国际公司和三和银行的 JCB 卡等。

我国自己发行的人民币信用卡有长城卡、牡丹卡、金穗卡等。

1. 若客人入住时已压印信用卡签购单的，则遵守以下操作程序：

(1) 请客人再次出示信用卡，与预先刷下的签购单核对，确认信用卡的有效期。

(2) 检查客人的消费金额是否超过该信用卡的最高限额，如超过，则应向银行申请授权金额号码，否则此卡不可接受。信用卡消费限额一般发卡行会有明确规定，并随时会通知饭店更正金额，如目前长城卡限额 5000 元，牡丹卡限额 4000 元，龙卡限额 4000 元，金穗卡限额 4000 元等。

(3) 请客人确认账单，并签名。

(4) 在签购单上填写日期、证件、商户代号、消费金额(授权编号)等内容。

(5) 请持卡人签名，人民币信用卡还要求客人出示身份证件，然后核对签购单及信用卡背面的签字是否一致，如不一致，要重签并通知大堂副理，填写无误后，将信用卡、身份证及签购单持卡人联交回顾客，特约商户联与账单订在一起，其他两联向银行追款。

2. 现在饭店的收银部门大多配备了信用卡授权终端机，只要将客人结账的信用卡在终端机上刷一次，把入住时取得的授权号码输入，直接进行离线交易，并核对持卡人签名即可。使用这种结账方式，饭店财务能第一时间取得金额。

3. 如客人改变原入住时决定的付款方式，要求改用信用卡支付，则应按客人入住时的信用卡验卡程序做，然后按信用卡结账的程序处理。验卡程序如下：

(1) 是否属饭店受理的信用卡。

(2) 辨别信用卡的真伪，检查信用卡的整体状况是否完整无缺，有无任何挖补、涂改的痕迹；检查防伪反光标记的状况；检查信用卡号码是否有改动的痕迹。

(3) 确认信用卡的有效期。

(4) 查阅黑名单。

(5) 人民币信用卡应先让客人在签购单上签名，外汇信用卡通过 Pos 机查止付。

## (三)挂账(City ledger)

饭店出于促销和方便客人的需要，会允许一些大公司、旅行社为其客人的消费采用转账方式支付。这种支付方式可简化客人抵离店手续，同时可促使这些大公司、旅行社为饭店带来更多的客源。采取

转账方式的前提条件是饭店要对对方的信用情况、财务情况有详细的了解，然后以合同的方式给予法律上的支持。只有饭店财务信用部允许的单位和个人才能挂账，一般客人不允许挂账。

1. 旅行社挂账(Travel agent account)。旅行社给予挂账的客人分为团体客和散客，其中，散客又有持旅行社传单(Travel voucher)和不持旅行社传单之分。旅行社传单由旅行社签发，客人持此单到饭店办理入住手续，届时由接待员收回作为转账凭证，旅行社只负责持旅行社传单客人的房费，其他费用由顾客自负。

团队客人的账单分两种：一种是杂费账单(Incidental account)，如电话费，洗衣费等，由客人自行支付；另一种是旅行社挂账账单，亦称主账单(Master account)，一般包括房费和餐费，这种账单必须有陪同人员签字确认，同时旅行社账单对客人是保密的。然后收银员最后将主账单、团队确认单、订房单订在一起挂账。

2. 公司账(Corporate account)。收银员根据客人要求为客人建立两张账单，一张是由公司结算的主账单，一张是由客人自付且须在离店前对清的杂费账单，住客必须在公司结算的主账单上签字，以示确认，然后收银员将主账单及公司预订单订在一起挂账。

补充资料:

顾客导向的电子计算机退房结账

大多数饭店都能进行顾客导向的电子计算机退房结账(也称为视频退房结账)。对饭店客人而言电视机可用做视频显示终端。客人可以利用这个系统在他们住店期间的任何时候查看他们的账户。该系统也可以显示文本格式的留言。

当客人一查看完账单并决定结账离店时，就可以在与电视机连接的键盘上输入适当的命令。客人的账单将在总台自动打印出来。然后总台将账单的一份副本封好放在一个明确标记好的地方，客人在离店之前可以将它取走。

这种结账离店的选择方式只可用于采用有效的信用卡作为付款方式的客人或采用签署所有费用(SAC)这种账单安排方式的客人，而那些使用拒受的信用卡或现金付款的客人仍需到总台去结清账目。

自动退房结账

自动退房结账系统(也称为快速退房结账系统)也是饭店为客人着想而采用的一种结账方式。由于客人的离店日期在登记入住时就已经确定，所以饭店知道客人已订好的退房结账日期。饭店可以利用自动退房结账系统为所有将要离店的客人打印一份账单。这项工作通常是由负责夜审的员工来完成。然后饭店将实际的账单从门缝里塞到每一间客房中去。这些账单一般由值夜班的行李员或保安员来投递。

将要离店的客人仅仅需要审查一下这些账单以确保其准确性，他们在账单审查完毕后就可以离店而无需到总台去结账。快速退房结账不适用于那些在账单打印出来之后又产生了其他消费(如：早餐、电话费等等)的客人。这种情况下，客人仍然需要返回到总台去获取更准确的账单。如同顾客导向的电子计算机退房结账方式一样，自动退房结账系统也不适用于那些采用现金作为付款方式的客人。

【任务实施】

活动一 预离客人结账准备

步骤1：发放离店结账通知书（见表5-1）。向次日离店客人房间发放离店结账通知书，由客务经理或收银员通过电话联系等方式进行通知。

表5-1 离店结账通知书

No.				
日期Date	摘要Description	参照Reference	借方Debit	贷方Credit
付款方式: Payment	核收: Audit	经手人: Cashier	在任何情形下, 本人都同意负责支付以上的账目 Regardless of charge instruction. I acknowledge that I am personally liable for payment of the above statement.  客人签名 Guest' s Signature	

步骤2: 打印次日离店客人名单(Expected departure guest list, 简称ED名单)。总台夜班接待员按时打印次日离店客人名单。该名单按客房顺序排列, 清楚交代客人的房号、姓名、入住日期等。

步骤3: 核查账单。收银员核查预期离店客人账夹内的账单, 问讯员检查有无客人信件、留言、需要转交的物品等。

## 活动二 为不同客源类型客人结账

### (1) 为散客结账

#### 1) 散客现金结账服务程序及标准

步骤 1: 迎候宾客。客人离店要求结账时, 主动迎接客人, 表示问候。

步骤 2: 核查宾客账户。

①礼貌收回房卡、钥匙, 根据房号, 通知客房服务中心查房。

②查看电脑信息, 确认消费金额正确与否。

③委婉询问宾客半小时内有无签单和使用客房内消费, 如有, 先报金额后送账单。

④检查宾客有无代付转账记录。

步骤 3: 结账。

①打印电脑账单, 并从宾客档案中取出相应已确认的账单交宾客查对。

②宾客核对无误, 房间没有消费, 房内物品完好, 即可进行结账。

③按预约结算方式结账。核对宾客“预交押金”金额与实际消费金额数, 多退少补, 退付差额现金时请宾客在“现金支出单”上签字。

步骤 4: 清结账户。

①在电脑上给该宾客做退房;

②为宾客提供发票, 将发票及明细账一起装入信封交给宾客。

③检查是否有该宾客的留言或信件。

步骤 5: 礼貌道别, 感谢宾客光顾。

#### 2) 散客离店结账模拟对话(参考)

收银员: 您好, 是退房吗?

客 人: 是的。

收银员: 请给我您的房卡和钥匙。

客 人: 给您。

收银员: 谢谢。请问您有没有刚刚饮用过房内的酒水饮料或在房内打过长途电话?

客 人：没有。

收银员：好的，请稍等。（致电客房服务中心要求查房，并打印制作客人帐单）这是您的帐单，请您过目。

客 人：谢谢。（开始核查帐单）

收银员：不用谢。如果核对无误请在帐单上签名。您是用现金结帐，对吗？

客 人：是的。

收银员：您入住时交了 2000 元押金，住宿期间消费了 2236 元。请您再支付 236 元。

客 人：给，这是 300 元。

收银员：（点收）我一共收您人民币 300 元……这是找您的零钱 64 元，请收好。

客 人：好的。

收银员：这是您的账单和发票，请您收好。

客 人：谢谢。

收银员：不用谢，祝您一路顺风。

客 人：谢谢，再见。

收银员：这是我应该做的，再见。

#### （2）为团队客人结账

步骤 1：夜班收银员早晨下班前用电脑打出当天团队总账单和团队个人的分账单（团队客人的自费付款的明细金额表）。收银员在团队离店前 1 小时须和领队或陪同联系，代为督促团队个人付清个人自费款。

步骤 2：在团队结账前半小时做好结账准备，检查团队客人每天的房租、餐费等并核对团队接待通知单相关项目，若有不符，应查看是否附有更改通知单。

步骤 3：按预约现金结算方式结账。团队个人结账程序同散客结账程序相同。

步骤 4：待离店团队个人自付款全部结清后，结账员开出“团队行李发放表”交前厅行李房，通知可放行该团队行李。

步骤 5：将离店团队的有关资料整理好送交夜审。用电脑的可通过电脑将应收账款转入信用催款组电脑中。

## 活动三 按不同结算方式结账

### （1）现金结算

#### 1) 礼貌迎客

①礼貌地询问客人的姓名、房号，请客人出示钥匙牌或房卡。

②计算客人住店期间的所有消费额，同时开列“现金结账单”。

③请客人确认并签字。

#### 2) 唱收现金

客人将现金交给收银员时，收银员应唱收现金数量（如果是外币现金，则应在账单上加盖“外币币种”字样的印章，并验钞。

#### 3) 复核交还客单

①依据账单复核钱款数额无误后，收下现金并唱付找零，开发票。

②在客单上盖“付讫”字样的印章后，把客单的客人联与找零一起交还给客人。

#### 4) 保存客单

保存好客单的其余联，以备审核、统计；礼貌道别。



## （2）信用卡结算

### 1) 迎客验卡

- ①礼貌地询问客人的姓名、房号，请客人出示钥匙牌或房卡。
- ②查看客人信用卡是否为饭店接受的种类，让客人在客单上签名并查看客人签名是否与信用卡背签相符。
- ③检查信用卡反光标记、查验信用卡号码是否有改动的痕迹。
- ④根据最新收到的“黑名单”或“取消名单”，检查信用卡号码是否在被取消之列。
- ⑤检查信用卡的有效日期及适用范围。
- ⑥检查持卡人消费总额是否超过该信用卡的最高限额（若超额，应向银行申请授权）。

### 2) 压印、填写账单

- ①将信用卡上的全部资料清楚地压印在账单上(压卡机如图4—2)，刷卡的日期要正确。
- ②收银员在压印好的签购单上填写客单上的消费总计数，并交给客人签字认可。

### 3) 还卡开单

- ①在“客单客人联”上盖上“付讫”字样章，将其与签购单的持卡人联、信用卡放入信封一起交还给客人。
- ②把签购单其余各联和客单其余各联存放好，另两联或三联签账单交财务部处理。
- ③把信用卡还给客人并向客人致谢道别。

## （3）现金支票结算

### 1) 迎客验票

礼貌地询问客人的姓名、房号，请客人出示钥匙牌或房卡，检查支票真伪及是否有效。

### 2) 背签或盖章并填入金额

支票真伪、有效确定无误后，请付款方在现金支票背面签名或盖章，并记下付款人的工作单位、证件号码；再根据客单上总计消费数额，填入现金支票金额栏。

### 3) 保存客单

将客单盖上“付讫”章后交客人收执，保存好客单其余联，向客致谢道别。

## （4）转账结算

### 1) 迎客验票

- ①礼貌地询问客人的姓名、房号，请客人出示钥匙牌或房卡。
- ②检查转账支票内容齐全、完整与否，是否有付款单位名称及其开户银行的账号，以及是否在有效期内。

### 2) 背签交单保存

- ①请客人在客单上签署姓名、单位名称及地址。
- ②把支票付款人联与客单客人联一起交还给客人。
- ③把支票其余联当现金一样保管好，并把客单其余联存放好。

## 活动四 交款编表

步骤 1：清点现金。收银员清点应交的款额，并按币种分类，填写交款表(见表 5-4)，然后将现金上交饭店总出纳。交款方式分直接交款方式和信封交款方式两种。直接交款方式，即由收银员将现金直接上交总出纳。由于饭店总出纳晚上不当班，而采用把款项用信封装着投入指定的保险箱的方式，这种交款方式，简称信封方式。开启保险箱时须把两把钥匙同时插入时才能打开，两把钥匙分别由总出纳和财务主管保管。

表 5-2 交款单

人 民 币			信 用 卡		
币 值	张 数	金额（元）	卡 名	份 数	金额（元）
100 元					
50 元					
10 元					
5 元					
2 元					
1 元					
5 角					
2 角					
1 角			小计		
分币					
小计			转账支票		
合计收入（现金、支票、信用卡）¥					
人民币长款			人民币短款		

步骤 2：整理账单。

（1）将已离店结账的账单按照“现金结算收入”、“现金结算支出”、“支票结算”、“信用卡结算”、“挂账结算”等类别进行汇总整理。

（2）把入住客人的保证金付款单据、预订房间的保证金单据等进行分类整理。

（3）每一类单据整理好后，应计算出一个合计金额，把合计金额的纸条或便条附在每一类单据上面，以便核对。

步骤 3：编制收银报告。为了确保每天客账收入的准确性，收银员在下班前都必须编制收银报告，收银报告包括一份明细表和一份汇总表。

（1）收银员明细表（Cashier statement（detail））

前厅收银员明细表（见表 5-3），主要包括以下内容：

表 5-3 前厅收银员明细表

收银员 Cashier		班次 Shift		日期 Date		时间 Time			
房号 Room No.	帐号 Acc	时间 Time	单号 Reference	费用项 Charge	现金（收进） Cash	信用卡 Credit card	转账 Transfers	支票 Cheque	现金支出 Paid
合计									

Total						
-------	--	--	--	--	--	--

说明：表中所列项目是指：

- 房号——住客的房价号码

时间——入账的时间

费用账项——应向住客收取的费用金额

信用卡——客人用信用卡签付数额

支票——收进的支票
- 账号——住客的账户号码

单号——入账单据的号码

现金——是现金收进的简写，即住客付来的现金

转账——指转为外账或挂账结算的数额

现金支出——指退给客人的现金

（2）前厅收银汇总表(Cashier statement)

前厅收银员当班收银汇总表(前厅收银员报表)(见表 5-4)分两大栏：借方栏和贷方栏。借方栏列示该收银员经手记入各住客账户的费用额，即饭店应收住客的款项，内容为各种消费单。贷方栏列示该收银员当班办理结账的数额，即饭店应收住客账款的减少数额，内容列示为结账方式，如现金、信用卡、转账、支票等。

表 5-4 前厅收银员报表

Cashier Statement							
收银员		班次		日期		时间	
Cashier		Shift		Date		Time	
借方	DEBITS	金额	AMOUNT	贷方	CREDIT	金额	AMOUNT
合计 TOTAL				合计 TOTAL			

步骤 4：核对账单与收银报告。把整理好的账单与收银报告总表的有关项目进行核对，即将住客的消费单汇总表上的“借方栏”的有关项目逐个核对，将现金结算、信用卡结算、转账、支票等单据与汇总表上的“贷方栏”项目逐一核对，如发现不符，则将不符的项目与收银员明细表中的有关项目进行核对，找出原因，及时更正。

步骤 5：核对现金与收银报告。两个收银报告中的“现金(收进)”项目与“现金(支出)”项目一比较，其差额就是“现金应交款”。如果不相符，应即刻查找原因。

步骤 6：送交款项、账单、收银报告。现金核对准确后，将其按饭店规定上交给总出纳，同时将账单和收银报告按饭店规定移交和分发。

【学习评价】

一、课内实训

- 散客离店的结账服务
- 课堂讨论
  - 客人账已结好，但查房结果迟迟未报怎么办？
  - 查房发现客房少了某样东西，希望前台予以解决怎么办？
  - 退房时间晚于规定时间怎么办？

## 二、课外训练

### （一）个人能力作业

#### 案例分析：

##### 半小时住房

某天深夜，一位客人来到某三星级饭店总台要求住宿。总台接待员按常规礼貌地问道：“您好，先生，欢迎光临。请问您要什么样的房间？”

“随便。”客人回答。

“请问先生是一个人吗？那我为您准备一个豪华单人间吧，房价是480元/间夜。”

“行，快点。”客人不耐烦地说。

“您住一天吗？”

“是，就一晚。”客人说着扔出了身份证，让总台接待员帮他登记，随即快速地交了押金，拿了房卡便去了房间。

谁知，总台刚刚完成了通知客房中心该房入住、让总机开通该房电话、检查该客人的入住登记表并输入电脑、放入户口簿等一系列工作，就听到客梯“叮咚”一声，刚才的那位客人又下来了。他来到总台要求退房，理由是他不满意该饭店的客房，不想住了，并且强调他未动用房间的任何用品，所以饭店不应收取其任何费用。

问题：对于这个不足半小时的租房，前厅收银员应如何处理呢？请你从下列备选方案中选择最优方案，或者将你的最优方案提出来，并且说明理由。

#### 备选方案：

（1）先请客房中心查房，如果发现房内一切完好如初，则同意退房，且全额退给客人押金，不收取任何费用，希望他下次光临。

（2）设法了解客人对客房不满的真实原因，根据原因，设法在本饭店内再安排一个让客人满意的房间，给予一定折扣，直至他满意为止。

（3）若查房发现客房用品被动过，则根据各饭店不同规定，按钟点房或半天或全天房价收取房费。

（4）无论客人是否用过房间，均按饭店规定收取房费。因为从客人入住到退房的全过程中，饭店都付出了服务和成本，也许客人确实没有动过客房内的物品，但却可能带入身上的酒气或在房间内留下了烟味，饭店需要开新风、喷空气清新剂消除异味，这些都是客人看不到的成本。况且客人也应为其自身草率决定的行为负责。

（5）再次详细询问客人入住不足半小时的真实原因，也可请保安部监控、楼层服务员等协助了解该客人在楼层上的举动，如有无他人进入过房间，房内有无动静等，根据不同情况采取必要措施。

（6）查客史档案，搞清该客人以前是否有类似事情发生，若经常这样，则谢绝这位客人再次入住饭店，并对此次行为收取全天房费。

### （二）团队能力作业

#### 1. 案例分析：

##### 签单者无权签单

某集团公司是某饭店的住房协议单位，而且该公司的几位部门经理均可以在这家饭店签字挂账消费。有一天，该公司签字有效人之一——王经理带着其助理小赵和几个客户到这家饭店开了两个房间，所有手续都是经理助理小赵一手经办的，包括签字挂账。过了两天公司客户退房结账时，小赵来总台办理结账手续，收银员小朱很抱歉地对他说：“对不起，我们发现消费单上的签字字样和合同书上的不符，所以不能给予挂账。”赵助理很不高兴地问：“为什么不早说，现在我们经理到外地去了，你说

怎么办?”

问题：前厅收银员小朱该如何处理呢？

## 2. 退房处理能力训练

(1) 一位客人在退房时说房租太贵，房间的设施、服务与所付价格不匹配，要求按七折收费，你应该如何处理？

(2) 今天即将离店的客人到了退房日期仍未来办理离店手续，你应该如何处理？

(3) 客人对账单有异议时怎么办？

(4) 如何处理已离店客人的信件？

## 工作任务二 进行夜间审核

### 【任务布置】

引导文章：

不管你对夜审工作抱有什么样的看法，我不得不告诉你所有的一切，夜审是一份非常有吸引力的工作。更确切地讲，在任何给定的班次中，夜审员除了完成编制业绩报告的任务外，还执行饭店中的其他所有职能。这种工作的多样性深深地吸引着我。

我基本上是在客人(和高级管理人员)睡觉时管理着饭店。我的目标是确保每个人的安全并和我的团队一起完成所有报告。有时在凌晨(大约 2:00 左右)，一旦准备好了所有数据，我们就开始对营业日进行变更。许多人不知道营业日更替需要关闭整个饭店电子计算机管理系统。从本质上来说，在进行营业日更替的过程中，饭店必须有人工管理。在这段时间(如果所有工作进展顺利的话，大约需要一个小时)，我们依靠的是关闭饭店计算机管理系统之前生成的应急性报告，这些报告列出了目前谁在饭店以及哪些客房可供使用。如果在这期间我们接待了任何新抵店的客人，这些信息就显得很重要。显然我们不想将任何一位办理了入住登记手续的客人安排进一间已经被其他客人占用的客房。

为了能够在最早起床的客人选择结账退房之前完成营业日更替和编制报告的工作，我们按照工作一览表努力地工作着。有时我们直到早上较晚的时间才完成我们的任务。当然，这是我们无法控制的，显然，这也使得我们团队中的所有人都感到很沮丧。例如，如果总台或餐饮营业点白天出现了几处过账错误，我们必须尽力亲自改正它们。毕竟，我们不能在凌晨 3:00 将出了错的员工唤醒！因此在饭店中确保工作的精确性是最重要的。

夜审是学习饭店所有经营管理工作的一个很好的途径。对于那些像我一样渴望升职的人来讲，夜审提供了一块很好的垫脚石。夜审的不好之处在于它的工作时间安排。我尽量为该部门配备一些喜欢在这段时间工作的员工，因为他们白天可能另有一份工作或者他们正在上学。只要有着良好的想法，任何人都可以找出他们热爱这份工作的理由。

最后，我只通过一句话来评价我一天的成功：如果我能够在拂晓前踏入家门，那么我这一班次的工作就是成功的。

问题：

(1) 请仔细阅读并充分理解这篇文章，对重点语句进行文字标识处理。

(2) 使用关键语句或关键词概括夜审员的主要职责。

### 【相关知识】

前厅的夜审部负责调节饭店当天的活动和交易。该部门将一系列报告和数据汇编成一个总报告供管理层审阅。这个报告称为夜审计部报告(night audit report)。

因为饭店从不停止营业，因此需要确定什么时间是当前营业日的结束时间和下一个营业日的开始时间。在一天中某一时点关门的企业能够很容易地确定营业日的变化。而饭店则必须指定夜间的某一时间作为每日营业关闭点以进行营业日的变化，也即营业日更替(date roll)。因为对饭店活动的调节可能需要花费4~10个小时，可以想像得到营业日更替不能出现在子夜。事实上，营业日一般在凌晨2:00到凌晨4:00之间更替。营业日更替必须出现在最早营业的部门员工上班之前以确保所有相应的费用被过入顾客分类账。夜审部需要履行许多职能。夜审计部一般需要完成以下工作，具体工作视不同的饭店而定：

- 审核饭店每日的交易；
- 形成总结性数据和统计数据，以编入夜审部报告；
- 承担某个前厅职能的责任，例如总台和总机话务处的工作；
- 在许多情况下，当高级管理人员不在时，由夜审部经理担当值班经理的角色。

【任务实施】

饭店前厅收银员每天都要进行大量的账务处理工作，收银员既要建账、入账，又要收款、结账，在这一系列工作中难免会出错，为了加强对账单资料的查对，对建账——入账——结账环节进行检查和控制，饭店有必要对当天客帐的正确性进行审核，此项工作是由收银处夜间工作人员承担的。

步骤1：工前准备

- (1) 夜审员必须在晚上11点之前到达前台办公室。
- (2) 检查收银台上有无各部门(主要指无电脑、未联机的部门)送来的尚未输入电脑的单据，如果有，就将其输入电脑，并按照房间号码进行归档。
- (3) 检查前厅收银员的收银报表和账单是否全部交来。
- (4) 检查前厅收银员交来的每一张账单，看房租和住客在饭店内的消费是否全部计入，转账和挂账是否符合制度等。

步骤2：预审对账

- (1) 将各类账单的金额与收银员收银报告中的有关项目进行核对。
- (2) 打印整理出一份当天客房租用明细表，内容包括房号、账号、客人姓名、房租、入店日期、离店日期、结算方式等。
- (3) 核对客房租用明细表的内容与前台结账处各个房间账卡内的登记表、账单是否存在差错；如发现不符，应立即找出原因及时更正，并做好记录。
- (4) 确定并调整房态。

步骤3：检查单表

- (1) 检查退账通知单上的内容，确定其是否符合退账条件。
- (2) 检查审核账务更正表。
- (3) 经过上述工作，确认无误后，便指示电脑将新的一天房租自动计入各住客的客人分户账(或人工计入)；编制一份房租过账报告(room rate posting report)见表(5-5房费/税金过账)，并将其合并到夜审报告中，这份报告核对了饭店每晚所有已出租的客房的价格以供管理人员审阅。

表5-5 房费/税金过账

日期： 8/6/01		房费和税金过账明细			金色海湾之星饭店	
时间： 1:55:39					第1页（共计15页）	
房号	房间类型	市场代码	房价	客房出租税金	销售税金	合计
			(美元)	(美元)	(美元)	(美元)

427	NSK	AAA/03/C	89.00	8.90	5.05	102.95
507	NSK	ARP/01	89.00	8.90	5.05	102.95
513	SMD	Joneswed	99.00	9.90	5.61	114.51
515	SMD	Joneswed	99.00	9.90	5.61	114.51
610	SUITE	Joneswed	0.00	0.00	0.00	0.00
726	DDSM	123Corp	115.00	11.50	6.52	133.02
789	DDSM	123Corp	115.00	11.50	6.52	133.02
819	NSK	123Corp	115.00	11.50	6.52	133.02
833	DDSM	42cora	135.00	13.50	7.65	156.15
949	SMD	Joneswed	99.00	9.90	5.61	114.51
1101	NSK	42cora	135.00	13.50	7.65	156.15
1500	SUITE	Walkin	350.00	35.00	19.85	404.85
合计:			1440.00	144.00	81.64	1665.64

说明：各个代码本身存在很大不同。为了便于讨论的缘故，AAA会员价的市场代码可能表示为AAA/02/C（AAA为房价名称，03表示有效年份，C表示在整个连锁集团范围内有效）。在自动过账环境下，夜审部会利用市场代码来核对房价。

#### 步骤4：试算打印

（1）对当天所有账目进行试算，确定是否平衡。

知识链接：

夜审部试算平衡(trial balance)是夜审部执行的一项检查工作，以确保每份报告以及其中所收集和审计的过账及交易都被考虑到了。就其本质而言，试算平衡是对夜审部工作精确度的检验。大多数饭店电子计算机管理系统可以在班次结束时进行试算平衡工作。这项工作一般在夜审部报告完成前进行。一旦试算平衡发现了夜审部工作中的错误，夜审部必须找出错误并改正它们。这个过程是漫长的而且很费时间，尤其是大型饭店的试算平衡。经验丰富的夜审员将这个过程比作“大海捞针”，因为这需要在数以百计的交易中寻找错误。这也是饭店在前厅的每项活动中都强调精准性的另一个原因。

为了确保电脑的数据资料准确无误，有必要在当天收益全部输入电脑后和当天收益最后结账前，对电脑里的原数据资料进行一次全面的查验，这种查验称为“试算”。

这种试算分3步进行：

- 1) 指令电脑编印当天客房收益的试算表，内容包括借方、贷方和余额三部分；
- 2) 把当天前厅收银员及各营业点交来的账单、报表按试算表中的项目分别加以结算和汇总，然后分项检查试算表中的数额与账单、报表是否相符；
- 3) 第三步，对试算表的余额与住客明细账的余额进行核对。住客明细账所有住客账户的当日余额合计数必须等于试算表上最后一行的新余额。如果不等，就说明出现了问题，应立即检查。

（2）与客房部、餐饮部、商务中心等部门对账，所有数字一致后，打印当日各部门营业收入日报表、饭店营业收入报表。

（3）做好签字、交接班工作。

#### 步骤5：编制客房业绩报告

“饭店客房业绩报告”是全面反映饭店当日客房营业情况的业务报表，一般由前厅收银夜审员负责编制。

表 5-6 客房业绩报告

（一家拥有 200 间客房的饭店）			
2007 年第 13 周，星期五			第 1 页（共计 2 页）
细分市场		出租率	客房收入
散客			
商务类	50 间	25%	散客用房平均房价=\$ 150
休闲类	40 间	20%	（ \$ 150.00×90） =
<u>合计</u>	<u>90 间</u>	<u>45%</u>	散客用房收入合计=\$ 13500.00
团队客户			
公司类	50 间	25%	团队用房平均房价= \$ 135
协会类	10 间	5%	（ \$ 135.00×80） =
其他	20 间	10%	团队用房收入合计= \$ 10800.00
<u>合计</u>	<u>80 间</u>	<u>40%</u>	
其他			N/A
免费房	5 间	2.5%	
待修房	0 间		客房收入总计 \$ 24300.00
<u>合计</u>	<u>5 间</u>	<u>2.5%</u>	总体平均房价（24300/175）=\$ 138.86
总计	175 间	87.5%	净平均房价（24300/170）=\$ 142.94

## 【学习评价】

### 一、个人能力作业

完成图 5-7 所示的饭店业绩报告（这是一家拥有 1000 间客房的饭店）。

表 5-7 Nice 饭店每日业绩报告

2007 年第 18 周，星期三			
细分市场		出租率	客房收入
散客			
商务类	150 间	_____	散客平均房价=_____
休闲类	240 间	_____	散客总收入=_____
<u>合计</u>	<u>390 间</u>	_____	
团队客户			
公司类	100 间	_____	团队平均房价=_____
协会类	200 间	_____	团队总收入=_____
其他	75 间	_____	
<u>合计</u>	<u>375 间</u>	_____	
其他			
免费房	25 间	_____	客房总收入=_____
待修房	10 间	_____	总平均房价=_____
<u>合计</u>	<u>35 间</u>	_____	净平均房价=_____
<u>总计</u>	<u>800 间</u>	_____	



## 二、团队能力作业

安排一次对一家大型市区饭店的一名夜审部经理的访问，回答下列问题：

1. 你所选择的饭店的名称是什么？
2. 该饭店位于什么地方？
3. 该饭店的规模有多大？
4. 这名夜审部经理的姓名是什么？
5. 他在这个职位上工作了多少年？
6. 在成为夜审部经理之前他在什么职位工作？
7. 晚间有多少名在职夜审员？
8. 一般营业日更替什么时候进行？
9. 该饭店是自动过账还是人工过账？
10. 他在该饭店也是值班经理吗？
11. 作为一名夜审部经理，他最喜欢的是什么？
12. 作为一名夜审部经理，他最不喜欢的是什么？
13. 在他的工作班次中曾经出现过紧急情况吗？
14. 他给你这名饭店业的初学者的建议是什么？
15. 你从夜审部经理那里学到的最感兴趣的东西是什么？

## 工作任务三 离店礼宾服务

### 【任务布置】

案例一：

这是香港半岛酒店一个行李员的真实故事。大意是这样的：一天，有位客人在等待退房，其间他不停地在捶背，可能感觉背部很不舒服。这时在旁边等候该客人退房的行李生走到客人背后，帮客人轻轻地按摩并跟客人说他学过按摩希望这样可以帮助他。事后那位客人非常感动，要给行李员小费。行李员没有拿，只是说希望可以尽自己的力量帮助他。后来客人给酒店总经理写了封信，说香港半岛酒店培养的员工就是不一样。这个故事使后来看到过这封信的人永远地记住了这家酒店，期待着有一天能亲自到这家酒店去看一看。

案例二：

日本人讲礼貌、行鞠躬礼是司空见惯的，可是我国某留学生在日本学习期间看到的一次日本人行鞠躬礼却在脑海中留下了深刻的印象。

一天，这位留学生来到了日航大阪饭店的前厅。那时，正是日本国内旅游旺季，大厅里宾客进进出出，络绎不绝。一位手提皮箱的客人走进大厅，行李员立即微笑地迎上前去，鞠躬问候，并跟在客人身后问客人是否需要帮助提皮箱。这位客人也许有急事吧，嘴里说了声：“不用，谢谢。”头也没回径直朝电梯走去，那位行李员朝着那匆匆离去的背影深深地鞠了一躬，嘴里还不断地说：“欢迎，欢迎！”这位留学生看到这情景困惑不解，便问身旁的日本经理：“当面给客人鞠躬是为了礼貌服务，可那位行李员朝客人的后背深鞠躬又是为什么呢？”“既为了这位客人，也为了其他客人。”经理说：“如果此时那位客人突然回头，他会对我们热情欢迎留下印象。同时也是给大堂里的其他客人看的，他们会想，当我转过身去，饭店的员工肯定对我一样礼貌。”

问题：请问这两则案例给了你什么样的启示？

# 【实 施】

## 活动一 客人离店行李服务

### （一）散客离店行李服务

步骤 1：获取信息。当宾客打电话有求收取行李时，行李生需要了解以下事项：

- （1）宾客姓名
- （2）房间号码
- （3）行李件数
- （4）收取行李时间
- （5）了解宾客的行李数量，判断是否需要行李车
- （6）了解宾客离开的时间以及是否需要其他帮助，在前台表格上记录本次服务内容

步骤 2：收取行李。

- （1）在 3 分钟之内到达宾客房间，按照住客房进房服务规范敲门进房；
- （2）宾客开门后向宾客礼貌问候；
- （3）与宾客一起确认行李件数，检查有无破损，并确认有无遗留物品；
- （4）将宾客引导至大堂。

步骤 3：帮助客人离店。

- （1）确认客人已结清账目，帮客人提行李出店上车；
- （2）必要时通知门童为客人要出租车；
- （3）礼貌道别并邀请客人再次光顾。

步骤 4：登记。返回大厅，填写“散客离店行李搬运记录”（见表 5-8）。

表 5-8 散客离店行李搬运记录

日期：

Date:

房号 Room No.	离店时间 Departure Time	行李件数 Pieces	行李员 Porter	车 号 No.	备 注 Remarks

### （二）团队客人离店行李服务

步骤 1：准备工作。

- （1）仔细审阅前台送来的团队离店通知；
- （2）将第二天预离团队的团号、房间号、人数与电脑内档案核实；
- （3）与团队入店时填写的行李表核对，并重建新表；
- （4）夜班领班将核实后的表格转交下一班领班。

步骤 2：收取行李。

- (1) 依照团号、团名及房间号到楼层收取行李；
- (2) 与客人确认行李件数，如客人不在房间，则检查行李牌号及姓名；
- (3) 如客人不在房间，又未将行李放在房间要及时报告领班解决；
- (4) 按指定位置摆放行李并罩好，以免丢失。

步骤 3：核对。

- (1) 统计行李件数的实数是否与登记吻合；
- (2) 请陪同或领队一起过目，签字确认；
- (3) 当从前台得到该团行李放行卡后，方可让团队离开。

步骤 4：行李放行及存档。

- (1) 团队行李员确认完行李件数、团号、团名后，请陪同或领队在离店单上签上姓名及车牌号；
- (2) 返回大厅，填写“团队行李（入店/出店）登记表”（见表 5-9）。

表 5-9 团队行李（入店/出店）登记表

团队名称	人数	楼层	抵达饭店		领队签名	离开饭店		领队签名
			时间	行李件数		时间	行李件数	

行李主管签名：

日期：

## 活动二 门厅送别服务

（一）送别散客。

步骤1：门童致意。客人出店，门童主动点头致意，如果客人暂时外出，可以说“一会儿见”；如果客人已结账欲离店，则向客人致告别语，欢迎客人再次光临。

步骤2：引导车辆。将车引导至便于客人上车又不妨碍其他车辆停车的位置。

步骤3：开门护顶。车停稳后拉开车门，为客人护顶，请客人上车，但应注意客人的宗教忌讳。待客人坐稳后再关车门，注意不要夹住客人衣角、裙带等。

步骤4：提供超常服务。若散客乘车离店而又对饭店周围环境不熟悉，门童应热情、耐心地问清客人所去目的地，然后告诉司机，填写“服务指南卡”，记下车号、日期、时间及目的地，然后将卡交给客人留存。

步骤5：礼貌道别。后退一步，目送客人离去，挥手道别。

（二）送别团体客人

步骤1：门童致意。门童站立在车门一侧，向每位上车的客人点头致意，欢迎客人再次光临。

步骤2：主动助臂、礼貌提醒。主动搀扶老人或行动不便的客人，团队中如有儿童，应礼貌、委婉地提醒家长陪同，特别是进出旋转门、自动门或穿行于车场时务必注意安全。

步骤3：目送告别。待客人全部到齐、司机关门后，伸手示意司机开车，并目送客人离去。

## 活动三 店外送客服务

步骤1：客人离店时，驻机场代表与行李组及车队取得联系，弄清客人姓名、所乘航班号、离店

具体时间、行李件数等情况。

步骤 2: 到机场后, 协助客人托运行李和办理报关手续。

步骤 3: 与客人告别并感谢客人光临饭店。

步骤 4: 目送客人进安检候机厅后, 迅速返回机场迎宾处。

## 【学习评价】

案例分析:

### 行李装错了车

早上 8: 30, 某三星级饭店大堂内, 几批团队客人陆续离店, 饭店大门口同时堆了 4 堆行李。其中 3 堆都加了行李网, 另一堆新加坡团的行李因马上就要装车去无锡而未加网罩, 与一菲律宾团加了网罩的行李放在一起, 中间间隔半米距离。行李员小乐和小周根据新加坡团领队的意思将该团行李装车, 清点数字 21 件后, 请领队字。领队因正忙于其他结账事宜, 未仔细核对就在行李表上匆匆签了字。

15 分钟后, 菲律宾团也要结账离店去苏州, 小周和小乐将网罩掀掉后装车, 共 29 件, 与进店行李数目相符, 请领队签字。哪知领队说他的团进店时行李的确是 29 件, 但现在因为有一位客人将随身携带的一个包也当成行李放在了行李箱堆中, 所以行李总数应为 30 件, 小周、小乐很清楚, 此团行李是他们两人亲自出的, 总数是 29 件, 来到大厅后又是他们两个自己加的网罩, 不见有别人动过, 因此, 不会错的。领队急忙把少了一件行李的客人请来询问, 客人说因包不大所以他自己拿下来并放在了本团队的行李堆旁边。他指着那堆行李说: “我就放在这儿的。”小周接着问客人有没有放到网罩内, 客人说没有。小周和小乐马上明白, 客人这件行李一定被误装到新加坡团的车上去了。

问题: 此事应该如何解决呢? 请你从备选方案中选择最优方案, 或者提出你认为的最合理方案, 并说明理由。

备选方案:

(1) 由于不知行李增加, 且客人也未事先通知, 更未经行李员之手, 所以错装行李的责任不在店方, 可请客人自己设法解决。

(2) 先安慰客人, 稳定其情绪, 紧接着到总台摸清新加坡团去向, 然后请客人跟踪追击, 将行李领回。

(3) 由小周或小乐在了解清楚新加坡团去向后, 自己叫出租车追赶。

(4) 迅速了解两团的去向(苏州、无锡), 住什么饭店, 记录行李特征, 让客人跟团先走, 并告诉客人, 其行李事宜由行李员负责追踪, 找到后将行李从苏州的新加坡团所在饭店送到无锡菲律宾团的所在饭店。

(5) 按常规, 境外旅游团游苏州一般也会去无锡, 去无锡也会游苏州。如果有经验的话, 可让新加坡团将多余的一件行李放在无锡的饭店内, 而让菲律宾团游完苏州到无锡后, 由陪同、领队或饭店出面领回, 甚至可让新加坡团所在饭店送到菲律宾团将下榻的饭店。

## 工作任务四 建立客史档案

### 【任务布置】

案例(一)

泰国曼谷东方饭店距今已有 110 年历史, 是世界著名的饭店之一。能够经营出世界一流的饭店, 因为人的不一样, 做的事情也不一样。

我在那里住的时候，早上一起来，服务生就迎上来问候：“早，愈先生！”“你怎么知道我姓愈？”“愈先生，我们饭店有个规定，晚上客人睡觉的时候，这一楼层的服务生要背过每一个房间客人的名字。”这让我很欣慰。后来，我坐电梯下楼去，电梯门一开，已经有一位服务小姐站在那里。“早，愈先生，吃早餐吗？”“啊，你也知道我姓愈呀！”“愈先生，上面刚打电话说您下来了。”后来，她带我到餐厅去，一进门服务生就问：“老位子吗？”“老位子!!!”“愈先生，去年4月17日您来过这里，坐在湄南河旁边第二个窗口，是吗？喜不喜欢老位子？”我说：“老位子！”我就欣慰地坐下，原来他们的电脑里有我的记录。“愈先生，老菜单吗？”“老菜单!!!”“早上一杯番茄汁，两个炒蛋而且煎双面……”我说：“再加一个水果！”当我询问服务生饭菜的一些问题时，我还注意到一个细节，服务生总是先后退一步再回答我，这后退一步即是为了防止他的口水溅到菜里。这种教养我在世界各地都很少看到，这就叫人的品质！

在我退房离开的时候，服务生把我的收据折好放在信封里给我，并说：“谢谢您，愈先生，真希望第七次再看到您。”原来那是我第六次去泰国。三年后我没去过泰国。一天，我收到了饭店寄来的一张卡片，“亲爱的愈先生，三年前的4月16日您离开以后，我们就没有再看到您，饭店全体上下都很想念，下次经过泰国一定要来看看我们。”下面写的是“祝您生日快乐！”原来写信的那天正好是我的生日。

这种优质的服务无疑赢得了我的心！我发誓这辈子再经过泰国我一定去住那个东方饭店。

## 案例（二）

三年前，韩国一家大集团副总裁到澳大利亚出差。当他住进里兹·卡尔顿饭店（Ritz Carlton Hotel, 1992年美国国家品质奖服务类奖得主）后，他打电话给该饭店客房服务部门，要求将浴室内放置的润肤乳液换成另一种婴儿牌的产品。服务人员很快满足了他的要求。

事情并没有结束。三周后，当这位副总裁住进美国新墨西哥州的里兹·卡尔顿饭店，他发现浴室的架子上已经摆着他所熟悉的乳液，一种回家的感觉在他心中油然而生。

“凭借信息技术和多一点点的用心，里兹·卡尔顿饭店使宾至如归不再是口号。”里兹·卡尔顿饭店澳大利亚地区品质训练负责人琴·道顿女士道出了里兹·卡尔顿饭店成功的秘密：在里兹·卡尔顿全球联网的电脑档案中，详细记载了超过24万个客户的个人资料。这是每一个顾客和卡尔顿员工共同拥有的秘密，使顾客满意在他乡。

问题：上面两个案例反映的是饭店对客服务理念的问题，读过案例之后，对你的启示有哪些？

## 【相关知识】

### 一、客史档案资料收集整理

客史档案(Guest History Record)又称客人档案，是饭店对在店消费客人的个人情况、消费行为、信用状况、偏好和期望等特殊要求所做的历史记录。它是饭店用来促进销售的重要工具，也是饭店改善经营管理和提高服务质量的必要资料。完整的客史档案不仅有利于饭店开展个性化服务，提高客人满意度，而且对搞好客源市场调查、增强竞争力、扩大客源市场具有重要意义。总之，饭店建立客史档案是以提高客人满意度和扩大销售为目的的。在饭店管理中，出于对服务的需要，不少饭店将客史档案工作记录由前厅部的客房预订部承担。

客史档案主要分为电脑客史档案和手工客史档案卡两种形式。客史档案卡是按字母顺序排列，每张卡片上记录了住店一次以上的客人的有关情况。未使用电脑的饭店也有将客人住宿登记表的最后一联作为客史档案卡保存；而在使用电脑的饭店，电脑系统中专门有客史档案菜单，电脑会根据菜单指令记录、储存客人的有关资料，并可随时打印出来。

### （一）客史档案内容

1. 客人/客户的资本资料。主要包括姓名、性别、年龄、生日、国籍、民族、生活习惯、工作单位、职业、职务、通讯地址、住店原因、订房方式、接待单位、付款方式、证件号码与种类等。

2. 客人住店记录。记录各次抵离店时间、用房种类、房价、消费情况、信用情况、特殊爱好、表扬或投诉意见、要求提供的特殊服务、曾享受的优惠和折扣等。饭店通过这些内容就能了解市场的基本情况，掌握“谁是我们的客人”。预订员根据这些档案内容，可以在客人再次抵店前就做好相应的准备工作，并通知有关部门采取措施，为客人提供针对性的服务。

## （二）客史档案用途

### 1. 客史档案可向饭店提供有用信息

（1）该客人在本店住过几次、何时住过。

（2）客人个人的基本情况，如姓名、性别、年龄、国籍、地址、电话等。

（3）客人有哪些爱好、习惯，喜欢哪种类型的客房或哪间客房，喜欢何种饮食或水果。

（4）客人住店期间的消费情况及信用情况。

（5）客人住店的原因，订房的渠道，由哪个单位接待。

（6）客人对饭店的评价如何。

（7）客人住店时有无发生过特殊情况或投诉。

### 2. 饭店可利用客史档案开展针对性工作

（1）客人再次抵店前做准备工作。

（2）给住店若干次的客人寄感谢信。

（3）给住过本店的客人寄发饭店的各种促销宣传品。

（4）在中外重大传统节日（如圣诞节或春节）前夕，给曾住本店的客人和贵宾寄贺卡。

（5）为市场调研收集资料。

### 3. 推广销售，争取更多的回头客

（1）向销售部提供有价值的统计资料和客人信息，以供市场调研。

（2）有利于饭店有目的、有针对性地实施各种促销。

（3）据以组成饭店老客户俱乐部或VIP俱乐部等会员组织，向客人颁发优惠卡及会员证，以稳定客源市场。

## 二、客史档案的资料来源

（一）预订单。它可以告诉饭店客人抵离店的时间、用房的种类、房价、预订方式和渠道等信息。

（二）登记单。饭店从登记单可以掌握客人的基本情况。

（三）账单。据此可以了解客人的消费情况和信用。

（四）客人意见记录。这包括客人意见征求书、客人表扬和投诉记录。从这种记录中可以了解到客人对饭店服务的评价以及有哪些特殊的要求。

（五）其他服务部门的接待记录。这主要指客房、餐饮等对客户服务部门的对客户服务记录，从中可以了解客人对客房、餐饮等服务上的特殊要求。

## 【任务实施】

### 步骤1：明确建档原则

#### （1）建立健全管理制度

建立健全客史档案的管理制度，确保客史档案工作规范化。编订编目和索引，卡片存放要严格按照既定顺序排放；坚持“一客一档”，以便查找和记录。

#### （2）妥善保管

一张卡填满后以新卡续之，但原卡不能丢弃，应订在新卡的后面，以保持客史内容的连续与完整。档案是要长久保存的资料，因此必须定期整理，纠正存放及操作的失误，清理作废的卡片，以保持客史档案的完整。

## 步骤2：选择建档方式

### (1) 登记单方式

将客人住宿登记单的最后一联作为客史档案卡，登记单最后一联通常是硬纸卡，反面还应印有客史资料项目。这种方式比较简单易行，但编目保存较困难，而且记载的信息量不大。中、小型手工操作的饭店多采用这一方式。

### (2) 档案卡片方式

这是用专门印有各项须填写的客史资料内容的单据，并按字母顺序编目。该单据为正规客史档案卡，可以根据饭店管理上的规定，将卡片印制各种颜色，用以代表不同的内容和含义，方便预订人员查找。此种方式建档编目比较正规适用，但工作量大。

### (3) 电脑方式

这种方式是在电脑系统中设定客史档案栏目。将客人的各种信息输入贮存,以供随时查阅。该方式操作简便,信息贮存量大且易于保管。随着电脑的普及,这一方式将成为建立客档案最主要的方式。

计算机建档的功能主要有:

- 1) 接受预订时可按客人姓名查询有无客史, 有客史者在新预订时可直接调用。
- 2) 对客史资料进行修改和输入新的说明项目。
- 3) 清除客人的住店历史记录。
- 4) 打印客史资料细目。
- 5) 修改客人住店历史细目表。
- 6) 即时打印任何客人的客史记录。
- 7) 为总台接待办理客人入住手续时出示客史资料。
- 8) 按客人姓名自动累积各自(次)的资料。

### 步骤3: 建立宾客档案

将相关信息输入客史档案卡中。

### 客史档案卡

[illegible]


#### 步骤 4：管理客史档案

（1）分类管理。客史档案通常是在客人离店后，由接待处填写建档，由预订处分类保管。为了避免客史档案的丢失，便于管理和使用，应有专用的卡片柜来分类存放客史档案。客史档案可以按国外客人、国内客人、港澳台客人分为三大类，也可作更详细的分类。每一类以英文字母或汉语拼音等方法逐项排列存放。

（2）运行管理。建立客史档案的目的之一是为了了解客人的需求信息，所以客史档案建立之后不能封闭和闲置下来，应在接待服务中发挥它的作用。当客人重新预订饭店客房时，预订员要根据索引卡取出档案卡片，与订房资料一道存放在订房要料箱中，并按时传递给总台接待员。接待员根据档案卡提供的需求信息做好接待服务工作。客人离店后，将此卡再次填写新的内容，重新存放在档案卡片柜中。在档案卡片的运行中，要防止丢失和错用，还要注意收集新的信息资料，使客史档案的内容不断地得到补充。

（3）定期整理。为了充分地发挥客史档案的作用，饭店每年应系统地将客史档案卡片进行 1-2 次的检查和整理，检查卡片存放顺序有无错误，整理和剔除过期卡片。对于过期卡片的处理，各家饭店的规定不尽相同。值得借鉴的是，在剔除客人卡片前，可给客人寄一份“优惠住房卡”，以唤起客人对曾经住过的饭店的美好回忆，做最后一次促销努力。

#### （4）细节管理

在客史档案的具体管理业务中，应注意下面一些细节管理问题。

- 1) 首张档案卡填满后，应填写续页，注意两张卡片应装订在一起。
- 2) 清理过期卡时，必须用碎纸机销毁，以保护客人的隐私。

## 【学习评价】

根据本任务学习的内容，为你的同桌建立一份同学档案卡。

要求：

1. 卡片规格统一。
2. 信息齐全。
3. 分类存放：
  - （1）以性别为单位进行分类；
  - （2）每一类按照姓氏首写字母顺序排列存放。



## 学习情境六 前厅运营组织

### 【情境描述】

前厅运营组织是前厅部基层管理人员必备的一项管理技能，该项技能要求前厅部基层管理人员能够根据不同的岗位，运用不同岗位定员方法，计算前厅部人员编制；能够对前厅主要对客服务岗位进行描述并且能够运用前厅业务知识对新员工进行面试；能够根据岗位特点对一线岗位进行人工排班，同时，能够熟练操作排版软件，使用排班软件编制员工班次；能够模拟组织前厅班前会议。为了实现教学目标，该学习情境设置了前厅岗位定员、选择合适98员工、编制员工班次、组织班前会议四个学习性工作任务。

本学习情境是在仿真前厅实训室完成的，在教学组织与实施的过程中，主要采用讲授法、案例教学法、讨论法、模拟教学法、小组独立作业等教学方法，借助多媒体教学手段，实施教学活动，实现教学目标。

### 【教学目标】

#### 知识目标：

1. 了解前厅部岗位定员相关知识；
2. 了解员工招聘渠道与方法；
3. 熟悉不同规模饭店的前厅部组织机构设计模式；
4. 掌握前厅部人员编制的方法；
5. 掌握员工招聘程序与技巧；
6. 掌握员工排班方法；
7. 掌握班前例会的组织程序。

#### 技能目标：

1. 能够运用不同的岗位定员方法核定部门人员编制；
2. 能够运用前厅业务知识对新员工进行面试；
3. 能够根据岗位定员为本部门员工进行排班；
4. 能够有效地组织班前例会。

#### 素质目标：

1. 培养学生正确的人才理念；
2. 培养学生沟通、组织与协调能力；
3. 培养学生的勇于创新、乐于实践的职业精神。

### 工作任务一 前厅岗位定员

## 【任务布置】

以学习团队为单位，查找资料或通过走访饭店，了解不同规模的饭店前厅部组织机构的异同，形成文字材料。

## 【相关知识】

### 一、前厅部组织机构

学生根据事先布置的工作任务进行讲解，教师进行总结。

### 二、前厅部编制定员的原则

#### （一）控制饭店工资费用

由于社会的不断发展，饭店员工的工资待遇不断提高，工资费用支出在饭店的运转费用中所占比例不断上升（一般占总费用支出的 55%~75%）。为了降低费用支出，保证整体效益，各饭店都采取定岗定编或减岗减编的措施来控制工资费用，避免出现人浮于事、机构臃肿的情况。

#### （二）保证饭店正常运转

编制定员不能仅仅以费用支出为标准，而首先要保证饭店的正常运转。一般饭店员工负荷在 75%~85%之间可保持正常运转，一旦连续满负荷或超负荷运转，将引起服务质量下降、差错率上升、员工士气低落等不利于饭店长期利益的现象。为避免出现上述情况，编制定员首先要考虑饭店的正常运转。

#### （三）保证饭店服务质量

饭店长期可持续发展的根本在于饭店的服务质量，因此编制定员必须以确保服务质量为前提，决不能以牺牲服务质量来降低员工工资费用支出。

#### （四）充分发挥员工的潜力，提高工作效率

在保证饭店的正常运转和服务质量的前提下，前厅部各下属班组可根据自身工作特点，合理分工合作，通过各种激励方法，刺激员工发挥个人潜力，提高工作效率，减少费用支出。

### 三、影响前厅人员编制的因素

前厅人员编制是做好前厅管理与服务工作的前提和基础，也是影响其工作效率和人事成本的重要条件，饭店前厅人员编制的影响因素多种多样，主要包括：

#### 1. 饭店规模与等级高低。

饭店规模越大，等级越高，前厅面积和客房数量则越大和越多。前厅管理的专业化程度越高，分工越细致，服务质量要求也越高，因而必然多用人。反之，则人员需求量越少。所以，饭店规模和等级高低是影响其人员编制的主要因素。

#### 2. 市场供求及出租率的高低。

饭店市场环境越好，求大于供，供求关系以卖方市场为主，则客房出租率必然越高，前厅所需要的人员会相对较多。反之，供大于求，以买方市场为主，竞争激烈，则客房出租率低，其人员需求量也会相对较少。两者都会影响饭店前厅的人员编制。

#### 3. 班次安排和季节波动程度。

班次的多少是影响用人多少的重要因素。饭店前厅要求 24 小时提供服务，而每天的具体班次编排和人员安排，必然影响其人员编制。

## 【任务实施】

### 1. 前厅部人员编制方法

前厅部人员工作岗位不同，其人员编制的具体方法也不同，主要方法有以下几种：

（1）岗职人数定员法

这种方法主要根据各部门的组织机构设计，确定编制岗位名称和各岗位人员数量，最后形成人员编制。

它主要适用于前厅管理人员编制。前厅部主管以上的人员——包括总监、部门经理、经理助理等管理人员的编制。

（2）上岗人数定员法

这种方法是根据前厅组织机构设计，事先分析各部门需要设置的工种和岗位，分析不同工种和岗位需要完成的工作量，确定岗位设置和上岗人数。

如一家小饭店的客房预订岗，根据客房数量和预订设备每班需要设置 2 名预订人员。一家有 800 间客房的大型饭店前厅接待岗，根据客房周转和服务工作需要，每班需要设置 4 名接待人员等。在此基础上，在根据不同工种和岗位的班次安排和倒休来确定岗位定编人数。

这种方法主要适用于：

- 1) 销售部需要倒班的各销售代表、公关代表等人员；
- 2) 前厅部领班以下的各工种、各岗位人员，包括预订人员、接待人员、行李员、商务中心和总机房人员等。

采用上岗人数定员法的计算公式为：

$$Q=\frac{X \cdot n \times 7}{5} \div e$$

式中：Q——各岗位定编人数      X——每班上岗人数  
e——计划出勤率      n——每天班次

2. 前厅部人员编制

某饭店是一家有 680 套客房的五星级饭店，饭店以接待商务散客、高档旅行团和商业会议客人为主，设有商务楼层。饭店前厅部设施先进豪华，服务项目比较齐全完善。根据饭店组织机构设计和前厅部各部门各项工作额任务量分析，前厅部的管理人员编制和各工种、各岗位的班次安排及每班上岗人数如下表。请核定部门人员编制（计划出勤率为 98.3%）。

表 6-1 前厅部管理人员编制和岗位设置

管理人员岗职名称	定编人数	员工岗职名称	每班上岗	班次
1. 前厅部正副经理	2 人	——	——	——
前厅部秘书内勤	2 人	——	——	——
2. 客务关系经理	1 人	客务关系人员	1 人	3 班
3. 预订部经理	1 人	预订人员	2 人	2 班
预订部领班	2 人	接待职员	2 人	3 班
4. 接待部经理	1 人	商务中心服务员	2 人	2 班
接待部领班	3 人	总机房话务员	2 人	3 班

5. 商务中心主管	1 人	行李服务员	2 人	2 班
商务中心领班	2 人	问讯处服务员	1 人	2 班
6. 总机房主管	1 人	前厅门童	2 人	2 班
总机房领班	3 人	安全调度员	1 人	2 班
7. 礼宾部经理	2 人			
行李问询领班	2 人			

分析:

(1) 凡属管理人员编制的主管以上的人员和领班, 其定员编制人数不变。

(2) 凡属一般员工需要安排班次上班的人员, 根据每班上岗人数和班次、计划出勤率, 按公式计算。

编制结果见下表:

表 6-2 前厅部管理人员和员工定员编制表

管理人员	定编	领班	定编	员工	每班 上岗	班次	编制 人数	合计 人数
前厅部经理	1 人	——	——	——	——	——	——	1 人
前厅部副经理	1 人	——	——	——	——	——	——	1 人
前厅部秘书	2 人	——	——	——	——	——	——	2 人
客务关系经理	1 人	——	——	客务关系人员	1 人	3 班	5 人	6 人
预订部经理	1 人	预订领班	2 人	预订人员	2 人	2 班	6 人	9 人
接待部经理	1 人	接待领班	3 人	接待职员	2 人	3 班	9 人	13 人
商务中心主管	1 人	中心领班	2 人	中心服务员	2 人	2 班	6 人	9 人
总机房主管	1 人	总计领班	3 人	话务员	2 人	3 班	9 人	13 人
礼宾部经理	1 人	——	——	——	——	——	——	1 人
金钥匙礼宾司	1 人	行李领班	1 人	行李员	2 人	2 班	6 人	8 人
——	——	问讯处领班	1 人	服务员	1 人	2 班	3 人	4 人
——	——	——	——	门童	2 人	2 班	6 人	6 人
——	——	——	——	调度员	1 人	2 班	3 人	3 人
——	——	机场代表	1 人	——	——	——	——	1 人
商务楼层主管	1 人	商务楼层领班	3 人	服务员	2 人	3 班	9 人	13 人
合计	12 人	合计	16 人	合计	——	——	62 人	90 人

## 【学习评价】

某饭店是一家拥有 340 间客房的四星级饭店, 根据饭店组织机构设计、市场环境和客房销售工作量分析, 饭店销售部的管理人员编制和岗位人员设置如下表, 请核定部门人员编制。

表 6-3 销售部管理人员编制和岗位设置

管理人员岗位职责名称	定编人数	员工岗位职责名称	每班上岗	班次
部门正副经理	2 人	信息员与统计员	2 人	1 班
部门秘书	2 人	各销售代表	4 人	2 班

主管级经理	4 人	公关与美工	2 人	1.5 班
-------	-----	-------	-----	-------

## 工作任务二 选择合适的员工

### 【任务布置】

案例：

空姐为什么不如从前漂亮了？

常乘飞机的朋友说：“现在的空姐不如从前漂亮了。”这是个人的感觉还是事实？《人民日报》报道称，不久前，在采访几家航空公司时提到这一点，得到的答案是“的确如此”。航空公司介绍说，过去招空姐，年轻与漂亮是两个重要条件，所以空姐个个青春靓丽。现在则不同，外表虽仍有要求，但已不那么苛刻，年龄在30岁以上的也会招，许多空姐叫空嫂似乎更合适。

乘客感觉空姐不那么漂亮了，也很正常，空姐不那么漂亮了，当然不是航空公司招不到漂亮的空姐，而是航空公司在用人方面变得更加实际了。条件特别优越的空姐，一般流动性比较大。航空公司培养一个合格的空姐是要花一番工夫的，倘若干个一年半载就走了，对航空公司也是不小的损失。企业的目的是增加利润、降低成本，类似的事情发生多了，自然会在招人时考虑这一点。此外，美丽的女孩子通常会很在意自己的美丽，在为乘客服务时往往会因这一点而影响服务的质量。何况，年轻的女孩子干起活儿来多半比不上成熟女性那么利落周到。权衡利弊，航空公司渐渐改变了用人的标准。

问题：本案例涉及的是关于有效招聘的问题，所谓有效招聘，就是找到我们所需要的合适的员工。注意，不是“优秀”员工，而是“合适”的员工，只有在“合适”的员工中，才可能产生出“优秀”的员工，您同意这个观点吗？请阐述你的看法。

### 【相关知识】

#### 员工招聘途径

##### (一) 广告招聘

饭店通过当地、全国性或国际性的报纸杂志、广播电视等各种媒体刊登招聘广告，面向社会公开招聘员工。

优点：选择面广，影响力大，在招聘员工的同时也宣传了饭店自身形象和实力。

缺点：招聘工作所消耗的资金、时间相对较多，所招聘人员社会背景较为复杂，相当一部分缺乏饭店工作的技能和经验，需要进行相应的职业培训才能够上岗工作。

适用：适合于饭店开业或扩大经营规模时使用。

##### (二) 互联网络

饭店在国际互联网上发布招聘信息，吸引世界各地的专业人员，是国际饭店业招聘专业人才的主要方法之一，

优点：成本低、见效快，应聘人员素质较高，可跨地区、跨国界招聘饭店所需的专门人才。

适用：适用于招聘饭店中高层管理人员。

##### (三) 相关院校

各类相关旅游院校一直是向饭店输送各类人才的主要渠道。

优点：基本素质较好，可塑性较强，有较高的工作热情，且具有一定的专业知识和专业技能。

缺点是：欠缺实践工作经验和社会经验。

#### （四）专业机构

通过专门的劳务或人才市场，面向社会招聘所需员工，这也是目前饭店业及很多行业招聘员工的主要渠道。

优点：招聘者与应聘者直接见面，招聘者可以较为全面客观地考察应聘者的综合素质，选拔出符合饭店要求的应聘人员参加面试和测试，节省大量的资金和时间。还可避免仅局限于从有限的几所旅游院校招聘员工。

#### （五）同行推荐

即直接招聘同行或朋友推荐的人才。

优点：所招聘人员在行业内有相当的声望和丰富的管理经验，是饭店管理方面的专家，在非常时期能够迅速将饭店运转带上正轨，可信度较高。

适用：饭店紧急过渡时期招聘中层以上管理人员。

#### （六）竞争对手

通过专门的人事公司或自行运作，利用各种优厚的条件吸引竞争对手或其他公司的人才加盟。这是一种积极竞争的招聘方式，被各行各业广泛应用。

适用：新开业饭店招聘高层管理人员。

#### （七）内部选拔

从饭店其他部门内部选拔人才是许多饭店招聘人才的重要手段，尤其是部门各级管理岗位人员的招聘更应首先考虑从本部门员工中招聘。

优点：可以有效地激励员工，提高员工的工作积极性，提高员工对饭店的忠诚度，增强饭店的凝聚力。

缺点：

一些老企业、老饭店的员工和管理人员的思维方式、经营观念、管理方法都存在一定程度的滞后，需要从外部引进一些新思想、新观念、新方法来带动饭店的全面发展。所以，饭店招聘员工应注意内外结合，立足饭店实际，选择最适合的招聘途径，力求收到最好的效果。

## 【任务实施】

### 活动一 选择适合自己的员工

#### 步骤 1：确定招聘岗位

各部门各岗位由于人员流动、工作需要，或因对员工工作部门和岗位的调整，造成人员编制不足。各部门各岗位管理人员应根据本部门实际运转需要，确定空缺职位和所需招聘人员数量。

#### 步骤 2：制作招聘广告

##### （1）招聘广告内容

##### 1) 饭店简介

##### 2) 岗位职责

岗位职责通常包括工作目的、工作职责与内容、工作手段、方法和程序等内容。岗位职责的语言应简洁扼要、通俗易懂（见表 6-4）。

表 6-4 某饭店前厅部秘书岗位在职责描述

×××饭店员工职责描述	
职位：秘书	部门：前厅部

---

上级：前厅部经理

下级：无

### 人际沟通工作

1. 同前厅部员工密切配合，保证前厅部工作正常运转
2. 确保同其他部门相关工作人员的积极协作的良好关系
3. 保证同饭店客人的良好沟通

### 主要工作简述

1. 负责前厅部各项文秘工作
2. 协助完成前厅部的其他各项工作

### 主要工作内容

1. 打印前厅部所有备忘录、办公信件、工作报告
2. 负责收发前厅部日常文件、信件、传真、电子邮件
3. 利用计算机文字处理软件打印、储存前厅部各项日常文件、备忘录和信件
4. 维护前厅部的档案系统
5. 负责同应聘者联系并安排面谈
6. 安排新员工办理体检及其他入职手续
7. 负责更新前厅部员工的人事档案并存档
8. 每月负责制作前厅部员工名单和工资发放表
9. 必要时提供文字或口语翻译服务
10. 负责安排前厅部会议并做会议记录
11. 接待客人来访
12. 完成前厅部办公室的其他日常工作

---

### 3) 资格要求

资格要求指从事某一特定工作所需的资格和条件，包括年龄、性别、学历、工作经验、特殊技能和个性性格等多方面要求。饭店以此为依据决定应聘者是否符合饭店需要，是否可以录用（见表 6-5）。

表 6-5 前厅部秘书招聘资格要求

---

×××饭店员工招聘资格要求	
<u>部门</u> ：前厅部	<u>职位</u> ：秘书
<u>性别</u> ：女	<u>年龄</u> ：20-25
<u>基本资格要求</u> ：	
学历：文秘或相关专业中专以上学历	
工作经验：3 年以上相关工作经验	
能力要求：	
1. 熟悉 Windows 系统和 Office2000 文字处理和电子表格软件	
2. 熟练使用各种办公设备	
3. 具备一定的英语听说能力	
4. 具有良好的人际沟通能力	

---

4) 工资福利待遇

步骤 3: 发布招聘广告

由于广告费用的多少取决于广告所占的时间或版面,所以广告用语应尽量简洁明了,避免冗长含糊,力求以最少的文字明确地传达最多的信息,充分发挥广告宣传的效率,以期达到最佳效果。

步骤 4: 选择合格人才

1. 应聘者制作个人简历

案例:

著名的凯悦(Hyatt)饭店集团在瑞士一家著名旅游院校招聘毕业生,200名应聘者中只有12人通过了初试,参加了第二阶段的面试。其他188名学生失败的原因只有一个:没有提供符合饭店要求的个人简历。这一点非常深刻地说明了个人简历对应聘者的重要性。

(1) 个人简历的制作要求

1) 能够真实详细反映应聘者的全面情况

个人简历内容应包括:

①个人信息:姓名、年龄、性别、籍贯、婚姻状况、联系电话、家庭住址等;

②个人经历:包括学历和工作经历,学历和经历应以时间顺序由近而远一一列出,并同时提供相应证明文件;

③专业技能:包括应聘者所掌握的各种技能及与之相关的职称、职务和专业技能等级证书,如客房服务师、餐饮服务师等等。

2) 格式需要规范化,同时不能有任何书写和语法的错误。具体要求:

①简历篇幅以一页为宜,最长不应超过两页;

②准备计算机打印件,字体、字号、行距及上下左右间距都必须规范、适中。

③内容应按个人资料、学历、工作经历、专业技能的顺序排列;

④附上个人近照及所有相关证书、证明复印件。

(2) 个人简历的作用

1) 饭店人事部门可以从应聘者的个人简历中了解应聘者的基本素质:由内容本身可以看出应聘者的个人情况、学历程度、以往工作经验、专业技能是否符合饭店要求。

2) 简历的规范和条理可以看出应聘者的工作是否认真、严谨、负责,一个连个人简历都不认真准备的人是不可能对工作认真负责的。

3) 学历、经历的真实性说明个人品行,饭店业,尤其是前厅部工作人员的工作性质要求员工应具备良好的个人品行和职业道德,才能保证顺利开展对客服务,保证饭店正常运转。

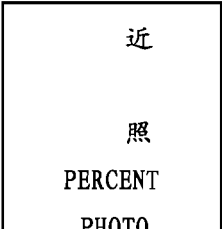
2. 饭店对应聘者初选

人事部门及前厅部有关人员共同对应聘者资料进行整理和筛选,初步确定基本符合应聘资格的招聘对象。对于基本符合要求的应聘者,招聘人员可让其填写求职登记表(见表6-6),并将面试或测验时间、地点以及准备事项告知他们,然后将参加面试的应聘人员名单及登记表整理好转交客房部负责人。

表 6-6 XXX 饭店职位申请表 (编号 00001)

XXX HOTEL EMPLOYMENT APPLICATION FORM

填表日期: 年 月 日 到任日期 \_\_\_\_\_  
DATE: YEAR MONTH DAY DATE AVAILABLE FOR EMPLOYMENT





求职部门/分部门/职务：可否做夜班或倒班工作？ Yes/Not

DEPT/SECTION/POSITION APPLIED FOR WORK NIGHT SHIFT OR ROTATING?

A \_\_\_\_\_ 月薪要求 RMB \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_ SALARY EXPECTED

姓名 NAME		英文名 ENGLISH NAME		年龄 AGE		性别 SEX		民族 TRIEE	
出生日期 DATE OF BIRTH		现有学历 EDUCATION		学位 DEGREE		职称 TITLE			
婚姻状况 MARITAL STATUS	未婚 SINGLE	已婚 MARRIED	离异 DIVORCED	丧偶 WIDOW	身份证号码 I. D NO.				
身高 HEIGHT	CM	体重 WEIGHT	KG	裸视：左 EYESIGHT：LEFT	右 RIGHT	政治面目 POLITICAL STATUS			
现工作单位 NAME OF CO. /UNIT				档案现存处 PLACE OF FILE					
家庭住址 ADDRESS				邮编 POST CODE					
联系电话 TELEPHONE			手机 MOBILE			户口所在地 PERMANENT RESIDENCE			
外语语种： FOREIGN LANGUAGE	英文 ENGLISH	日文 JAPANESE	俄文 RUSSIAN	其它 OTHERS	专业\特长 SPECIAL SKILLS				

学 习 经 历

EDUCATION BACKGROUND

教育程度 EDUCATION	起止日期 FROM ... TO	学校名称 NAME OF SCHOOL	主修专业 MAJOR
高中或职高 HIGH SCHOOL			
大专或大学 COLLEGE			
其它 OTHERS			

工 作 经 历

EMPLOYMENT HISTORY

起止时间 FROM... TO	工作单位 NAME OF COMPANY	部门 DEPARTMENT	职务 POSITION

家 庭 主 要 成 员

FAMILY MEMBERS AND WORKING UNITS

姓名	年龄	与本人关系	工作单位	职务
----	----	-------	------	----

NAME	AGE	RELATION	NAME OF COMPANY	POSITION
推荐人 SPONSOR			工作单位 NAME OF CO. /UNIT	
紧急联系人 PERSON IN CASE OF EMERGENCY		电话 TEL. NO.	手机 MOBILE	

应聘人签字：

日期：

SIGNATURE

DATE

## 步骤 5：安排面试

### 面试的准备：

- (1) 安排地点、布置环境；
- (2) 确定参加人员资格；（饭店人事部门及相关部门、岗位的管理人员）
- (3) 召集准备会议；
- (4) 约定现场管理办法，如时间进度把握等；
- (5) 安排程序。面试的具体程序如下：

1) 面试人员做好充分的准备工作，详细阅读应聘人简历，准备好一定数量的面试问题。

2) 应聘者陈述个人情况，包括学历、个人履历、应聘原因、个人能力评价等等。

3) 应聘者陈述过程中，面试人员应做好笔记。

4) 面试人员对应聘者简短提问，提问方式建议多采用是非式问题。前厅部在面试应聘者时常使用的问题有：

- 你通过什么途径了解到招聘信息？
- 你是否有过饭店工作经验？
- 如果有，是什么饭店，几星级，在什么部门工作，任什么职位？你为什么离开原单位？

➤ 如果没有，你曾有过什么工作经验，为什么离开原单位？你对服务性工作及其饭店工作有何认识？

- 你为什么选择我们饭店，为什么应聘该职位？
- 你是否了解所应聘职位的工作性质和工作内容？
- 你认为自己是否能够胜任所应聘的职位？为什么？
- 你认为自己能否适应饭店工作带来的生活不便，如工作三班倒，经常上大夜班，没有固定休息日和节假日等等？你将如何处理工作和生活的关系？

➤ 你是如何认识饭店服务人员同客人之间的关系的？如果面对客人投诉或发脾气，你会如何应对？

➤ 你是如何认识竞争与合作之间的关系的？如果你和同事之间发生矛盾，你将如何处理？

- 如果由你选择，你最希望从事哪个岗位的工作？为什么？
- 你认为自己能够胜任什么岗位，什么职位的工作，为什么？
- 如果不能自由选择，你能否服从饭店和部门的工作分配？

➤ 你对工资福利待遇和工作环境有何要求?你最希望从工作中得到什么?

5) 应聘者对面试人员提出的问题作相应的回答。

补充资料:

#### 不受欢迎的 4 类大学毕业生

大学生是就业大军中的特殊群体,是饭店的生力军及未来的中坚力量。他们的特殊性就在于拥有行业需要的专业知识,但缺乏实践经验,并且对自己的未来还或多或少地带有一些理想主义的色彩。因此,在选择大学生时,要注意以下四类人:

##### 1. 强调报酬者

那种开口就问:“工资报酬多少”的大学生,令人反感。一位饭店的人力资源经理就说过:“大学生就业过程中考虑并关心自己未来的收入和待遇,这种心情我们是理解的,但八字未见一撇,一开口就讨价还价,是不成熟的表现。”求职毕竟不是谈生意做买卖,“金钱第一”很容易让人产生反感。

##### 2. 自以为是者

有些大学毕业生很不谦虚,自以为高人一等,好像一上岗就能为饭店创造奇迹,在自我介绍中贬低别人抬高自己。像这种恃才傲物,缺乏合作精神的大学生,没有哪个饭店愿意接收。现代饭店发展潮流,崇尚团队合作精神和群体智慧,干事业光靠个人的力量是不会成功的。和谐的工作环境、融洽的人际关系,是饭店兴旺发达的基本保证。一个人倘若缺乏容人雅量、孤傲脱群,时时处处老想突出自己,这样的人不足取。

##### 3. 不求上进者

那种以为一毕业便万事大吉,缺乏进取心的大学生也是不受欢迎的。一家五星级饭店的人力资源经理强调,饭店不只看毕业生的在校成绩和综合素质,更看重毕业生有无自学能力和锐意进取精神。只靠大学里学的一点理论知识是远远不够的。的确,知识经济时代知识的更新是日新月异的,只有与时俱进的人才能融入时代的浪潮中,而要做到这一点,只有“学习,学习,再学习”。

##### 4. 只说不练型

只会说不会做的大学生,没有饭店养得起。一家饭店的人事主管坦言:“我们需要动手能力强的大学毕业生。刚毕业的大学生来饭店先从基层做起,这是任何一个饭店不成文的规矩。有很多自以为是的大学生,往往最基本的接待工作都不会,饭店怎么敢把复杂的管理工作交给他。”的确,饭店不需要夸夸其谈的理论家,而欢迎脚踏实地工作的实干家。

6) 面试人员根据应聘者的综合表现评分。

7) 面试人员比较众多应聘者的综合素质,从中选择理想人选。

在现实的招聘中,运用传统的面试方法往往会不可避免地出现一些问题,使面试很难达到预期的目的。因此,饭店有必要对招聘和面试的方法进行创新,力求用合适的方法获得急需的人才。

案例:

#### 用人与吃相

一家酒店招聘员工,因为待遇优厚,报名者踊跃。

经过初试、复试后留下了 40 多名报名者。可是酒店只要 30 名员工,这些人各方面条件都差不多,所以主管不知道该留下谁。

主管灵机一动,想出了方法,当场宣布:“为了庆祝本店开业,我代表酒店请大家吃顿饭。”

菜上来了,开始大家都非常拘谨,主管说道:“大家随便点,以后我们就是一家人了,每天要在一起工作,相互照顾,不要客气。”

主管话音刚落,气氛就开始活跃起来。过不了多久,大家酒足饭饱,而吃饭的样子真是百态众生,主管尽收眼底。

很快，酒店公布了录用名单。落选者非常不服气地说：“大家条件都差不多，又没有加试，凭什么选择谁去谁留？”

“怎么没有加试？我请大家吃饭的时候，我对每个人都测试过了，我选人的原则很简单：那些在餐桌上尊重他人、不浪费、知道兼顾别人的人，我相信他会成为我们酒店的好员工。”主管回答说。

“这些都是细节，怎么可以用它来检验一个人呢？”

主管笑笑说：“生活的细节，加起来不就是人生嘛？我想一个在饭桌上只顾自己的人，在工作中是不会首先想到别人的。”

#### 步骤6：整理汇总面试结果，安排体检

由于饭店业属于服务性行业，所有从业人员必须持“健康证”上岗，所以完成对应聘者的综合测试之后，由参与测试的人员共同评定每个应聘者的综合得分，按一定比例选择成绩优秀者参加体检，结合体检结果，决定是否予以录用。

#### 步骤7：录用应聘人员

饭店人力资源部和前厅部共同根据面试和体检结果，选择身体健康，具有良好的人际沟通能力和高度的敬业精神，能够胜任本职工作，具备良好的发展潜力的优秀人才，并以书面形式通知被录用人员办理录用手续。

#### 知识链接：

通知应聘者是录用工作的一个重要部分，通知共分为两种：录用通知和辞谢通知。

##### 1. 录用通知

员工录用通知是饭店招聘的主要目标和最终环节，拟定人员录用通知应注意以下问题：

- (1) 用语贴切得体，能够恰当地反映饭店良好形象。
- (2) 明确员工报到须知的内容。
- (3) 明确员工报到的时间与部门。

#### 范例一

##### 录用通知

先生/女士：

您好！首先感谢您对本饭店的信任及大力支持。

很高兴地通知您，经过考核审查，本饭店决定正式录用您为饭店员工。请您按本通知要求前来报到。

另：接到通知后，如您的地址有变化，请直接与人力资源部联系，以便以后工作的顺利进行。

联系人：\_\_\_\_\_

饭店名称：\_\_\_\_\_

1. 报到时间：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日上（下）午\_\_\_\_\_时\_\_\_\_\_分

2. 报到地点：\_\_\_\_\_

#### 范例二

##### 报到通知

先生/女士：您好。

一、您应聘本饭店\_\_\_\_\_职位，经复审，决定录用，请于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日（星期\_\_\_\_\_）\_\_\_\_\_时，携带下列资料，到饭店人力资源部报到。

- (1) 居民身份证
- (2) 体检表

(3) 两寸免冠照片\_\_\_\_\_张

二、按饭店规定,新进员工必须先试用\_\_\_\_\_个月,试用期间暂付月薪\_\_\_\_\_元。

三、报到后,本饭店将在很愉快的氛围中,为您做职前介绍,包括让您知道本饭店一切人力资源制度、福利、服务守则及其他注意事项。如果您有疑惑或困难,请与本部联系。

人力资源部将恭候您的到来。

人力资源部

年 月 日

## 2. 通知未被录用者

在现实工作中,很多饭店往往只注意给被录用的候选人发寄录用通知书,而忽视对未被录用的应聘者回复。拥有优秀企业文化的饭店,一定会注意用一定的方式通知所有的未被录用者,每一个参加面试的人都应该得到一个及时的答复。

对未被录用的应聘者进行答复时应注意以下两点:

(1) 尽量用书面的方式通知,并有统一的表达方式。

(2) 注意绝决信的内容和措辞。

### 范例一

尊敬的\_\_\_\_\_先生/女士:

十分感谢您对我们饭店的\_\_\_\_\_职位的兴趣。您对我们饭店的支持,我们不胜感激。您在应聘该职位时的良好表现,我们印象很深。但由于我们名额有限,这次只能割爱。我们已经将您的有关资料备案,并会保留半年,如果有了新的空缺,我们会优先考虑您。

感谢您能够理解我们的决定。祝您早日寻找到理想的职业。

对您热情地应聘我们饭店,再次表示感谢!

\_\_\_\_\_饭店人力资源部

年 月 日

### 范例二

尊敬的\_\_\_\_\_先生/女士:

非常感谢您对我们饭店职位的兴趣,您的应聘资料给我们留下了深刻的印象。

但是,我们很遗憾地告诉您,我们饭店日前尚未有适合您的职位。不过您的个人信息已经进入了我们的人才档案,并且会在其中保留一年。在此期间,一旦饭店中有了适合您的职位,我们会及时与您联系。

再次感谢您对我们饭店的关注与支持,并祝您在今后的职业生涯中有好运气。

\_\_\_\_\_饭店人力资源部

年 月 日

一般来说,有饭店人力资源部经理签字的辞谢信,比单纯加盖一个公章的辞谢信容易让人好受些。

## 活动二 迎接新员工的报到

很多管理人员认为,迎接新员工是从他办好手续,拿到制服、更衣箱钥匙、工号牌、餐卡并交缴了必要的押金,进入教室准备开始培训之后,才开始的。其实,迎接新员工早已经从招聘面谈时就开始了,第一印象,就是在这时创造的。因为第一印象的“草率”、“简陋”、“无礼”、“不规范”,而在

我们以为获得了他们的同时，失去了他们。

在心理学上有个原理叫“皮格马利翁效应”，它是教育心理学中的一个实验，在教育心理学中也叫教师期望效应，是位叫皮格马利翁的心理学家做的。实验是：这位心理学家去一所学校，到一个班上给学生佯装做测试，然后随机地指出几个学生对老师学生说：“这几个学生是非常有才能的，将来会有出息。”事后不久，心理学家再次来到学校，发现当初随机指出来的几个学生的各个方面的成绩都有很大的提高。这说明教师、其他同学对他们的态度会给他们信任和自信，这会让其更加努力，获得成绩。

新员工可能不认识公司里的任何人，包括环境，所以，只有有过“一面之缘”的管理人员，是他们的依靠。这要求管理人员对新员工做到以下几点：

- 步骤 1：微笑并热情招呼。
- 步骤 2：进入办公室后请坐。
- 步骤 3：认真、规范地办理相关手续。
- 步骤 4：提交一份经过认真准备的“入职培训行程单”（见表 6-7），并一一详加说明。

表 6-7 新员工入职培训行程单（入职行程通知/记录单）

第一阶段：欢迎你加入我们的大家庭！							
员工姓名		报到日期		报到地点		试用期	
第二阶段：通过下列入职培训，助你了解饭店、工作和我们的事业！							
培训时间				培训地点			
培 训 课 程						培训人	
						培训人	
						培训人	
						培训人	
培 训 考 核				考核成绩		考核人	
				考核成绩		考核人	
				考核成绩		考核人	
				考核成绩		考核人	
第三阶段：根据安排，拜访饭店各部门经理；他们将热情带你跨进大门，融入大家庭！							
经理姓名	所属部门	接待地点	接待日期、时间安排		接待人签字/时间		备注
第四阶段：岗位培训与见习，真正认识自己、同事和岗位，适应新生活！							
培训时间		培训地点		见习时间		见习地点	
培 训 见 习 主 要 课 程						指导人	
						指导人	
						指导人	
						指导人	

培训 考核		考核成绩		考核人	
		考核成绩		考核人	
见习 评估		见习成绩		评估人	
		见习成绩		评估人	
第五阶段：与你恳谈，祝贺你完成见习，通过考核；欢迎你正式上岗！					
恳谈主管		恳谈地点		恳谈时间	
恳谈记录	签字：				
恳谈经理		恳谈地点		恳谈时间	
恳谈记事	签字：				
发证仪式举办地点			主持人		仪式时间
发证人			参加人数		拍照人
第六阶段：阅档、存档。					
部门经理阅档意见					日期：
人力资源部经理阅档意见					日期：
总经理阅档意见					日期：

注意事项：

- （1）本表由人力资源部在与各部门经理协调、准备的基础上填制，交付当事人，并负责通知相关参与人员；
- （2）所有参与人员必须认真、热情、全面地履行本职责，按要求填制所有内容；
- （3）此间有任何问题，请随时与人力资源主管：（电话：）联系；
- （4）本表将归入员工档案备查；
- （5）细节考评另行规定。

## 【学习评价】

### 一、个人能力作业

#### （一）案例

有一个公司的重要部门的经理要离职了。董事长决定要找一位德才兼备的人来接替这个位置。但连续来应聘的几个人都没有通过董事长的“考试”。这天，一个 30 多岁的留美博士来应聘，董事长却通知他凌晨 3 点去他家考试。这位青年于凌晨 3 点就去按董事长家的门铃，却未见人来应门，一直到 8 点钟，董事长才让他进门。

考的题目是由董事长口述，董事长问他：“你会写字吗？”年轻人说：“会。”董事长拿出一张白纸说：“请你写一个白饭的‘白’字。”他写完却等不到下一题，疑惑地问：“就这样吗？”董事长静静地看着他，回答：“对，考完了！”

年轻人觉得奇怪，这是哪门子的考试啊？第二天，董事长去董事会宣布，该年轻人通过了考试，而且是一项严格的考试！

他说明：“一个这么年轻的博士，他的聪明与学识一定不是问题，所以我考其他更难的。”又接着说：“首先，我考他牺牲的精神，我要他牺牲睡眠，半夜 3 点钟来参加公司的应考，他做

到了；我又考他的忍耐，要他空等 5 个小时，他也做到了；我又考他的脾气，看他是否能够不发作，他也做到了；最后，我考他的谦虚，我只考堂堂一个博士 5 岁小孩都会写的字，他也肯写。一个人已有了博士学位，又有牺牲的精神、忍耐、好脾气、谦虚，这样德才兼备的人，我还有什么好挑剔的呢？我决定任用他！

问题：请你思考，本案例中董事长的做法对你有什么启示？从应聘者的应试态度方面你学习到了什么？

（二）某饭店前厅部需招聘大厅值班经理 1 名，请根据招聘的具体程序拟定相关的工作职责、应聘资格要求，并制订相应的招聘和面试计划。

## 二、团队能力作业

### （一）讨论

#### 波特曼丽嘉酒店

##### ——员工满意度从招聘开始

上海市四星级以上酒店的员工流失率平均为 22%~23%，而在波特曼丽嘉，去年这一数据仅为 18%，为业内最低。丽嘉的管理人员讲：“我们的员工流失率每年都在降低，更多的人愿意留在这里。”

为减少员工流失、提高满意度而做的工作，波特曼丽嘉从招聘时就已经开始了。

在酒店行业里，丽嘉的招聘条件是出了名的严谨。它选中的员工要拥有从事不同岗位所需的特殊天赋，其个性与价值观也必须与丽嘉文化相符合。只有同时具备了这两方面，员工才会真正找到归属感。“所以决定聘用一个人之前，我们会花很多心思和精力向他介绍丽嘉酒店的文化，以及了解他对这里的真实感受。”狄高志说。

连培训生都要和招聘正式员工一样，通过五关面试。

- (1) 应聘者接受人事部 55 个问题的选拔程序，由此判断是否具有从事服务行业的天赋和热情。
- (2) 部门经理负责培训岗位知识技能。
- (3) 部门总监负责讲解职业发展目标。
- (4) 人事总监宣讲酒店文化，提升员工的适应能力。
- (5) 与总经理本人直接面谈。

“总经理会亲自参加所有岗位新员工的面试，他希望了解我们的个性，以及为什么想来这里工作。”一旦加入丽嘉，员工就会被当作未来相当长期的合作伙伴而受到信任。

问题：本案例给你的启示有哪些？

（三）以学习团队为单位，模拟组织一次前厅服务员岗位招聘面试。

第一步——设定背景。以一个学习团队为单位，为一个虚构的供需洽谈会设定背景。

第二步——建立场景。这些场景的主题可以包括：

- 招聘前厅接待员
- 招聘前厅收银员
- 招聘行李员
- 招聘门童

.....

第三步——编写对话。既要为应聘者编写也要为招聘人员编写剧本。

第四步——实践。每一个团队在班级表演他们的招聘面试场景。专门负责记录的人员应该记下他们所观察到的情景。

第五步——评论。在所有团队都表演完之后，整个团体应该对每一个场景、每一个剧本都进行讨论。



论评价，并且非常欢迎每一个团队对如何解决冲突提出一些建设性意见。

### 工作任务三 编制员工班次

#### 【任务布置】

故事分享：

有七个人住在一起，每天共喝一桶粥，显然粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟障气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其它人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

问题：这个故事带给你什么样的启示？

#### 【相关知识】

确定了前厅部各岗位的人员编制和班次设置之后，各级管理人员就需要根据未来客情安排下属员工的工作班次。一般情况下，饭店各部门班次以“周”为单位排定。因此各级管理人员就必须以每周客情预报表为依据，根据各岗位工作特点的差异，合理安排班次，既要用“最少”的人办“最多”的事，同时要尽可能保证每个员工的法定公休和节假日，确保员工的高昂士气。

实际运转中避免平均使用人力资源，要实事求是地根据工作量和在工作强度的差异有针对性的合理使用人力资源。要求如下：

- 1. 在客房出租率高、客流量大的旺季和工作高峰时间，安排较多人力，所有员工停止休假；
- 2. 尽量安排员工在客房出租率低、客流量小的淡季时间休假。

#### 【任务实施】

案例：

某拥有 300 间客房/550 张床位的城市商务饭店，全年平均出租率为 60%，床位占有率 100%，客人在该饭店的平均住宿时间为 2 天，日平均客流为 90 人。在此情况下，前厅部接待处人员安排为每班 3 人，平均每人可接待 30 名客人。如预测饭店的出租率上升 20%，日客流量将达到 120 人，在员工保持正常劳动效率的基础上，接待处对劳动力的需求将达到 4 人。这时，接待处主管就可以通过灵活排班的方法增加当天的当班人手，保证对客服务。同样，如预测出租率将下降 20%，可相应减少当班员工，避免人力资源的浪费。

图 6-8 前厅部各岗位班次图（1）

	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日
F.O.M	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F
Sec	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F
Ass. M. A	A	A	A	F	F	M	M	M	A	A	F	F	M	M	M	A	A	F	F	A	A
Ass. M. B	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	A	A	A	A	A	F	F	A	A	M	M
Rep. Super	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F

Recp. A	A	A	A	A	N	F	F	M	M	M	M	N	F	F	A	A	A	A	N	F	F
Recp. B	M	M	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M	M	N	N	A	A
Recp. C	A	F	F	M	M	M	M	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M
Recp. D	F	A	A	A	A	N	F	F	M	M	M	M	N	F	F	A	A	A	A	N	F
Recp. E	A	A	A	A	A	F	F	A	A	A	A	A	F	F	A	A	A	A	A	F	F
Recp. F	M	M	M	M	M	F	F	A	A	A	A	M	F	F	M	M	M	M	M	F	F
Recp. H	N	N	N	N	F	F	N	N	N	N	N	F	F	N	N	N	N	N	F	F	N
	D	8:30am-5pm				Lunch Break				10:30am-12pm											
	M	7am-3: 30pm				Dinner Break				10:30pm-6pm											
	A	3am-11: 30pm																			
	N	11pm-7: 30am																			
	F	Day Off																			

图 6-9 前厅部各岗位班次图（2）

	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日
Chief Gn	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F
Con. A	A	A	A	F	F	M	M	M	A	A	F	F	M	M	M	A	A	F	F	A	A
Con. B	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	A	A	A	A	A	F	F	A	A	M	M
B. M. A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M	M	F	F	M	A	A	A	A	F	F	M
B. M. B	M	M	M	M	M	F	F	M	M	M	M	M	F	F	A	A	A	A	M	F	F
B. M. C	F	A	A	A	A	M	F	F	M	M	M	M	M	F	F	A	A	A	A	M	F
B. M. D	F	F	M	M	M	M	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M	M
B. M. E	M	M	M	M	M	F	F	M	A	A	A	A	F	F	F	M	M	M	M	F	F
B. M. F	A	F	F	A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M	A	F	F	A	A	A	A
B. M. G	F	A	A	A	N	N	F	F	A	M	M	N	N	F	F	A	A	A	N	N	F
B. M. H	N	N	N	N	F	F	N	N	N	N	N	F	F	N	N	N	N	N	F	N	N
D. M. A	M	M	M	M	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M	M	F	F
D. M. B	A	A	A	F	F	M	M	M	M	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	M	M
D. M. C	A	F	F	A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M	A	F	F	A	A	A	A
	D	8:30am-5pm				Lunch Break				10:30am-12pm											
	M	7am-3: 30pm				Dinner Break				4:30pm-6pm											
	A	3am-11: 30pm																			
	N	11pm-7: 30am																			
	F	Day Off																			

图 6-10 前厅部各岗位班次图（3）

	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日
Res. Sup	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F

Res. B	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	F	F	D	D	
Res. C	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	F	F	
PBX. A	A	A	A	A	N	F	F	M	M	M	M	N	F	F	A	A	A	A	N	F	F
PBX. B	M	M	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M	M	F	F	A	A
PBX. C	A	F	F	M	D	M	M	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M
PBX. D	F	A	A	A	A	N	F	F	M	M	M	D	N	F	F	A	A	A	A	N	F
PBX. F	M	M	M	M	M	F	F	A	A	A	A	M	F	F	M	M	M	M	D	F	F
PBX. G	N	N	N	N	F	F	N	N	N	N	N	F	F	N	N	N	N	N	F	F	N
BCSup.	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	F	F	
BCA	A	A	A	A	A	F	F	M	M	M	M	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F
BCB	M	M	M	F	F	D	D	A	A	A	F	F	D	D	M	M	M	F	F	D	D
BCC	A	A	A	M	M	F	F	A	A	A	A	A	F	F	A	A	A	M	M	F	F
	D	8:30am-5pm				Lunch Break			10:30am-12pm												
	M	7am-3: 30pm				Dinner Break			4:30pm-6pm												
	A	3am-11: 30pm																			
	N	11pm-7: 30am																			
	F	Day Off																			

现在有很多自动排班软件，软件为管理者提供了一种自动排班功能，可任意设定每天班次、时间、每班人数，软件可自动生成最为合理的排班方案，并可提供强大的查询和报表功能。最为特别的是，该排班软件可任意设定值班人躲避时间、班次等条件，使排班管理更为智能更为人性化！

## 工作任务四 组织班前会议

### 【任务布置】

#### 波特曼丽嘉酒店的早晨例会

这是部门员工每天早晨的碰头会，主要告诉大家酒店昨天发生的事情，如某位员工收集的重要客人的喜好，投诉记录以及如何处理等，和今天即将涉及的事情，如重要住店客人的名单，当天在哪里举行什么会议等。还有一份例行的学习材料叫“line-up package”，由总部和酒店共同开发，酒店会告诉你昨天的入住率是多少，今天的入住率是多少，还有下个星期的预告；总部则是每个星期安排一个讨论主题，比如说质量，里面就会有一个故事，通常是质量方面的例子和服务当中的故事，还有员工餐厅的菜谱，员工的生日，每天学习一条酒店基本守则等。从总部到世界各地的丽嘉酒店，每天都学习相同的东西。

这个会议把酒店的信息传达到了最基层，使员工感觉到自己的日常行为与酒店的赢利情况息息相关，同时培养了对酒店各项活动的参与意识。由于对客人投诉的处理公开化，而且有大堂副理建议的处理方法和避免建议，使员工的应变能力也大大提高。每天的酒店基本准则学习更是提醒员工时刻注意自己的服务意识。

问题：波特曼丽嘉酒店的班前例会给了你什么样的启示？

### 【相关知识】

## 一、何为班前会议

班前会议，是每日正式开始工作前，以班组为单位，以总结上一工作日成果、布置当日工作内容、宣讲重点注意事项、鼓舞士气等为内容的，以现场主管、领班或现场经理为主持人的重要活动，是服务团队的最基层的会议之一。

组织班前会议，这是基层管理人员不可或缺的基本功。通过会议做什么？做一个沟通的平台，会上要实现的目标也是建设平台。这个基本理念要特别明确。

班前会议很重要，因为在服务行业，我们常常面对两个困扰，一个是时间的分隔性，员工班次不同，很难在同一时间里获得沟通的机会；另一个是空间的间隔性，不同岗位之间的员工不能串岗，也少有沟通的机会。所以，一定要建设这样的平台。

## 二、班前会议的规则

- （一）要有时间的限制，每次开会时间为 10-15 分；
- （二）要有统一约定的开会时间；
- （三）开会前要做好充分准备，事前写下工作要点；
- （四）开会时要求员工列队；
- （五）开会时要抱着期望员工做好工作的态度激励员工；
- （六）讲话要清晰，气氛要轻松。

## 【任务实施】

步骤 1：会前准备。认真准备是能否开好班前会议的重要前提。

（1）了解信息。

- 1) 了解本班次在上一个工作日的情况并做好记录；
- 2) 快速查看班组的工作交接本，了解有无重要的信息；
- 3) 关注有无其它要特别交待的事项。

（2）简要记录。

会议上要宣讲哪些内容，做到心里清楚，条理清晰，必要时可以写在笔记本上或纸条上，以免遗漏。

步骤 2：整理队伍。

班前会议开始前应要求员工列队站好，以鼓舞士气，使员工在意识上进入工作状态，形成职业氛围。

步骤 3：检查仪表仪容。

步骤 4：召开会议。

- （1）就前一天的工作状况，如好的表现或差的表现，进行简要评估，此间，至少应讲一个来源于服务一线的案例；
- （2）对当天的业务提出要求，如介绍客人情况及重要宾客的接待工作、推销要点、注意事项等；
- （3）必要的重复与提问。讲完主要内容，主持人应该将前面讲的内容简单重复一下，便于加深员工的印象。还要询问员工是否理解了，给员工发言的机会，听听他们的心声。

步骤 5：班前小培训。

轮流由一位员工做培训示范，如“每日一句外语”、“一个产品常识”或其他。

步骤 6：各就各位。

步骤 7：跟踪管理。

开完班前会后，基层管理人员要针对会议内容，在接下来的工作中有意识地跟踪，看员工是否依

照会议的要求开展工作，如发现有偏差要及时指正。

**步骤 8：总结提高。**

作为班前会的组织者，应针对每一次班前会有意识地不断总结，找出不足，包括主持的方式、语言的组织、会议的内容、效果的追踪等，以便下次改进，不断提升班前会的质量。

班前例会一般不作纪要或记录。但各岗位均应设置“工作日记簿”，由每班现场管理人员于每天下班之前，就当天的工作状况，特别是客人投诉或对意见、应解决而没解决的问题、员工建议等，加以记录。该“工作日记簿”是现场管理人员交接班的工具，是下一个班前会的重要信息来源，也是部门经理参加“经理工作例会”发言的信息来源之一。此外，班前会的召开形式可以是多种多样的，各饭店应根据自己的实际情况做必要的调整。

## **【学习评价】**

以学习团队为单位，模拟组织一次班前会议。

# 学习情境七 前厅运营督导

## 【情境描述】

前厅运营督导是前厅部基层管理人员必备的一项管理技能，该项技能要求前厅部基层管理人员能够运用前厅业务知识根据设定的情境进行有效沟通；能够根据前厅现场督导操作流程与标准，根据设定的服务情境，结合服务标准进行前厅现场监督与指导，并撰写前厅现场督导服务质量检查报告；能够根据前厅部员工绩效考核组织流程模拟组织团队成员学习情况绩效考核。为了实现教学目标，该学习情境设置了有效沟通协调、前厅现场管理、工作绩效考核三个学习性工作任务。

本学习情境是在仿真前厅实训室完成的，在教学组织与实施的过程中，主要采用讨论法、案例教学法、模拟教学法、讲授法、可视化成果、小组独立作业等教学方法，借助多媒体教学手段，实施教学活动，实现教学目标。

## 【教学目标】

### 知识目标：

1. 明确前厅员工服务意识和职业道德的具体要求；
2. 掌握前厅岗位沟通和部际沟通的内容；
3. 掌握前厅现场管理的具体实施方法；
4. 掌握前厅部员工绩效考核的组织实施方法。

### 技能目标：

1. 能够根据设定的情境进行有效沟通；
2. 能够根据设定的服务情境进行现场督导；
3. 能够模拟组织并实施考核评估。

### 素质目标：

1. 培养学生勇于实践、乐于创新、团队合作的职业精神；
2. 培养学生耐心细致的职业态度；
3. 培养学生系统思考的职业习惯。

## 工作任务一 有效沟通协调

## 【任务布置】

波特曼丽嘉酒店

——随时敞开的沟通之门

波特曼丽嘉员工满意度从1999的70%提升到了2002年的97%，酒店全体员工在服务管理中所做的努力是有目共睹的。狄高志认为，酒店目前已经实现了在薪酬、培训、职业发展等各方面的制度化执行。今后的进一步提高，来自于不断从小处着手，改进最基础的部分。每位员工都被鼓励寻找酒店运作中存在的弱点，并共同讨论解决之道。

影响员工心情的常常只是一些小事，如果沟通渠道不畅通，小事情得不到管理层的重视和解决，日积月累就会影响员工满意度乃至敬业度。

波特曼丽嘉的沟通制度是：每天的部门例会上，员工可以向主管反映前一天工作中发生的小问题，大家一起回顾具体出错的环节在哪里；每个月大部门会议，会讨论员工满意度的情况，向部门总监提出需要改进的地方，然后各部门会不断跟进事情的进展；另外，每个月人事总监还会随机抽取10个左右的各部门员工，一起喝下午茶。话题大到酒店硬件设施的维修，小到制服的熨烫，都会反馈到相关的部门加以解决。

狄高志讲：“我们会用最快的速度及时改进，否则也会给出进展的期限或者不能解决的解释，总之，会让员工得到满意的答复。”他每月也会邀请不同部门的员工一起共进早餐，问问大家最近的工作情况。大多数时候，员工都表示挺开心的，当然他们也会带来一些小问题。而当他问他们，他们的主管是不是已经知道了？答案总是“是的，并且已经在处理了。”他们告诉狄高志这些，并不是因为他们得不到帮助，而只是想让他知道这件事情罢了。狄高志同时强调，自己要确保员工反映出来的每一个问题，都的确有人在关注和解决。“因为他们希望这些问题引起我的重视，如果我什么也不做的话，将是更加糟糕的情况。”

狄高志认为，了解员工需要和工作状况的最好方式，就是走到每个员工的实际工作环境中，亲身体会他们的感受，一起讨论如何更好地改进。而员工们也可以自由地到总经理办公室来，提出他们的建议和想法。

他强调说：“尽管我们每年都会进行员工满意度的调查，但员工满意与否是每天都要衡量的问题，而不是在进行某种调查时才存在。”

## 【相关知识】

### 一、前厅信息沟通的基本要求

#### （一）信息沟通的目的要明确

1. 信息、内容被对方理解、接受；
2. 理解对方：了解对方的确切意见与打算；
3. 得到承认：意见被对方接受；
4. 让对方明白要做什么（What）、何时做（When）、为什么要做（Why）及怎么去做（How），并产生实际行动。

#### （二）信息要准确

信息本身要准确，这是信息管理的基本要求。

#### （三）信息沟通要及时

信息具有很强的时效性，因此信息传递要及时。

案例：

4月6日晚9点，我接到客房中心的电话，告知6F有紧急事情要我前去做处理。当我以最快速度赶到6F时，看到603、604、605等几个房间的客人进进出出，市旅游局局长和市接待处工作人员都在场。楼层领班简单地向我说了事情经过：中央电视台的几名工作人员今天预订了603、605等几间房，但当他们一行进房时，603、605标间却变成了大床间（预订的是两个单人床的标间）。客人和接待处

对这事意见较大，要求立即改成标间，并作出解释。听完事情经过后，我当即向有关人员道歉，立即安排服务员以最快速度将 603 和 605 改成标间。完成后，我再次向客人道歉。事后，我向酒店领导汇报此事，将主动查明原因，并表示以后不再出现类似情况。考虑第二天客情较旺，人手不够，于是当天就将 603 和 605 改成了大床间，但改好后，没通知前厅。另外，总台于当日上午将客人即将抵店的信息通知了客房中心，中心服务员没及时将这情况告知当值主管，致使主管过早将这两个房间改成大床间，最后造成这一失误。

这个事件是一个典型的因信息传达不到位，工作安排不合理，造成严重失误的案例。

#### （四）信息沟通渠道要通畅

前厅信息沟通渠道，包括前厅内部信息沟通、前厅与客人信息沟通、前厅与饭店各部门之间信息沟通等三种渠道。各部门员工要清楚信息沟通的目的、方法、方向及如何处理信息，以保证信息渠道畅通。

#### （五）信息沟通方法要适当

根据信息本身的性质，来选择适当的沟通方法。

#### （六）信息沟通网络要明确

根据信息的具体内容，明确信息的接受方，掌握信息的流向。

#### （七）信息沟通要着眼全局

为进行有效的信息沟通，各部门、各环节必须以全局利益为重。饭店应该加强对员工的培训，让员工熟悉饭店的运转程序。在可能的情况下，有必要对员工进行交叉培训，增进员工对其他部门工作的了解。此外，饭店还应组织员工集体活动，增进员工之间的相互了解，消除隔阂，加强团结。

### 二、信息沟通的具体方法

沟通协调的方法多种多样，可视具体情况而灵活运用。常见的沟通协调方法有下列几类：

#### （一）报表、报告和备忘录

前厅部部际沟通多采用此类方法，其中报表包括各种营业统计报表、营业情况分析、管理报告等；工作报告包括按组织机构管理层次逐级呈交的月度工作报告，即不定期由下级向上级报告某一项特别工作的进展情况等。而备忘录则是饭店上下级之间、部门间沟通协调的一种有效工具，可包括工作指示、请示、汇报、建议和要求等。

#### （二）日志、特别记事簿

工作日志、特别记事簿是对客服服务的备忘录，也是各班组间的联系纽带，主要用来记录本班组工作中发生的重大问题及尚未处理完的需下一班组继续处理的事宜或对客服服务等。前厅部各环节、各班组均需建立备忘录制度，以确保其对客服服务的沟通协调畅通无阻。

#### （三）例会

例会是信息沟通、联络并及时传递信息、指令的一个主要手段。例会是饭店管理方法中一事一议的具体体现。常见的例会有饭店高层的行政例会，部门班组的班前班后例会。针对饭店内部管理的例会，尤其应重视会议期间的记录，如简要记录、摘要记录、详细记录等。

#### （四）计算机系统

随着计算机的普及，饭店计算机联网已成为饭店信息管理的重要手段。计算机系统的最大优点是信息沟通准确、迅速，沟通的中间环节少。前厅计算机软件有订房系统、入住登记系统、电话管理系统、帐务管理系统、客房管理系统、综合分析管理系统等。

## 【任务实施】



# 活动一 前厅岗位沟通

前厅部内部沟通协调是指前厅部所属的客房预订、入住登记、问讯、大厅服务、前台收银、电话总机、商务中心的各环节的相互沟通协调，并按照已制定的服务操作程序及服务质量标准，共同为宾客提供到位的服务，避免因工作脱节而造成宾客无人应接或无人服务的现象发生。

步骤 1：准备好前厅各部所需客人信息

表 7-1 前厅各部所需客人信息种类

前厅部门 F/O section	所需客人信息内容 Type of information	使用信息目的 Purpose of information
问讯处 Mail & information	1. 预抵店客人名单 Expected arrivals list 2. 住店客人名单 In-house list 3. 离店客人名单 Departure list	1. 查对邮件 Check mail 2. 留言 Take message 3. 钥匙控制 Ensure room key control
礼宾部 Concierge	1. 预抵店客人名单 Expected arrivals list 2. 离店客人名单 Departure list 3. 团体名单 Groups/tours list 4. 贵宾名单 VIP list	行李处理 Luggage handling
前厅收银 F/O cashier	1. 预抵店客人名单 Expected arrivals list 2. 贵宾名单 VIP list 3. 团体名单 Groups/tours list	1. 账单细节 Billing details 2. 付款方式 Payment details 3. 核对公司账户 Checking corporate accounts
电话总机 Operator	1. 住店客人名单 In-house list 2. 预抵店客人名单 Expected arrivals list 3. 已退房客人名单 Checked-out list	1. 电话转接 Correctly connecting guest calls 2. 电话收费 Correctly charging guest calls

步骤 2：岗位沟通协调

（1）接待处与预订处沟通协调

- 1) 接待处从预订处获得客人的订房资料，预订处将客人的订房资料输入电脑后，在客人抵店的前一天晚上将“预抵店客人名单”移交接待处。
- 2) 客人如果指定客房预订，预订处须与接待处联系，查看该房的使用情况。
- 3) 接待处应将每天实际抵店、提前离店、延期离店的客房数、临时取消客房数和预订却未抵店(No show)的客房数以书面形式报告预订处，以便预订处根据以上数据修改预订总表，确保客房预订信息的准确性。

（2）接待处与问讯处沟通协调

1) 接待处及时将入住客人情况通知问讯处,以便查询。信息沟通以手工操作为主的饭店通常以“入住单”的形式来沟通。

2) 如住客要求保密,则接待处与预订处要互通信息。

(3) 接待处与收银处沟通协调

1) 接待处应将已办理入住登记手续的住客账单交收银处,以便收银员及时建立账户,累计客账。

2) 接待处在给客人办理入住登记手续时,如果客人以现金方式付款,现金应由收银处处理。

3) 客人在住宿过程中如换房或房价变更,接待处应该以书面的形式通知收银处。

4) 在没有使用计算机管理系统的饭店,如客人退房或提前退房,收银处应及时通知接待处,以便接待处更改房态。

5) 客人退房时,收银员应收回客房钥匙,并交回接待处。

6) 每天晚上,双方都应将白天的收入认真细致地核对,确保正确显示当天的营业收入。(4) 接待处与礼宾部沟通协调

1) 在给客人办理手续后,通知行李员运送行李并带客人进房间。

2) 行李员替接待处传递“换房通知单”和“入住单”。

(5) 接待处与总机沟通

1) 接待处将“入住单”由行李员传递给总机,方便总机住客电话转接。

2) 住客要求保密,接待处以书面形式通知总机。

3) 团体客人要求叫醒服务,接待处以书面形式通知总机。

(6) 预订处与收银处沟通协调

如客人以预付押金形式进行保证订房,现金则由收银处进行处理。

(7) 预订处与礼宾部沟通协调

预订处将接车名单交礼宾部,由礼宾部安排车辆,并通知饭店代表迎接。

(8) 问讯处与礼宾部沟通协调

住客的留言、邮件,都由礼宾部的行李员传递。

(9) 商务中心与问讯处沟通协调

商务中心接收到住客的电传、传真等,一般都交由问讯处处理。

## 活动二 前厅部际沟通

步骤 1: 明确沟通协调内容

前厅部与饭店各部门沟通协调的内容有:

(1) 部际目标的协调

(2) 部际服务项目、内容的协调

(3) 部际服务质量的协调

(4) 部际服务时间与服务过程的协调

(5) 部际工作量的协调

(6) 部际人际关系的协调

(7) 部际在利益分配上的协调

(8) 部际操作程序和岗位职责的协调

步骤 2: 部际沟通协调

(1) 前厅部与营销部沟通协调

饭店营销部对长时期的、整体的销售,尤其是团体/会议的客房销售负责;而前厅部则对零星散

客，尤其是当天的客房销售负责。

1) 双方进行来年客房销售预测前的磋商，营销部对团队 / 会议的客人而前厅部则对零星散客，尤其是当天的客房销售负责。

2) 营销部将已获准的各种预订合同副本递交前厅部客房预订处。

3) 营销部将团队、会议宾客的预订资料及用房变动情况资料及时递交预订处。

4) 前厅部以书面形式向营销部通报有关客情信息，如“一周客情预报表”、“翌日抵店宾客一览表”、“VIP、团队、会议一览表”等。

5) 前厅部向营销部了解团队、会议活动的日程安排情况等，以便解答宾客询问及提供所需的服务。

#### (2) 前厅部与客房部沟通协调

1) 递交“一周客情预报表”、“贵宾接待通知单”、“在店贵宾、团队表”、“翌日抵店宾客名单”、“预期离店宾客名单”等，以书面形式将客情信息通报客房部（或客房中心）。

2) 及时通报宾客入住和退房情况，可借助于直拨电话。

3) 团队 / 会议宾客抵店前，递交“团队、会议用房分配表”，以预留好客房。

4) 递交“特殊要求通知单”，以通知宾客对客房及有关服务的要求。

5) 递交“客房、房价变更通知单”，以通知宾客用房的变动情况。

6) 递交有关客房状况的报告，以协调好客房销售(前厅部职责)与客房管理(客房部职责)之间的关系。

7) 客房部及时将走客房内所发现的宾客遗留物品情况通知前厅。

8) 客房部根据指令派楼层服务员探视那些对叫醒无反应的宾客。

9) 客房部及时向前厅通报客房异常情况。

10) 客房部安排楼层服务员协助前厅部行李员运送抵店的团队行李（尤其是住客不在客房时）。

11) 前厅部积极参与客房清理保养质量的检查。

12) 前厅部与客房部互相进行交叉培训。

#### (3) 前厅部与餐饮部间的沟通协调

1) 每周递送“客情预报表”。

2) 每天以书面形式通报有关客情信息。

3) 以书面形式通知预订宾客的用餐特殊要求及房内布置要求(鲜花、

4) 娴熟掌握餐饮部各营业点的服务内容、服务时间及最新收费标准

5) 协助餐饮部向宾客发放餐饮推销活动的各类宣传资料。

6) 从餐饮部宴会预订处获取“宴会 / 会议活动安排表”，以帮助促销。

#### (4) 前厅部与财务部沟通协调

1) 前厅部递交已抵店散客的账单、登记表及压印好的信用卡签购（宾客以信用卡支付的）。

2) 前厅部递交已抵店团队宾客的主账单。

3) 递送“客房、房租变更通知单”、“长途电话收费单”、“预期离店宾客名单”、“在店宾客名单”等客情信息资料。

4) 递送邮票售卖记录，交财务部审查。

5) 每日就客房营业情况的夜审进行细致核对，确保准确。

6) 就信用限额、预付款、超时房费收取、已结账宾客挂拨长途电话时再次收费等进行有效协调。

#### (5) 前厅部与总经理室沟通

1) 定期呈报“客情预报表”。

- 2) 递交“贵宾接待规格审批表”及“贵宾接待通知单”。
- 3) 每日以书面形式通报有关客情信息。
- 4) 饭店免费、折扣、定金、预付款、客房信用政策、客房销售政策的呈报与批准。
- 5) 转交有关邮件及留言等。
- 6) 了解总经理的值班安排及去向, 以提供传呼找人服务。
  - (6) 前厅部与其他部门沟通协调
    - 1) 递送“维修通知单”(工程部)。
    - 2) 沟通协调客房钥匙遗失后的处理信息(工程部、保安部)。
    - 3) 了解各部门经理的值班安排及去向。
    - 4) 出现突发事件时的沟通协调。
    - 5) 前厅部新员工的上岗培训(配合人事部、培训部进行), 以确保应有的对客服务水准。

## 【学习评价】

情境模拟:

预订处接到客人预订信息, 一位女性商务客人将于次日抵达饭店, 该客人喜欢吃水果沙拉, 信奉佛教, 有在室内念经的习惯。客人在抵店时要求饭店提供接机服务。

问题:

请在客人抵店前将接待信息通报相关部门, 并就一些接待细节与相关部门或岗位进行沟通。

## 工作任务二 前厅现场管理

### 【任务布置】

引导文章:

美国学者 Bowen 和 Stowe Shoemake 于 1998 年做过一次专项实验, 他们给来自亚洲各希尔顿(Hilton)饭店的总经理们看了希尔顿连锁饭店和其他三个主要竞争对手的标准房的相片, 要求这些总经理从所提供的八个品牌中进行识别、选择, 但是他们没有办法区分各个品牌, 甚至认不出自己的品牌。饭店的有形设施往往很容易被竞争对手复制和模仿, 譬如中国四、五星级饭店中大同小异的相互模仿的商务楼层和近年来迅速兴起的雷同的经济型连锁酒店, 硬件更新换代的周期也短, 如客房的家具装置一般不超过 7~10 年。相对而言, 无形的软件诸如服务水准和品牌声誉却难以被别人成功复制、效仿, 而且其生命力更长。例如, 里兹·卡尔顿(Ritz-Carlton)酒店尽管一直是众多饭店争相学习的典范, 甚至其著名的管理格言 20 条被许多饭店直接搬用, 但是里兹·卡尔顿酒店集团仍然凭借其卓越的服务质量而享誉全球。正如美国学者 Lou Cook 所指出, “酒店大都地理位置优越, 环境清洁幽雅, 床和床垫舒适, 饭菜可口, 而且价格相对统一。但它们之间最大的区别就在于服务质量。因此, 要想做到与别人不一样, 就必须在服务质量上下工夫。这是本质的区别”。可见, 饭店要想在激烈的竞争中脱颖而出, 必须着重在服务质量这些无形的软件上下工夫。

问题: 文章给你的启示有哪些?

### 【相关知识】

一、保证服务质量的前提

关于“服务”这一概念, 美国康奈尔大学用 SERVICE 这个单词来诠释它所代表的含义:

S——Smile: 即微笑, 服务员要给每一客人提供微笑服务;

E——Excellent: 即出色, 服务员要将每一项微小的服务工作做得都很出色;

R——Ready: 即准备好, 服务员要随时准备好为客人服务;

V——Viewing: 即看待, 服务员要把每一位客人都看作是需要给予特殊照顾的贵宾;

I——Inviting: 即邀请, 服务员在每一次服务结束时, 都要邀请客人再次光临;

C——Creation: 即创造, 每一位服务员要精心创造出使客人能享受其热情服务的气氛;

E——Eye: 即眼光, 每一位服务员始终要用热情好客的眼光关注客人, 预测客人的需求, 并及时提供服务, 使客人时刻感受到服务员在关心自己。

服务的竞争, 本质上是人才的竞争。优质服务, 意识先行。只有充分认识到服务的价值和内涵, 具备良好的服务素质和崇高的职业道德, 才能谈得上高品质的服务行为。

### (一) 员工服务意识的培养

#### 1. 从“要我服务”到“我要服务”

“要我服务”到“我要服务”从根本上来讲, 完全是两种不同的工作态度。前者是被动的, 后者是主动的。这两种心态产生的实际效果有天壤之别: 前者让服务缺少动力和热情, 后者让服务充满生机和激情。其实, “我要服务”的主动意识体现在实际的行动中, 是需要在许多细节上下功夫的, 如见到客人走向电梯时, 主动为客人按亮电梯开关, 并微笑致意; 打扫房间时, 发现客人有未干的衣物悬挂在卫生间, 会主动拿出为客人晾晒。

案例:

在美国, 优秀的服务员脑子里中都有这样的意识: 离顾客 15 步远的时候要面带微笑, 离顾客 5 步远时要主动问候。这是“我要服务”的主动服务意识非常好地体现。15 步微笑 5 步问候, 这其实也是主动服务意识的细节强化, 是说在顾客目光清楚所及的范围内, 服务员就要献上自己的微笑和亲切的问候, 以给顾客一个舒心的感觉。这样, 顾客就更乐于接受你的服务, 更愿意寻求你的帮助。

如果服务员这种“我要服务”的意识很强的话, 那么只要当他看到客人时, 就会自然而然地露出甜美的笑容, 并适时地表示问候, 而不需要真的去测量和计算“15 步”和“5 步”。

#### 2. 服务中没有小事, 每个细节都必须认真对待

美国管理专家费拉尔·凯普认为: 不要忽视细节, 差距从细节开始, 1%的错误可能造成 100%的失败。优质服务的关键是细节, 细节服务看似简单, 但真要做好, 却并非易事。细节服务要求员工要有敏锐的观察力、丰富的工作经验和良好的服务技能。在工作中细心观察客人的举动, 耐心倾听客人的要求, 准确地进行判断。

案例:

有一位客人讲述了他在REGENT饭店的奇妙经历: 几年前, 我和香港REGENT饭店的总经理一起用餐时, 他问我最喜欢什么饮料, 我说最喜欢胡萝卜汁。大约6个月以后, 我再次在REGENT 饭店做客。在房间的冰箱里, 我发现了一大杯胡萝卜汁。以后的几年中, 不管什么时候住进REGENT 饭店, 他们都为我备有胡萝卜汁。最近一次旅行中, 飞机还没有在启德机场降落, 我就想到了饭店里等着我的那杯胡萝卜汁, 顿时满嘴口水。几年来, 尽管饭店的房价涨了3 倍多, 但我还是住这家饭店, 就是因为他们为我准备了胡萝卜汁。

#### 3. 融入情感, 把客人当作亲人

对一个优秀的服务人员来讲, 用爱心对待客人并不是什么超乎寻常的事情, 像对待亲人一样去对待客人仅仅是工作范围内的责任和义务, 是必须要做到的。这是服务人员的最基本的态度。充满爱心是提供优质服务的前提。

案例:

一对上了年纪的老夫妻在一个寒风刺骨的夜晚，敲开了路边一间简陋的旅店的门，但很不幸，这间小旅店早就住满了。

“这么冷的天气，我们该住哪儿呢？我们都寻找了十几家旅馆了，没想到这一家还是客满。”望着店外阴冷的夜晚，这对老夫妻哀叹道。

这时，店里一个小伙计看到两位老人岁数已经很大了，再受冻，真是于心不忍。于是，他让这对老夫妻睡在自己的床铺上，而自己在店堂打个地铺睡了一晚。

这对老年夫妻非常感激，第二天离店时坚决要按照住店的价格给那个小伙计钱，但那个小伙计坚决拒绝了。临走时，老年夫妻开玩笑似的说：“你经营旅店的才能足够当一家五星级饭店的总经理。”

“这倒不错，那样我的薪水完全可以让我的母亲安享晚年了。”小伙计也开玩笑的随口应和道。

两年后的一天，小伙计收到一封自纽约的来信，信中央有一张来回纽约的双程机票，信中邀请他去拜访两年前睡他床铺的老夫妻。

小伙计应邀来到纽约，老年夫妻把小伙计带到第 45 大街和 34 街交汇处，指着那儿一幢摩天大楼说：“这是一家专门为你兴建的五星级宾馆，现在我们正式邀请你来当总经理。”

这就是著名的奥斯多利亞大饭店经理乔治·波菲特和他的恩人威廉先生一家的真实故事。

#### 4. 勇于创新，提升客人的满意度

前厅服务中，员工需要严格按照制度规定来为客人提供规范化的服务。但是，客人是千差万别的，而规范却是简单的，甚至是单一的。为服务定规范只是为了便于管理者管理，便于服务员掌握，保证饭店为客人提供最基本的服务。因此，应以客人的需求为动力，不断进行服务创新，从而提升客人的满意度。

#### 5. 服务追求，超越客人的期望

市场在不断变化，客人的需求也会层出不穷，服务的追求是永无止境的。服务没有最好，只有更好。客人的感知超出期望时，就会认为服务质量很高；当期望与感知一致时，仅仅处于满意状态；当没有达到期望时，客人就会表现出不满甚至愤怒。所以，客房服务要用超出常规的方式满足客人偶然的、个别的、特殊的需求，使服务不仅仅是满足客人的期望，而是要在生理感受和心理感受上都超出客人的期望。

案例：

四季饭店是全球一流的连锁饭店，它因一流的服务而吸引了许多商界和政界的名流。一次，芝加哥一家公司租用四季饭店举行慈善活动，他们邀请了美国前总统里根的夫人南希·里根，请她在晚宴上演讲。

为迎接第一夫人的到来，这家公司组织高层成员成立了欢迎队伍，公司总经理在办公室忙碌了一天，于晚宴前匆匆赶到四季饭店等待里根夫人的到来。这时，她才注意到，大家都穿着正式的礼服，而自己却还是一身工作服。穿着工作服是没有礼貌的表现，但是回家换已经来不及了。这位经理站在大厅门口正不知如何是好，一位侍者向他走了过来。

“Can I help you, sir?”

得知经理的麻烦后，侍者想了想说：“我有一个同事今天恰好休息，如果你不介意，可以穿他的礼服。”经理只好随侍者来到了更衣室，但不巧的是，那位同事的礼服刚刚拿去洗了。经理显得非常沮丧，但侍者却没有放弃。

“你可以穿我的礼服。”

侍者说着便开始脱衣服，但他是个胖子，而经理却有些偏瘦，经理怕衣服不合体反而弄巧成拙，于是不肯穿。这时侍者又拿起了电话，饭店裁缝立即赶了过来并当场修改衣服。

终于，里根夫人来了，迎接她的是笑容可掬的总经理和他的员工们。

## （二）员工职业道德教育

员工的服务观念是否正确、服务意识有无偏差、劳动思想是否涣散等是影响对客服务质量的真正根源。加强职业道德教育，是提高服务工作的第一要务。

### 1. 什么是职业道德

从业人员在履行职责过程中，思想和行为应遵循的职业规范和行为准则。通俗地说，就是由道德的角度看人的工作，应该做什么，怎么做及不该做什么的问题。

### 2. 职业道德教育的内容

#### （1）明确择业动机，端正工作态度

由于前厅工作十分繁琐，与客人接触服务机会非常广泛，最能代表饭店的服务质量和品牌形象，因此，必须明确员工的择业动机。

案例：

日本邮政大臣野田圣子，既是现内阁中最年轻的阁员，也是惟一一位女性大臣。可是有谁能想象，她的事业起点却是从喝马桶水开始的呢。野田圣子的第一份工作是在帝国酒店当管理人员，在受训期间负责清洁卫生间，每天都要把马桶抹得光洁如新才算合格。可野田圣子自出娘胎以来从未做过如此粗重的工作。因此第一天伸手触及马桶的一刻，她几乎呕吐，甚至在上班不到一个月便开始讨厌这份工作。有一天，一名与她一起工作的前辈在抹完马桶后居然伸手盛了慢慢一杯马桶水，并在她面前一饮而尽，理由是向她证明经她清洁过的马桶干净得连水也可以饮。此时，野田圣子方发现自己的工作态度有问题，根本没有资格在社会上肩负起任何责任，于是对自己说：“就算一生要洗马桶，也要做个洗马桶最出色的人。”结果在训练课程的最后一天，当她抹完马桶之后，也毅然喝下了一杯马桶水。这次经历成为她日后做人、处事的精神力量的源泉。

#### （2）培养符合职业道德行为规范的服务素养

合适的着装，得体的服务礼仪，主动灵活的服务方法，良好的服务沟通能力，这些都是前厅服务员优秀服务素养的体现，此外前厅服务员职业道德规范还体现在以下几个方面：

##### 1) 保持微笑，热情的服务。

笑容满面与冷若冰霜是服务优劣的根本区别，看着客人的眼睛真诚地微笑是所有优质服务的真谛。在与客人的接触中，不论有多少知识和创意，如果没有热情，一切都无济于事，最终不可能赢得客人的认同，因为没有一个人愿意和一个无精打采、感觉冰冷的人接触。

案例：

希尔顿是美国著名的“旅馆大王”，他把希尔顿旅馆从一家发展到七十家，遍布世界五大洲的许多大城市，成为全球最大规模的旅馆之一。希尔顿旅馆生意如此之好，财务增加得如此之快，成功地以各重要秘诀就是每一位员工“微笑的影响力”。如今，希尔顿那句“你今天微笑了吗”的名言依然在流传。

##### 2) 尊重和重视每一位来宾是前厅服务员最起码的服务态度和服务素养。

在服务中，服务人员会遇到各种各样的顾客，不是大客户，还是小客户或是潜在客户，甚至不是客户，都应该以规范而礼貌的服务行为去对待他们。优质服务的一个重要特征就是服务行为的前后一致性和一贯性，好服务形成了一种自觉的服务习惯后，才能升华为一流的服务。

##### 3) 永远有耐心。

前厅服务员面临的问题复杂多样，想要做到平静、从容是一件不容易的事，因而心态的调整是非常重要的。作为一个服务人员，必须要学会的就是不能生气，无论什么情况下，都要保持平静而有耐心。平静、宽容和耐心，是服务人员必须修练的道德修养和良好素质。耐心的培养有一个前提，就是必须热爱自己的这份工作，能够以自己的职业为荣，树立一种崇高的使命感。那样，你就会有动力去

不断地完善自己，愿意送给客人一个宽容的心和毫不退色的优质服务。

4) 永远不要与顾客争执，还要使抱怨的客人成为饭店忠诚的顾客。

案例：

一个澳洲客人住进了希尔顿饭店，因为他与客户没有达成最终的协议，内心非常苦恼。他非常苦恼。他喝了不少酒，房间里的两个花瓶被他摔了个稀烂。这时，服务员走进来，含笑递给他一杯冰镇橘子汁，连说：“对不起，我们的服务没能解除您的烦恼，请见谅。”等这位客人安静下来后，他心里非常惭愧，主动赔偿了花瓶的价钱，并且长期预订饭店的豪华房间。

当然，避免发生争执，并不是说应该忍气吞声地放弃原则和利益，迁就客人的无理要求，事实上也根本用不着这样。有很多种办法既可避免争执又能解决问题。其实，即使面对客人提出的无理要求，一个优秀的服务人员往往能从容应对，而不会与客人发生争吵。

### (3) 树立高尚的职业道德，打造优秀的服务团队

前厅部人员较多，而且都是对客服服务的直接执行者。员工如果对饭店有高度的认同度、忠诚度，有良好的职业修养，就会非常重视自己的言行。精诚合作的服务团队是卓越服务的载体。

## 二、前厅现场管理的内容

现场管理：管理者在工作中通过巡视、观察，发现问题，预防并处理问题，从而使营业正常进行的一系列工作。即对下属工作的监督和指导。前厅现场管理目的：

(一) 程序控制。营业期间，前厅经理和主管应始终站在第一线，通过亲自观察、判断、监督，指挥服务员按标准服务程序服务，发现偏差，及时纠正。

(二) 意外事件的控制。饭店服务是面对面的直接服务，容易引起宾客的投诉。一旦引起投诉，主管一定要迅速采取弥补措施，以防止事态扩大，影响饭店氛围。

(三) 人力控制。营业期间，服务员虽然在固定区域服务，但是，在经营过程中，主管还应根据客情变化，进行再分工。

补充资料：

### 走出饭店现场管理的误区

误区一：忘记了自己的首要任务：解决好顾客的问题，让客人满意

无论哪一级的管理人员，置身服务现场，发现了服务中存在的问题，都应拾遗补缺，协调各方，妥善处理现场的问题，让客人满意。如：某酒店接待一个大型会议，总台服务员忙着接待客人，连嗓子都哑了，当终于有机会舒舒气时，总经理出现了，他要这位服务员在过失单上签字。因为这个服务员在一连接待了几位客人以后，文明用语少了，一直挂在脸上的微笑也不见了。虽然今天客人多，来得集中，也不能原谅。服务员虽觉委屈，但也不得不在过失单上签名。

酒店应该严格管理，坚持质量标准，但这时总经理首先应该做的是：通知有关人员采取措施，或增加接待人手，减少顾客等候的时间，或抚慰等候的顾客，以减轻客人等候中的焦躁；提醒服务员使用敬语，微笑待客，总之，首先要保证顾客获得高质量的接待服务。然而这位总经理却在总台旁旁观了近半小时，直到客人走了，才要服务员签字，这样的做法不甚恰当。如果为了显示严格，故意坐视员工犯错，则可说是其心可诛了。这样的现场监督，本身质量就是个问题。

误区二：管而不严，缺乏维护质量标准的强烈意愿

维护酒店的质量标准，按设计的服务程序提供服务，防止偏差，这是服务现场监督的主要职责之一。而监督的效果如何，与管理人员有无维护酒店质量标准的强烈意愿有很大关系。事实上，管理者责任心不强，是导致许多质量事故的直接原因。



南方有一五星级酒店，客人在吃面包时，发现里面有一枚戒指，于是向酒店投诉。酒店按戒指上刻的名字，很快找到了这位女面包师。最后，解雇了她。这位面包师带着戒指和面，致使戒指掉进面里，确实有过错。但包饼房的厨师长如果认真履行自己职责，每天上班前严格检查员工的仪容仪表，这样的事会发生吗？

酒店会制订各种质量标准，但管理人员应该明白，员工不是按酒店的标准而是按管理人员实际掌握的标准工作的。一旦我们容忍不合格的现象存在，降低了标准，员工实际的表现有可能更差。

#### 误区三：督而不导，忘记了持续改进的原则

酒店质量管理应贯彻持续改进的原则。管理人员在现场，既要对员工的工作进行有效的监督，更要给予下属改进工作的切实指导。许多管理人员也常在服务现场巡视，但久在芝兰之室不闻其香，久处鲍鱼之肆不闻其臭，他们已失却敏锐，变得迟钝了。

我曾应邀到酒店暗访。在零点厅用餐时，服务员先给我一本菜单，换去我手中的一本。为什么要换呢？她解释道：“后一本菜单是新的，增加了一些新的菜肴。”一个餐厅使用两种菜单，给顾客的信息是不一致的，显然不恰当。当我们环视餐厅，发现身后有一个长长的衣架，但上面一件衣服都没挂。这个衣架应是给顾客挂衣服的，但顾客都把脱下的外套架在椅背上，不愿让衣服脱离自己的监护。那么，这个衣架就是多余的，放在餐厅里，只会增加餐厅的凌乱。管理人员都已多次来过这个餐厅，这样显而易见的问题为什么长期存在呢？主要原因在于我们失去了敏感，没有意识到这是问题。

#### 误区四：就事论事地处理问题，缺乏系统思维

服务现场许多具体问题需要立即处理。这些问题处理得怎么样，对员工的工作质量影响甚大。任何事情都不是孤立存在的，而是和其他一些事情息息相关，这就要求管理人员具备系统思考的能力。如果背离系统的原则，就事论事地处理面临的问题，其结果往往不是解决了问题，而只是推迟或转移了问题。例如：某酒店有两位客房服务员，小卢和小郑。这日，小卢负责的客房客人刚走，新入住的客人就来了，小郑见小卢忙不过来，就先去帮小卢“抢房”。这时她负责的客房，有客挂牌要求清扫，见20分钟都没有人来，便向酒店投诉。领班便来查原委，把小郑训斥了一顿：“记着，以后没有命令，不要去帮别人，先管好自己再说。”第二天，情况刚好相反，小郑忙得不可开交，小卢想去帮忙又不敢去，当班的则是另一位领班，要求小卢帮小郑“抢房”，并训斥小卢道：“记着，以后遇到这样的事，不用问马上去帮忙。”

这两位领班都以为自己对问题的处理是正确的，但他们都没有把现场发生的问题放在客房管理系统中分析、处理。这种只见其一，不见其二，就事论事处理问题的做法，只是转移了问题，造成了现场工作的混乱。酒店现场管理中，这种现象并不鲜见。

#### 误区五：只当法官，缺乏对自身角色的全面设计

酒店管理强调走动式的管理，但更应该研究的是如何走动。有些管理者，置身现场，只是挑下属的毛病，训斥、处罚部属，只是在充当法官的角色。发现问题，处罚违纪的人员，这是必要的，是现场管理的重要内容。但如果认为它是现场管理的全部内容就未必恰当。任何一级的管理者，都是一位领导者。领导者的职责在于引领、指导、推动，让下属把工作做好。管理就是让别人把工作做好的工作。因此，管理者置身现场，发现英雄与英雄故事，及时肯定、表扬，至少与发现问题是同样重要的。即使下属做错了事，作为主管，也首先应扮演教练员的角色，帮助下属找到失误的原因，纠正失误，吸取教训，不再重犯，而不是一罚了事。当然这不是说不要惩罚，必要的时候，也要敢于当法官，以维护法纪的严肃。总之，一个管理者要全面设计与扮演好自己的角色，这对于现场管理的好坏，也是很重要的。

#### 误区六：监控随意，缺乏对监控规范的认真设计与执行

认真设计监控规范，严格按设计的规范对服务现场进行监控，是提高现场监控质量的基本方法。对过程质量的控制可分三个阶段进行：第一阶段是对过程的设计，解决好影响过程质量的人、设备、材料、方法与环境等问题。而过程设计中的一个重要方面，是对过程监控规范的设计，要确定监控点、监控的方法、质量记录要求等。第二个阶段是在产品提供过程中按设计的规范对过程进行监控，并作好质量记录。第三个阶段是对各种质量信息进行分析统计，为过程的改进提供依据。监控规范设计的好坏，执行严格与否，对于服务现场质量监控的有效性关系重大，应成为提高现场监控质量必须解决好的问题。

## 【任务实施】

### 活动一 制定服务质量标准

故事分享：

有一个小和尚担任撞钟一职，半年下来，觉得无聊之极，“做一天和尚撞一天钟”而已。有一天，主持宣布调他到后院劈柴挑水，原因是他不能胜任撞钟一职。小和尚很不服气地问：“我撞的钟难道不准时、不响亮？”老主持耐心地告诉他：“你撞的钟虽然很准时、也很响亮，但钟声空泛、疲软，没有感召力。钟声是要唤醒沉迷的众生，因此，撞出的钟声不仅要洪亮，而且要圆润、浑厚、深沉、悠远。”请问，本故事给你的启示是什么？

#### 步骤1：明确制定标准的依据

（1）由于前厅服务质量的高低取决于客人对服务质量的预期与感知之间的关系，所以宾客对服务质量的期望是制定服务质量标准的首要依据。

（2）由于一线服务人员或服务标准的贯彻执行决定了客人对服务质量的感知，所以员工的知识、技能和态度也是制定服务质量标准时应予以重点考虑的因素。

#### 步骤2：确定参与制定标准的人员

前厅部服务标准通常由前厅部经理、副经理及各岗位主管在征求一线员工和客人意见的基础上共同参与制定。

#### 步骤3：制定服务质量标准

##### （1）信息搜集

1）通过问卷调查和当面咨询的方式了解客人对前厅服务的意见和要求，以及对服务质量的期望值；

2）通过鼓励员工提合理化建议了解现有标准和程序的可行性和合理性，以搜集制定服务质量标准所需的各种信息和资料。

##### （2）需求预测

根据搜集到的多方面信息和资料，饭店及前厅部管理者经过分析，可初步预测客人对服务的需求和对服务质量的期望，为制定服务质量的标准提供导向性依据。

##### （3）标准拟定

在初步确定客人需求和服务期望之后，由前厅部管理人员初步制定前厅部各工作岗位的服务质量标准并准备试行。前厅部服务质量标准的内容通常包括：

- 1）服务程序
- 2）服务时限
- 3）服务设施与设备
- 4）服务态度

#### （4）标准试行

在前厅服务过程中试用新的服务质量标准，并了解客人和员工对新标准的意见和建议。

#### （5）信息反馈

在试行新标准过程中，可通过各种方式了解客人和员工对新标准的意见和建议，及时将有关信息反馈给参与制定标准的行关人员，并对标准予以调整和修订。

#### （6）标准确定

根据客人和员工的反映，在反复调整与修改的基础上，最终可确定新的服务质量标准并开展相关培训，使前厅部各岗位员工尽快了解并严格遵循新的服务质量标准开展对客服务，提高服务质量。

## 活动二 前厅现场督导

步骤 1：了解饭店基本客情，作出相应指示。

（1）了解客房出租情况：主要包括有多少团队，每个团队或会议客人的国籍或地区、人数、接待标准、有何特殊接待要求、离店时间、VIP 客人入住情况、散客人住人数等。

（2）了解客房预订情况：主要掌握确认性预订和非确认性预订。

（3）了解饭店的房态：主要包括可出租房和不可出租房。

（4）了解其他部门信息，尤其是餐饮部当日或近日有何较大的团体活动等。

掌握了饭店基本客情，前厅部管理者才能在检查监督时做到有的放矢，抓重点、难点、薄弱环节。如在团队或会议客人入住或离店时，当餐饮部有大型活动时，可根据实际情况及时调配人员安排，检查有关部门和岗位是否做好了预案工作，并加以指导。

步骤 2：现场控制。现场督导的内容主要有：走动管理、现场示范、及时指导、直接命令、重点关注。

（1）现场查看各岗位工作情况，主要包括：

- 1) 员工的仪表、仪容是否符合要求；
- 2) 各岗位的设备设施是否保持良好状态；
- 3) 工作环境是否卫生整洁；
- 4) 工作秩序是否井然；
- 5) 大堂的温度、湿度、亮度是否符合要求；
- 6) 工作纪律是否遵守；
- 7) 员工的服务态度、服务技能技巧是否到位。

（2）注意观察客情动态，及时处理突发事件。

（3）服务质量的反馈控制

所谓反馈控制，就是通过质量信息的反馈，找出服务工作在准备阶段和执行阶段的不足，采取措施在以后提高服务质量，使宾客更加满意。

信息反馈系统由内部系统和外部系统构成，内部系统是指信息来自服务员和管理人员等，因此，要经常召开总结会，以便改进服务质量。信息反馈的外部系统，是指信息来自宾客和朋友。为了及时得到宾客的意见，可在公共区域放置宾客意见表，也可主动征求客人意见。建立和健全两个信息反馈系统，前厅管理者必须亲自或安排人员对每一个反馈信息做好记录，这样才有利于服务质量的改进和不断提高，更好地满足宾客的需求。

步骤 3：撰写前厅服务质量检查报告

将检查现场发生的实际情况记录下来，以饭店管理模式和前厅服务操作规程为依据和前提条件，对前厅服务员在接待服务规程中任何细小的违章言行、表情反应及细小的操作失误都做详细的记录。

案例:

### ××饭店服务质量检查委员会检查报告(样本)

检查时间: 年 月 日

检查项目: 前厅大堂接待

检查人员: .....外请专家

报告整理:

整理日期:

整理内容:

18: 00: 通过大堂副理向饭店营业车队以客人的名义要出租车1 辆。15分钟后, 车辆到达前厅门口, 车牌号×××。车辆内外整洁, 符合营业标准, 司机(工号C)仪容仪表基本符合标准要求, 但领带结扣明显低于衬衣领口, 没有戴手套。待检查人员上车后, 司机没有使用规范语言, 而是问道: “到哪儿去?”车在街上小转一圈后开回饭店, 停在大堂门口。前厅门童(工号D)拉车门动作规范, “您好, 欢迎您光临!”声调符合标准(前次检查出的问题已改正)。

18: 09: 检查人员到前台办理住店手续。接待员(工号A)仪表仪容、接待语言均符合标准。但现场的2名接待员(工号A、工号B)对饭店现行的房价说法不一。工号A说80 美元, 工号B介绍为95美元。外请专家使用了不易辨认的假身份证, 接待员(工号A)未能发现, 为其办理了入住登记手续。接待台内一照明灯已不能照明, 据接待员讲, 已于前日报修, 但至今未修。接待台内客用保险箱有明显的损坏痕迹(前次检查已经指出)。

18: 11: 入住手续办理完毕, 行李员(工号E)接过检查人员的手提物品, 陪同上房间(1518、1516)。途中, 行李员未与检查人员讲话, 且在行走时与检查人员拉开很大的距离(4-5米)。入房时发现磁卡钥匙打不开1518号房门(后经查为F号接待员在制作编码时错将房间号1518 输录为1513), 行李员请所有检查人员暂时进入1514号房后, 迅速回到前台更正, 7分钟后赶回楼层。入房后行李员的“房内介绍”等其他工作程序符合标准。

步骤4: 分析前厅服务质量存在的问题, 制定相应的解决措施

服务质量管理与控制的重要任务, 就是根据现象, 找出更深层次的原因, 并举一反三、触类旁通、标本兼治地去解决问题。在检查程序完成以后, 应根据检查结果, 分析问题产生的原因, 并找出相应的对策。

## 【学习评价】

### 一、个人能力作业

案例:

一个细雨飘飘的傍晚, 某五星级饭店大堂经理林恩正在大堂值班。她透过玻璃门, 看到一个外国青年背着一个很大的背包正朝饭店大门走来。该青年从旋转门进入大堂后立刻停住了脚步, 显然是被饭店大堂的豪华气派震慑了。他看看自己肮脏的旅游鞋, 有点犹豫, 但还是走到了总台, 用英语问道: “请问, 这儿有住宿吗?哦, 我知道你们当然有, 但我指的是Dormitory(较廉价的宿舍)。”“Dormitory?”总台接待员反问。年轻人抬头看看大厅四周, 理解地说: “我想你们这儿一定没有我要的那种房间了。”大堂经理林恩此时也来到了总台, 她友好地对这位外宾说: “您是否需要房价低一点的房间?”“正是。”这位外宾为有人了解了他的需求而感到高兴。巧的是, 这家五星级饭店旁边正好有一家姐妹店, 一家三星级涉外饭店, 两家饭店同属一个集团, 彼此往往根据不同的客人档次相互促销。这时, 林恩就向外宾推荐了旁边这家三星级饭店: “我们还有另一家饭店, 单人间房价最低在 300 元左右, 您觉得怎么样?”这个外国青年的脸上露出了一丝为难, “我是一个穷学生, 我要住一段时间, 这个房价恐怕还

足偏高，我看算了吧。”年轻的老外说着就往店外走去。

林恩看天色已晚，客人又不会中文，要找一个廉价的住处，可能有点困难。她想了想，追了上去，“请等一等，我知道我们饭店对面弄堂里有一家不错的招待所，房价在 90 元左右，如果您愿意的话，我可以派一名行李员陪您过去”。外国青年的脸上露出了笑容“啊，那真是太好了，太感谢你了。以后我一定会给你一个惊喜”。林恩说：“这是我应该做的。”

几天后的一个傍晚，依然是林恩坐在大堂经理的椅子上，从门外走进来一老一少两位外宾，林恩惊齐地发现那个年轻的外宾正是那天的那个“穷”留学生，所不同的是今天他西装革履，与那天的邋遢样全然不同。此时他们已经走到了林恩面前，年轻的外宾说：“谢谢你，林小姐，那天要不是你，我可能要露宿街头了。这是我的父亲，他在中国有一家化工分公司，生意不错。不过我还是想靠自己打工留学。我父亲的公司每年有一笔不小的交际费。我向他介绍了你们饭店的豪华和你的亲切服务，他一定要我陪他过来看看，并且会把公司所有的客人安排到这儿。正好今天是我的生日，我们能邀请你一起吃饭吗？”林恩喜出望外，为自己能给饭店拉到这样一笔大生意而感到兴奋，“这就是你要给我的惊喜吗？哦，简直超过了我的想象。谢谢你们如此的关照，同时，祝你生日快乐！但我正在上班，不能陪两位了。谢谢，祝你们用餐愉快”。

目送两位外宾从豪华的大堂楼梯去了西餐厅后，林恩坐在自己的位置上思绪万千……

问题：请结合案例中林恩的做法谈一谈你对职业道德和服务意识的理解。

## 二、团队能力作业

情境模拟：模拟前厅现场管理

第一步——设定背景。以一个学习团队为单位，为前厅的一个对客服务岗位设定背景。

第二步——建立场景。这些场景的主题可以包括：

- 入住登记办理
- 散客行李服务
- 退房结帐服务
- 信息咨询服务

……

第三步——编写对话。要为不同的角色编写剧本。

第四步——实践。团队成员进行角色分工，分别扮演前厅现场管理人员、服务员、客人，然后在班级表演他们的对客服务和现场管理场景。现场管理人员记下他们所观察到的情景，发现问题，现场示范，及时指导。

第五步——评论。在所有团队都表演完之后，整个团体应该对每一个场景、每一个剧本都进行讨论评价，并且非常欢迎每一个团队对如何解决冲突提出一些建设性意见。

## 工作任务三 工作绩效考核

### 【任务布置】

引导案例：

波特曼丽嘉酒店

——肯定员工的个人价值

波特曼丽嘉 90% 的员工工资，是上海市五星级酒店相同职位中最高的，但狄高志却认为薪酬并非创造员工满意度中最重要的因素。现在，常有新开业的酒店到丽嘉来高薪挖墙脚，但很少有员工愿意去。波特曼丽嘉的管理者对此充满自信，“我们的员工是很成熟的，为了一两千元放弃这里的企业

文化、工作环境和经营理念对他们来说太不值得。”

根据酒店的调查，让员工最满意的方面除了“酒店把我们当绅士淑女看待”之外，是他们的贡献得到了充分的肯定和奖励。这也是他们愿意留在酒店并付出更多努力的最重要原因。

要给员工一种作为个人被认可的感觉。当经理人对一个部门或一个团队说，你们所有的人都很棒，这样固然很好，但这与单独对某一个员工说，你这件事情做得很不错，留下的印象深刻程度是完全不同的。如果仅仅表扬集体，忽视个人需要，那么从心理学角度，个人就会产生一种匿名感而产生消极影响。

与一些高高在上的经理们不同，波特曼丽嘉从总经理到各级部门总监、主管都会经常在酒店巡视，关注每位员工的工作，平时也会注意收集自己员工的兴趣爱好，在员工获得奖励或过生日时投其所好。狄高志说：“作为管理者，应当多花点时间去了解每位员工做了些什么特别的事情，他需要什么样的鼓励和肯定。这对于让员工保持积极心态是非常关键的。”

除了日常的关注和奖励之外，酒店会在每个季度正式评选出五位五星奖员工和一位五星奖经理。这个奖项由员工们相互评选，只要认为是在此期间个人表现特别优秀的，都可以获得提名。颁奖那天，酒店举行一个由全体员工参加的隆重晚宴仪式，被提名的员工会得到一张认可证书。最后评选出的六位除了奖金外，还被授予一座精致的奖杯，以及一枚可以每天佩带的五星徽章。在年末，本年度的24位获奖者中会再评选出年度五星奖。

问题：请问波特曼丽嘉酒店的做法给了你什么启示？

## 【相关知识】

考核评估是在管理者与员工之间，通过正式的讨论和一定的程序，对员工的工作表现进行考核和评定，并应用考核评定结果对员工今后的工作提出改进的意见和方法。前厅部对员工进行考核与评估不仅能使员工了解自己的工作表现和工作成绩，而且还为员工晋升、调职、培训以及工资调整等提供依据。

### （一）考核评估的作用

定期或不定期地对前厅部员工的工作表现进行考评，旨在衡量员工优点、特点和工作能力，是了解员工、推动员工努力工作的重要动力。

1. 是合理使用员工的依据。通过能够激励员工更好地工作通过对员工的考评，能充分肯定员工的工作绩效，这是对员工的尊重，能激发员工的进取心。

2. 有助于发现员工工作中存在的问题。通过考评改进如属员工工作态度不端正、努力程度不够问题，帮助其分析问题、端正态度；对于缺乏专业知识、技能技巧不熟练问题，确定进一步培训的需要，纳入下一步培训计划之中。

3. 可对部门管理工作进行检查。通过对员工考评的分析和研究，还可以发现管理中的长处和不足，从而为完善管理制度，改善和提高部门管理工作起到促进作用。

4. 有助于改善员工和管理人员的关系。员工考评是员工与管理者之间的双向沟通，员工从考评中可以了解到管理者的要求，管理者也可以了解到员工的需求，从而增进相互之间的理解和工作上的合作。

### （二）考核评估的内容

评估的具体项目很多，但归纳起来主要有4个方面的内容：即德、能、勤、绩。

1. 德，主要是指员工的职业道德，即员工应遵守的行为规范和行为准则。如员工的工作态度、责任心、个人品质和遵守员工守则、遵守饭店规章制度的情况等，都属于“德”的考察范围。

2. 能，是指员工的工作能力。如员工的业务能力、语言能力、理解能力、操作能力、沟通能力、

协调能力、反应能力、身体状况等。

3. 勤，是指员工勤业敬岗的工作态度和责任心。如员工的出勤情况、工作的主动性和积极性等。

4. 绩，是指员工的工作成绩。如员工的工作数量、工作质量等。

### （三）考核评估的方法

考核评估的基础是上级平时对下属的观察和有关人员反映的记录。考评的目的不同，考评的方法亦应不同。员工考核评估的一般方法，可从以下角度进行划分：

#### 1. 按考评的侧重面划分

按考评的侧重面可分为综合考评和业务考评两种。

（1）综合考评：是指对员工在考评期内各方面表现的全方位的综合评价。饭店的定期考核、调动、晋升、职务考核、加减薪酬的考核多采用此种方法。

（2）业务考评：是指对员工从事专业工作的能力的考评。在确定专业人员的职业或专业等级时，多采用业务考核的方法。如对收银业务的考核、对电脑操作业务的考核等，均可采用此种方法进行考评。

#### 2. 按考评的实施形式划分

按考评的实施形式可将考核评估划分为个人总结法、班组评议考评法、对象比较考评法和面谈法。

（1）个人总结法：是指员工根据工作职责、工作标准、工作任务，对本人在考评期内的工作总结和鉴定。

（2）班组评议法：是指员工所在班组对该员工在考评期限内的工作表现、工作实绩进行评价和鉴定。

（3）对象比较考评法：是指考评主管按考评内容和标准，对被考评的员工相互比较考核和评价。

（4）面谈考评法：是指考评主管按考核的内容和标准，直接和被考评的员工进行面谈。

### （四）考核评估的注意事项

1. 员工考评要形成制度化

2. 员工考评要客观公正

3. 员工考评要按实绩评估

4. 员工考评要与奖惩制度相结合

## 【任务实施】

案例：

某大酒店前厅部经理按照人事部的工作协作要求最近进行了一次员工考核。考核之中，员工之中开始了恐慌。一个个被叫进办公室之前都满怀揣测，不知道被老板叫进去是好事还是坏事。后来知道是考核后，各个员工就想办法跟经理秘书打听消息。整个星期大家都表现异常：有的士气低沉，随时准备走人；有的则异常勤奋，让其他的同事唾弃。过了一段时间，见没什么动静，大家又恢复了正常。“原来什么事都没有啊，真是瞎折腾”。

很显然，前厅部经理在进行员工日常管理中的员工考核工作。根据案例的描述，员工们既不知道员工考核的意义，也不知道员工考核的标准。

员工的绩效考核必须结合企业整体经营目标来制定考核标准和方式。考核细则标准必须公示于员工，使得大家有明确的考核概念对员工的工作表现起到鞭策作用。考核结果必须合理公布，对所有员工起到激励作用。这样才能保证使每个部门为企业的团队效果和实现整体目标做出贡献。

步骤1：制定考评计划。考评计划一般包括考评目的、要求、考评内容、时间地点安排、考核人与考核形式等内容。

步骤2：设计考评表格。根据考评的内容设计考评需要的表格，表中所列出的内容和要求应尽量量化，如可对表中的每个项目确定权重，对A、B、C、D、E 等不同档次确定不同的分值，最后加总，得到被评估员工整体评估分，使评估更加客观、准确。（饭店员工工作表现评估表见表7-10）

表7-10    ××饭店员工工作表现评估表

姓 名			员工编号		部 门		班 组	
职 位			评估日期	自 年 月 日至 年 月 日				
1	考勤情况评估		员工是否守时及经常保持出勤？ 员工是否经常迟到或请病假、事假？					
	A	保持很好的考勤记录，在评估期限内绝无迟到或缺席						
	B	能基本保持良好的考勤记录，在评估期内缺勤不多于3天						
	C	能保持平平的考勤记录，在评估期内偶有迟到并有超过4天的缺勤						
	D	考勤记录甚差，在评估期内经常迟到并有缺勤超过5天的记录						
2	仪容仪表情况评估		员工是否修饰整洁？					
	A	对个人清洁卫生非常注重，并经常保持适当的修饰						
	B	通常注意修饰整洁						
	C	偶然有不整洁或不适当的修饰						
	D	衣着不整洁及违规的修饰						
3	业务知识评估		员工对本业务知识的认知和掌握程度 员工是否了解本职工作的全部功能、要求与责任？					
	A	对本职工作各方面有充分认识，极少需要指导						
	B	对本职工作多方面基本上有足够的认识，偶尔需要引导						
	C	对本职工作某方面缺乏认识，经常需要引导，并需继续培训						
	D	对本职工作多方面缺乏认识，经常需要引导，并需继续培训						
4	工作质量评估		员工是否处事精当，不易出差错？ 员工的工作是否有条不紊，容易使人接受？					
	A	工作做得很好，极少发生差错						
	B	工作良好，只偶有些差错，极少犯相同错误						
	C	工作平平，质量经督导才能改进						
	D	处事粗心大意，经常犯同样错误						
5	可信赖程度评估		员工是否值得信赖并对委派工作谨慎尽责					
	A	非常值得信赖，能够准时按要求完成指定工作，极少需要督导						
	B	大多数情况都可以信赖，偶尔需要督导						
	C	在完成工作前需要经常查核						
	D	不可以信赖，需要经常密切监督						
6	进取精神评估		员工是否有创业精神及具有善于应变的能力？ 未经提醒，能否主动担负起自己的职责？					
	A	能应对突发情况，善于发挥能力及智慧去完成工作						
	B	基本能够主动地完成经常性工作，偶尔会有疏忽						
	C	工作中需要提醒才能完成本职任务						
	D	需要经常催促，不能主动完成工作任务						



7	礼貌与合作态度评估		员工对公司、同事及客人是否谦恭有礼？ 是否十分乐意地与上司、同事及下属协调工作？			
	A	非常注重礼貌待人接物，经常保持和颜悦色，乐于助人				
	B	基本做到彬彬有礼，乐于与人合作				
	C	只对喜欢的人有礼貌及愿意分工合作				
	D	没有礼貌，缺乏合作意识				
8	管理能力评估 (如运用)		员工是否具有调动下属工作热情与把握工作目标的能力？ 是否具有指引、监督及对下属提供技术指导的能力？			
	A	能有效地激励与指导下属去完成工作				
	B	基本能够保持良好的工作环境				
	C	需要改善个人的领导作风，使下属更好地协调工作				
	D	不能监管下属使其完成工作				
总 评 分		适当管理		降职		予以转正
		表现满意		表现一般		延长试用期/不予录用
	A	是一位工作表现非常良好的员工，有一贯卓越的工作表现				
	B	是一位工作表现良好的员工，具有完成预期工作的能力				
	C	是工作表现颇好的员工，在若干方面具有长处，但仍需改进，以收到更佳的工作效果				
	D	是一位工作表现平平的员工，需要继续努力，以求作出更佳的工作表现				
	E	员工需要改进工作表现，才能达到基本要求				

步骤3：组织实施考评。按照考评计划的要求和员工工作的原始记录等组织员工进行考评。

步骤4：评估总结。对评估的相关资料进行统计和汇总，并进行分析，写出评估总结报告，报有关管理人员。建立评估总结档案，有效应用评估总结，将其作为今后制订工作计划和培训计划、开发人力资源、制订人事制度的依据，充分发挥评估总结价值。再有，就是对受到客人表扬的员工予以物质奖励，鼓励员工提高服务水平，保证服务质量。

## 【学习评价】

以学习团队为单位，设计一份团队成员学习表现评估表，由团队领队组织对每名成员的学习态度、参与程度、团队协作等项进行考评。

## 学习情境八 前厅运营改进

### 【情境描述】

前厅运营改进是前厅部基层管理人员必备的一项管理技能，该项技能要求前厅部基层管理人员能够运用宾客投诉处理技巧处理教师给定的宾客投诉案例、能够根据所学业务培训相关理论知识撰写前厅业务培训计划、大纲与讲义，并且组织前厅主要岗位的业务培训与指导；能够掌握有效的员工激励手段，并且能够制定员工激励方案。为了实现教学目标，该学习情境设置了有宾客投诉处理、组织业务培训、培养满意员工三个学习性工作任务。

本学习情境是在教室与会议室完成的，在教学组织与实施的过程中，主要采用模拟教学法、讲授法、讨论法、小组独立作业、案例教学等教学方法，借助多媒体教学手段，实施教学活动，实现教学目标。

### 【教学目标】

#### 知识目标：

1. 掌握评估培训效果的方法；
2. 熟练掌握宾客投诉处理技巧；
3. 熟练掌握制定培训计划的方法；
4. 熟练掌握培训具体实施方法。

#### 技能目标：

1. 能够运用宾客投诉处理技巧灵活处理投诉事件；
2. 能够进行投诉统计分析；
3. 能够制订前厅主要岗位培训计划；
4. 能够进行前厅主要岗位业务指导。

#### 素质目标：

1. 培养学生系统思考的工作方法；
2. 培养学生耐心细致的工作作风；
3. 培养学生宾客至上的服务理念及树立正确的投诉理念；
4. 培养学生乐于实践的职业精神。

## 工作任务一 宾客投诉处理

### 【任务布置】

请以学习团队为单位，完成下面的调查问卷。

## 饭店服务失误关键事件调查问卷

尊敬的小姐/先生:

您好!本问卷是一项有关饭店因服务失误导致宾客投诉的研究,恳切期盼您抽出宝贵时间来填答。

本问卷结果仅供教学参考之用,您所填写的题目无标准答案,也没有对错,只要依您的实际感受来作答即可。本研究以不记名方式进行。感谢您的参与!

致

礼

研究者

请您回忆一下,在您部门提供服务过程中,在最近的12个月内,让您印象最为深刻的导致宾客投诉单一特定事件:

一、事件是如何发生,过程是怎样的?请您描述一下当时的情况。

---

---

---

---

二、是什么使你从宾客的角度来看这次服务是令人不满意的?

---

---

---

---

三、请问在这个事件中,您或您的同事应该说或做些什么?

---

---

---

---

四、您认为,饭店发生这样的服务失误,其严重性如何?

(请在下列的评量线中,以打√表示您的感受)

--	--	--	--	--	--	--	--	--

非常不严重

非常严重

## 【相关知识】

### 一、大堂副理工作简介

走进富丽堂皇的饭店大堂,您会在其一侧注意到一张典雅、精美的桌子,上面摆放着鲜花,旁边坐着一位能讲一口流利英语的、和颜悦色的酒店“官员”,他(她),就是饭店的大堂副理。

大堂副理的主要职责是代表饭店总经理接待每一位在饭店遇到困难而需要帮助的客人,并在自己的职权范围内予以解决,包括回答客人问讯、解决客人的疑难、处理客人投诉等。因此,大堂副理是沟通饭店和客人之间的桥梁,是客人的益友,是饭店建立良好宾客关系的重要环节。具体职责为:

1. 代表总经理受理宾客对酒店内各部门的一切投诉。
2. 代表总经理做好日常的贵宾接待工作,完成总经理临时委托的各项工作。
3. 回答宾客的一切询问,并向宾客提供一切必要的协助和服务。
4. 维护大堂秩序,确保宾客的人身和财产安全以及酒店员工和酒店财产的安全。

5. 负责检查大堂区域的清洁卫生, 各项设施设备的完好情况, 维护酒店的高雅格调。
6. 负责协调处理宾客的疾病和死亡事故。
7. 征求宾客意见, 沟通酒店与宾客间的情感, 维护酒店的声誉。
8. 处理员工和客人的争吵事件。
9. 保证宴会活动的正常接待。
10. 确保大堂秩序良好, 无衣冠不整、行为不端者。
11. 每周向前厅部经理报告客人投诉情况、员工违纪等, 并提出相关建议, 抄报总经理。
12. 协助前厅部经理指导并检查前台、预订、总机、门童和礼宾部的工作, 做好前厅部的日常管理。
13. 协助前厅部员工处理好日常接待中出现的各种问题(如超额预订问题、客人丢失保险箱钥匙问题、签账超额而无法付款的客人、逃账事件以及其他账务等方面的问题)。
14. 在前厅部经理缺勤的情况下, 行使前厅部经理的职权(前厅部设有副经理时除外)。
15. 沟通前厅部与各部门之间的关系。
16. 完整、详细地记录在值班期间所发生和处理的任何事项, 将一些特殊的、重要的及具有普遍性的内容整理成文, 交前厅部经理阅后呈总经理批示。
17. 协助保安部调查异常事物和不受欢迎的客人。

在我国, 三星级以上饭店一般都设有大堂副理。大堂副理可以是主管级, 也可以是部门副经理级, 以体现这一职位的重要性和权威性。对大堂副理的管理模式通常有两种: 一是隶属于前厅部, 二是由总经理办公室直接管理, 大堂副理向总经理办公室主任或直接向总经理汇报。以上两种模式各有其合理性和利弊。从工作性质(属于对客服务项目)和工作岗位的位置(位于前厅大堂)来讲。应属于前厅部, 而从职责范围来讲, 涉及饭店各个部门, 为了便于协调管理和有效地开展工作, 则应由总经理办公室直接管理。还有的饭店将大堂副理划归质监部, 向质监部经理(或总监)负责, 直接处理出现在各部门的服务质量问题和客人投诉问题, 以增强其权威性。具体而言, 各饭店应根据自身的实际情况来决定。

案例:

### 他乡遇知己

某年岁末, 沈阳金城大酒店大堂, 两位外国客人向大堂副理值台走来, 年轻的大堂副理小齐立即起身, 面带微笑, 以敬语问候。让座后, 两位客人用英语讲述起他们心中的苦闷: “我们从英国来, 在这儿负责一项工程, 大约要半年, 我们不会讲中文, 所以离开翻译就成了哑巴。圣诞将临, 可我们感到十分孤独, 有什么方法能让我们尽快解除这种陌生感?”

小齐微笑答道: “感谢两位先生光临我们酒店, 使小店增光添彩。当你们在街头散步时, 也一定会使沈阳市的圣诞节更加充满浪漫情调。”熟练的英语、亲切的话语所表达的深厚情谊, 使身处异国他乡的英国客人与齐副理的心贴近了, 谈话变得十分活跃。于是外宾更加广泛地询问了当地的生活环境, 城市景观和风俗人情。小齐介绍道, 这些年来, 外国的圣诞节在中国特别是在宾馆、酒店内已被人们十分重视了。几天以后金城大酒店要搞一次盛大的圣诞活动, 希望他们两位能够积极参加, 届时一定会使他们感受到与在国内过圣诞节同样的气氛和乐趣。外宾中有一位威廉姆斯先生听了, 兴致勃勃地说: “再过两天是圣诞夜, 正好是我 55 岁生日, 我能在和家乡一样欢乐热闹的圣诞节中度过我的 55 岁生日将是十分荣幸的。”说者无心, 听者有意。谈话结束之后, 齐副理立即在备忘录上记下了威廉姆斯先生的生日。

12 月 24 日清晨, 小齐购买了鲜花, 并代表酒店在早就预备好的生日贺卡上填好英语贺词, 请服务员将鲜花和生日贺卡送到威廉姆斯先生的房间里。威廉姆斯先生见到生日贺礼, 感到意外惊喜, 激

动不已，连声答道：“谢谢，谢谢贵店对我的关心，我深深体会到这贺卡和鲜花之中蕴含着你们珍贵的情谊和良好的祝愿，我将永生难忘。我们在沈阳逗留期间将再也不会感到寂寞了。”

那么，什么样的人可以从事这项工作呢？作为一名大堂副理，必须具备下列素质：

1. 有良好的外部形象，风度优雅。
2. 个性开朗，乐于且善于与人打交道，有高超的人际沟通技巧。
3. 口齿清楚，语言得体。
4. 外语流利，能用一门以上外语（其中一门是英语）与客人沟通。
5. 见识广，知识面宽。
6. 熟悉客房、前厅工作，略懂餐饮、工程和财务知识。
7. 具有高度的工作和服务热忱。
8. 彬彬有礼、不卑不亢。

## 二、投诉相关知识

### （一）宾客投诉原因分析

#### 1. 有关设施设备的投诉

这类投诉主要包括空调不灵、照明灯不亮、电梯夹伤客人、卫生间水龙头损坏等。设施设备常出故障，服务态度再好也无法弥补。饭店应建立对各类设备的保养、检查、维修制度，但这只能相对减少饭店设施设备的隐患，而不可能杜绝设备故障的发生。处理此类投诉时，应立即通知工程部派人员实地察看，视具体情况采取相应措施，同时，还应在问题解决后再次与客人联系，以示对客人的尊重。

#### 2. 有关服务态度的投诉

这类投诉主要包括冷冰冰的接待方式、粗暴的语言、戏弄的行为、过分的热情及不负责任的答复等。减少此类投诉的有效方法是增强服务人员的服务意识，加强有关处理对客关系的培训。

#### 3. 有关服务和管理质量的投诉

这类投诉主要包括排重房间、叫醒过时、行李无人搬运、住客在房间受到骚扰、住客财物在店内丢失、服务不一视同仁等。减少这类投诉的方法是强化服务人员的服务技能和提高饭店的管理水平。

#### 4. 有关饭店相关政策规定的投诉

这类投诉涉及饭店的政策规定，有时，饭店并没有什么过错，其投诉主要是因为客人对饭店有关政策规定不了解或存在误解造成的。处理此类投诉时，应给予客人耐心解释，并热情帮助客人解决问题。

#### 5. 有关异常事件的投诉

这类投诉主要包括无法购得机票、车票，城市供电、供水系统出现障碍等。这样的投诉，是饭店也难以控制的，但客人却希望饭店能帮助解决。处理此类投诉，应想方设法在力所能及的范围内尽快解决客人的问题，若实在无能为力，应尽早向客人解释，取得客人谅解。

为了减少上述投诉的发生，维护饭店的声誉及保持应有的服务水准，饭店管理人员应充分了解、分析和研究客人的需求，确定出最易导致客人投诉的服务环节，并将其详细列出，主动征求客人这方面的意见、建议。常见的做法是：设计、使用征求客人意见表，定期收集意见，将客人所反映的问题进行分析、归类、统计，然后有针对性地采取改进措施。同时，饭店也应感谢参与并填写该意见表的客人，给他们寄发一封由总经理署名的感谢信或致歉信，这对改善客人与饭店间的关系以及提高征求意见的价值是大有益处的。该征求意见表可存放在客房的服务夹内，亦在入住或离店结账时由前厅服务人员发给客人，也可邮寄给客人。

### （二）对客人投诉的认识

小资料：

---

美国白宫消费者事务办公室曾进行消费者行为的研究,技术协作研究方案有限公司发现了一些对产品或服务不满的人将牢骚发泄给别人的行为:

1. 96%的不满顾客不向公司述说;
2. 顾客对服务不满,至少会告诉给9~10人,13%的不满意顾客把这事告诉给20人以上;
3. 对于公司收到的每一个抱怨,平均会有26个人对此不满,其中至少6个人是“非常不满”的。
4. 如果顾客的抱怨被满意地处理了,大约70%的人会与公司继续来往;如果抱怨很快得到解决,95%的人会再与公司做生意。
5. 抱怨得到满意解决的顾客会把有关他们得到积极对待的信息最多告诉5个人。

由此可见,客人通常认为花钱后得到优质的服务是理所当然的,而一旦得不到能令其满意的服务,他们会格外敏感,并会让更多的人理解自己不幸的消费行为,而获得一种心理上的平衡。

---

宾客的抱怨有多种情况,一是激烈投诉,刀刀见血,这是我们的良师;二是试探投诉,担心店大压客,这是我们的益友;三是不屑投诉,但到处散布,这是我们绝不愿意看到的情况;四是什么也不说,但绝不再来,成为“沉默的大多数”。因此,必须“小事宏观”,从饭店经营战略的高度来看待宾客的抱怨问题,不怕客人抱怨,就怕客人不抱怨。可见,投诉对于饭店来说并非坏事。

#### 1. 投诉是一种资源

投诉是一种资源,是一种可以为饭店带来效益的资源,主要体现在两个方面:

##### (1) 投诉可以帮助饭店发现问题,并加以改进

饭店的问题是客观存在的,客人可以帮助饭店发现,但管理者不一定能发现。所以,不要把宾客投诉看成是一种坏事,因为在宾客的抱怨中有你所需要的重要信息。

##### (2) 投诉可以赢得回头客甚至是忠诚客

研究表明,“使一位客人满意,就可招揽8位客人上门。如因产品质量不好,惹恼了一位客人,则会导致25位客人从此不再登门”,因此,饭店要力争每一位客人都满意。在多数情况下,彻底失望的宾客懒得投诉。所以凡是向饭店投诉的宾客,往往对饭店抱有一种期望和信任感,希望饭店不断“改过”并提高服务质量。这个时候,如果客人的投诉得到了饭店及时、恰当的处理,就能使“不满意”的客人转变为“满意”的客人,他就可能成为饭店的回头客,甚至是饭店的忠诚客人。

#### 2. 客人的难题是饭店的课题

有时候,投诉就说明客人在某些方面遇到了难题,对于饭店企业来说,要把这种难题当作课题来研究。

## 【任务实施】

### 步骤1: 做好接受投诉的心理准备

#### (1) 持欢迎态度。

要对客人投诉持欢迎态度,把处理投诉的过程作为进一步改进和提高服务质量和管理水平的机会。

#### (2) 树立“客人总是对的”信念。

一般来说,客人投诉说明饭店的服务和管理上存在问题。因此,在很多情况下,客人的言行举止有些过分,饭店也应提倡即使客人错了,也要把“对”留给客人,尽量减少饭店与客人之间的对抗情

绪，这有利于缓解双方的矛盾，达到解决问题的目的。

### （3）掌握客人投诉的一般心态。

客人的投诉是由于不满意或一时的气愤所采取的行动，此时的心理反应常常表现出“求尊重、求补偿、求发泄”的心态。因此，在受理客人投诉时，要给客人适当发泄的机会，以示对客人的尊重和理解。

1) 求尊重的心理。求尊重即客人采取投诉行为，将自己感到不满意的事情说出来，希望饭店认为他们的投诉是对的，并立即采取相应的行动，客人希望得到饭店的重视，取得店方的尊重。

2) 求发泄的心理。求发泄即客人在碰到令他们不满的事情之后，心中的怒气要利用投诉的机会发泄出来，以维持他们的心理平衡。此时作为投诉接待者最好认真倾听，尽量不插话，绝对不要打断对方的讲话，因为客人在诉说经过的同时也是发泄的过程，让客人尽情地倾诉，这对于平息客人的怨气是十分有益的。

3) 求补偿的心理。客人通过投诉，希望饭店承认自己所说的事实是正确的，并要求给予一个明确的答复，即给予客人一种补偿，包含精神和物质两个方面，具体采用哪方面的补偿或两者兼而有之要看具体情况而定。

### 步骤 2：以感激之情倾听宾客抱怨

案例：

皮特是信托部门的一个普通职员。一次，一位顾客怒气冲冲地向皮特发火，说皮特多次以不恰当的方式、在不恰当的时间催讨他所欠的贷款，严重地扰乱了他的生活。这名顾客还说：“我认为我有理由不付这笔钱。而且，我这辈子再也不花一分钱购买你们公司的东西了。”

皮特平静地听这位顾客发完火，然后真诚地说：“您帮了我一个大忙，我非常感谢您到这儿来告诉我这件事。如果我们的信托部门打扰了您，他们也可能打扰了别的好顾客，那绝不是我们希望看到的。相信我，我比您更想听到您所告诉我的事。”

顾客吃惊地看着皮特，他以为皮特会想尽一切办法狡辩，会逼他付钱，而他也准备好了据理力争，没想到皮特却说出这样一番话，反而让他感到不知所措。皮特又说：“我会把这笔账一笔勾销。既然您不乐意买我们的产品，我将向您推荐一些其他的公司。”说着，皮特找出一些名片，准备给这位顾客抄写其他同类公司的电话号码。

顾客很感动，当即跟皮特签下一笔比以往任何时候都大的订单，后来，他成为公司的忠实顾客。

倾听是一种有效的沟通方式，对待任何一个客人的投诉，接待人员都要保持冷静，认真倾听客人的意见，要表现对客人高度的礼貌和尊重。

（1）保持冷静的态度，设法使客人消气。

（2）同情和理解客人。

（3）对客人的投诉真诚致谢。

### 步骤 3：做好投诉记录

在认真听取客人投诉的同时要认真做好记录：一方面表示饭店对客人投诉的重视，另一方面也是饭店处理问题的原始依据。记录包括客人投诉的内容、时间、客人的姓名等，尤其是客人投诉的要点、讲到的一些细节，要记录清楚，并适时复述，以缓和客人的情绪。

### 步骤 4：迅速处理投诉

迅速处理客人投诉，及时采取补救或补偿措施，并征得客人同意。客人投诉最终是为了解决问题，因此对于客人提出的投诉，不要推卸责任，应区分不同情况，积极想办法解决，在征得客人同意后做出恰当处理。研究发现，如果将宾客的投诉处理得好，则有 70%的宾客会继续光临，若能在 24 小时之内尽快解决，会有 95%的宾客再次登门。

（1）对一些明显属于饭店方面的过错，应马上道歉，在征得客人同意后做出补救处理。服务补救与传统意义上的投诉处理不同，投诉处理所关注的是内部效率，尽可能地以较低成本来解决宾客抱怨；而服务补救则不同，它所关注的是外部效率，着眼于与顾客建立长期的关系，而不是短期的成本节约。

里兹·卡尔顿饭店的总裁，曾创造了“1: 10: 100”的服务补救法则，认为出现服务失误后，当场补救可能要使企业支出 1 美元，第二天去补救时的费用会是 10 美元，以后再去补救的费用会上升到 100 美元。这是对服务补救经济意义的最好诠释。因此，饭店企业必须借助不间断的服务监控系统，及时发现服务失误，及时、有效地解决服务失误，并从质量问题和服务补救中吸取经验教训。宾客所期望的服务补救的基本步骤与程序见表 8-1:

表 8-1 饭店服务补救的方式

顾客期望	饭店补救方式
道歉	亲自道歉，即使服务失误不是由饭店造成的；但注意，很多情况下仅仅道歉是远远不够的。
合理赔偿	由与宾客接触的员工当场对宾客做好合理的补偿。
善待宾客	真诚对待提出抱怨的宾客，主要是安抚遭遇不好服务体验的宾客情绪。
超值补偿	把宾客认为有价值的东西送给宾客。（有些情况下合理补偿即可起到这种作用）
遵守诺言	与宾客接触的员工对服务补救中所作出的承诺都要保证兑现。

案例分享：

四名来自欧洲的 MBA 学员到位于美国亚利桑那州菲尼克斯的里兹·卡尔顿饭店参加服务营销理论研讨会。他们想在即将离开饭店前往机场的那个晚上到饭店的游泳池里轻松地度过几个小时。但是，当他们下午来到游泳池时，却被礼貌地告知游泳池已经关闭了，原因是为了准备晚上的一个招待酒会。这些学员向接待员解释说，晚上他们就将回家，这是他们惟一可以利用的一点时间了。听完他们的解释后，这个接待员让他们稍微等候一下。过了一会儿，一个管理人员过来跟他们解释说，为了准备晚上的酒会，游泳池不得不关闭。但他接着又说，一辆豪华轿车正在大门外等待他们，他们的行李将被运到 Biltmore 饭店，那里的游泳池正在开放，他们可以到那里游泳。至于轿车等费用，全部由里兹·卡尔顿饭店承担。这四名学生感到非常高兴，这家饭店给他们留下了非常深刻的印象，也使得他们乐于到处传诵这一段服务佳话。

（2）对一些较复杂的问题，不应急于表态或处理。

（3）对一时不能处理好的事情，要注意告诉客人将采取的措施和解决问题的时间。

步骤 5：追踪检查处理结果

主动与客人联系，反馈解决问题的进程及结果。

（1）宾客尚未离店，而且发生的问题比较明了，确实属店方责任，服务人员及主管或经理要当面向客人道歉，并给予一定的补偿，尽量让客人满意。

（2）宾客虽未离店，但发生的问题暂时不能立即做出处理决定，遇到这种情况时，一定要让宾客了解问题解决的进展程度，赢得宾客的谅解，这样可以避免宾客产生其他误会。

（3）宾客已离店，店方要想方设法同宾客取得联系，采取补救方法以挽回影响。如果无法与宾客进行联系，要将宾客的投诉报告上级并记录在案，制定有效措施防止再发生类似问题。

步骤 6：及时上报，记录存档



把投诉中发现的问题、做出的决定或是难以处理的问题，及时上报，征求意见，并将整个处理投诉的过程加以汇总，归类存档。

### 步骤 7: 投诉统计分析

处理完投诉后，前厅人员，尤其是管理人员应对投诉产生的原因及后果进行反思和总结，并进行深入的、有针对性的分析，定期进行统计，从中发现典型问题产生的原因，以便尽快采取相应措施，不断改进和提高服务质量及管理水平（客人投诉情况分析表见表8-2）。

表 8-2 客人投诉情况分析表

项目 \ 月份		一	二	...	十二	小计	宾客分类				合计	情况分析
表扬	饭店印象						散客		内宾			
	前厅服务											
	客房服务											
	餐厅服务					团队						
	康乐服务											
	商品部											
	商务中心						长住		外宾			
	食品											
	遗失物品寻回											
投诉	商品部服务						散客		内宾			
	商务中心											
	康乐服务											
	前厅服务											
	餐厅服务											
	餐厅食品						团队					
	客房卫生											
	客房服务											
	客房用品											
	客房设备											
	电视						长住		外宾			
	空调											
	洗衣											
	供水											
	电梯											
	维修服务											
遗失物品												
.....												
建议												

## 【学习评价】

### 一、课内实训

#### 处理宾客投诉

第一步——设定背景：以一个学习团队为单位，为一个虚构的饭店设定背景。

第二步——建立场景：建立一些需要用到前面所学的对客服务技能的情景，可能你有一些经历可以与他人共享。这些场景的主题可以包括：

- 客人的包裹/传真或留言被弄丢了
- 客房内的设施发生了故障
- 安排给客人的客房不能满足他的要求
- 账单有误

.....

第三步——编写对话：一旦确定了背景和场景，就可以开始为角色扮演编写剧本。既要为客人编写也要为员工编写剧本。这些剧本要能够将对客服务原则和理念都融入其中，同时也需要编写表示未能正确地遵循这些原则行事而采取了错误做法的剧本。

第四步——实践：每一个团队在班级表演他们的对客服务场景。每一个团队的成员都应该轮换扮演不同的角色，对于每一个场景他们都应该表演出正确的和错误的做法。专门负责记录的人员应该记下他们所观察到的情景。

第五步——评论：在所有团队都表演完之后，整个团体应该对每一个场景、每一个剧本都进行讨论评价，并且非常欢迎每一个团队对如何解决冲突提出一些建设性意见。如果可能的话，团队之间可以交换他们建立的场景，并为其他场景编写新剧本。同样再次完成表演和评论等步骤。

### 二、课外训练

#### （一）个人能力作业

案例分析：

#### 价廉物不美

许先生从报上看到广告，说R酒店是一家新开的五星级酒店，目前试运转期间特别推出大堂吧，下午茶58元/位。他想，价格很实惠，又能享受五星级的服务，体验一下五星级的氛围，公司里最近人际关系又比较紧张，正好可以借此机会联络一下情感。于是，这天下午，他约了上司王总、同事小余，一起来到了R酒店大堂吧。

大堂里此时正播着美妙的轻音乐，大堂吧的布置也的确非同一般，葱郁的盆景与环绕的彩色喷泉使许先生觉得没来错地方。迎宾小姐将三位带到了一个靠窗的位置，从窗外望出去，又是一座造型别致的假山。王总先说话了：“小许，带我们来这么高档的地方，你要破费了。”“这算什么，大家别客气，自己点。”这时，大堂吧服务员拿来了酒水单，王总和小余分别点了“碧螺春和径山茶”，许先生自己则点了一级哥伦比亚咖啡。

大约5分钟后，服务员走过来对王总和小余说：“对不起，先生，你们点的绿茶品种都没有。请你们换别的品种吧。”王总皱了皱眉，“那就换‘龙顶’吧？”“对不起，这个也没有”“那你有什么？”“有西湖龙井。”“好吧，好吧，那就还喝龙井吧。到哪儿都是龙井！”王总叹道。“那么这位先生换什么呢？”服务员又问小余。“我来乌龙茶，功夫茶，有吗？”小余问。“有”。服务员下去了。许先生觉得气氛有点不对头了。

过了一会儿，茶和咖啡上来了。王总一杯龙井绿茶，许先生一杯咖啡，另有奶罐和威士忌，而小余却对着服务员递给他的玻璃杯愣住了。这分明是一个西式的玻璃杯，而乌龙茶的茶具和茶艺都有特

别的讲究。他嘲讽地问许先生：“这是不是五星级酒店特有的乌龙茶？”许先生不知道该如何回答。王总在旁边似在打圆场：“哎，算了，算了，你没听刚才那小姐说，才 58 元每位，你就不要太讲究了，还是将就点吧。”许先生拿过糖罐，想给自己的咖啡加点糖，却发现糖罐里除了白糖、黄糖。没有自己喜欢的红糖或植物糖。他无奈地摇了摇头，拿起咖啡匙，正要搅拌，突然发现咖啡匙上沾满了细细的绒毛。原来，刚才服务员把咖啡匙放在了餐垫上。这下，许先生的气可不打一处来了，他放下咖啡，怒气冲冲地朝不远处的大堂经理走去

问题：大堂经理该如何处理这个已不可避免的投诉？请在备选方案中选择或提出你的最佳方案，并说明理由。

备选方案：

(1) 迎候宾客，耐心倾听，接受投诉，向宾客道歉，并启用减免权赠送额外食品或给予消费减免。同时感谢宾客提出的宝贵意见，表示酒店对宾客意见的尊重，欢迎宾客再次光临，并保证类似的事件不会再次发生。

(2) 推脱酒店尚处于试运转期间，下午茶价格又很便宜，出现这样的情况很正常，请宾客理解。

(3) 立即想办法满足宾客尚未满足的需求，想方设法买到宾客刚才所点的品种，使宾客挽回面子，同时也体现出五星级的服务。

## （二）团队能力作业

1. 根据布置的调查问卷完成社会调查分析报告。

2. 案例分析

### 开不开空调

一天，杭州某饭店大堂内 20 位宾客集中在大堂副理面前，要求立即开启空调。原来他们是该饭店接待的中旅马来西亚系列团之一的宾客，大多数是第一次到中国，宾客投诉房间太闷热。他们在国内时旅行社承诺是入住四星级饭店，他们认为，四星级饭店就应该开空调，这下可使大堂副理犯难了，因为，在接待这批宾客之前，有一个荷兰来的 80 人退休教师大团领队刚来大堂副理处反映，房间内太凉，希望能开暖气，因为这批退休教师都 60 岁以上，身体不是很好，当时室内温度是 18℃，室外 15℃，不开空调尚且如此，更不要提开了冷气会导致什么后果，可是前述 20 位宾客的不满态度及一副不开冷气誓不罢休的架势，又让大堂经理不知所措。

问题：

(1) 大堂副理该如何同时解决两批宾客截然相反的要求呢？请你从备选方案中选择最优方案，或者拿出一个你认为最合理的方案，并说明理由。

(2) 你认为此案例给饭店的启示有哪些？

备选方案：

1) 开启暖气，因为此时室内温度只有 18℃，室外只有 15℃，未达到饭店应有恒温 20~26℃，这样可以满足大部分宾客的要求。并且向马来西亚团宾客说明饭店只能满足大部分宾客的要求，没有饭店可以同时供应暖气和冷气的。

2) 开启冷气，同时通知荷兰团领队，把该团房间的空调都关掉。

3) 既不开暖气，也不开冷气，而只是保持新风入室。同时通知两个团领队，如还有宾客嫌太热或太冷，可以给宾客房间加毛毯或送鸿运扇、冰块，如有必要开启一些房间的窗户，让自然风把室内温度降下来，并且通知值班工程师将电子测温仪拿到房间实地测量室温，向荷兰宾客解释由于两个人一个房间，只需 20-30 分钟，室温便会达到 20℃。如开暖气，势必加剧室温快速上升，马上会觉得太热。在中国，这样的温度最适宜，不宜再开暖气。向马来西亚团宾客解释，饭店的新风是从店外吸入的自然风，低于室内温度，只有 15℃，可使房间凉下来，如嫌太慢，可以暂时开窗，让自然风尽快

入内，同时说明 18℃ 的室温已低于饭店的 20℃-26℃ 的正常开空调的温度范围，况且室外温度还在下降，如果再开空调，其他宾客势必会投诉，为照顾其他大部分宾客的要求，请其谅解。

## 工作任务二 组织业务培训

### 【任务布置】

引导文章：

#### 培训的趋势

随着科学技术和经营管理理念的不断发展，国际上特别是欧美的一些企业的员工培训和教育出现了一些新趋势，主要表现在以下几个方面：

##### （一）培训目的：借助培训打造“学习型组织”

成功的饭店将培训和教育作为饭店业不断获得效益的源泉。“学习型组织”的最大特点是：崇尚知识和技能，倡导理性思维和合作精神，鼓励劳资双方通过素质的提高来确保企业的不断发展。这种学习型组织与一般组织的最大区别就是，永不满足地提高产品和服务的质量，通过不断学习进取和创新来提高效率。

##### （二）培训内容：从狭隘单一的职业培训转向丰富多彩的全方位培训

在传统的培训中，培训方式一般是在职培训和脱产培训，这主要是针对一项具体的工作中所需的技能和知识而进行的培训，如一线员工的技术培训。而在现在乃至未来的培训中，不仅要求员工掌握其工作中所需的知识和技能，同时还要求员工掌握沟通技巧、团队工作技巧等诸多方面的技巧。因为未来的社会是协作性社会，以合作求竞争才能达到利益的最大化。在这种情况下，只有掌握多种技能的员工才能在现代企业的工作中如鱼得水，在日益激烈的竞争中取胜。1999 年摩托罗拉大学的培训课程科目是一本厚厚的近 300 页的大书。内容涉及与本企业有关的方方面面。美国戴尔公司的培训内容则包括企业文化定位、技术技能、领导艺术及挖掘员工潜能方面的课程。而 IBM 公司基层经理在走上新岗位的第 1 年要接受 80 小时的课堂培训，内容包括公司的历史信念、政策、习惯做法以及如何对员工进行激励、赞扬、劝告等基本管理技能；部门经理则还要接受有效沟通、人员管理、经营思想、战略计划等方面的培训。

##### （三）培训态度：从漠然视之到高度重视

在近 20 年的发展中，美国企业越来越重视员工的培训工作。有数据表明，1983 年用于正式培训的支出是 396.66 亿美元，而在 1991 年已达到了 633.33 亿美元，年增幅达到 59.26%。在美国，公司一般拿出其销售收入的 1%~5% 或工资总额的 8%~10% 用于培训工作。如美国通用电器公司每年用于员工培训和领导发展的费用高达 10 亿美元。一些企业还把培训作为福利奖励给表现良好的员工，即公司根据个人发展的计划安排其所需参加的培训内容，以帮助员工更好地实现自身的职业生涯发展。与此同时，美国企业也通过提供培训课程，在岗培训、报销学费、资助参加管理研讨会等多种形式来支持员工参加培训工作。这也说明企业在物质上、精神上都支持员工参加培训。同时，各个企业的培训机构作为服务部门，也成为企业中不可缺少的至关重要的一个部门。人力资源部员工的工资在企业中普遍高于其他部门。从这几个方面，我们可以看出企业对培训工作越来越重视。

##### （四）培训方法：从单一化、传统化到科学化、多样化

在传统的培训中，多是“师傅带徒弟”式的言传身教方法，即以课堂讲授和实地观摩为主。课堂讲授多是“填鸭式”，教师在上面滔滔不绝，学员则在下面昏昏欲睡。在实地观摩中，多是培训师带领学员到工作一线观看工人的实际操作。培训方法单调枯燥，员工被动地参与其中，常常感到苦不堪言，因此员工的抵触情绪较高。而现代的培训方法则是多种多样的，既有讲授，又有游戏、角色扮演、

小组讨论等方法。在一门培训课程中，员工都要主动出击，带着问题参加学习。在学习过程中培训师还会穿插使用各种培训方法：小组讨论法可使学员之间相互交流、沟通；游戏法可使学员在“玩耍”中领悟培训内容的含义；角色扮演法则使学员设身处地从顾客角度着眼，体会顾客的感受。培训师让每一位学员都主动地参与其中，畅所欲言，给每一位学员一个自我表现的机会。多种多样的培训方法使培训内容丰富多彩，既加深了员工对培训内容的理解和掌握，又更大地发挥了员工的积极性和主动性。这种参与式培训方法较以往的被动式培训方法更为科学、更为有效，大大地提高了培训质量。

#### (五) 培训工具：从简单的低科技含量到复杂的高科技含量

在传统的以讲授为主的培训中，培训工具十分简单，一间教室、一张黑板、一本教材。这种培训往往易受时间、地点、人员方面的限制，难以收到良好的培训效果。而现代的培训工具则最大程度地把高科技产品应用于培训工作中，如录像机、投影仪、计算机等。现代的互联网上的远程教育还可以把世界各地的员工召集在一起，打破了时空的限制，节省了员工异地培训的差旅费用、时间，大大地降低了培训成本。

近年来发展的机上培训，员工不用再到作业线上进行实地操作，只需把培训软件装入计算机内，既可在计算机上进行模拟操作，出现错误后，也可以机上修改，降低了错误成本，方便了培训工作，又使培训工作上了一个新台阶。网上培训已充分显示其快捷性和实用性，教室培训已处于次要地位。

#### (六) 员工态度：从消极对抗到积极参与

传统观念中，参加培训的员工都是那些工作表现不佳的人员，再加上培训内容枯燥，方法单调，工具落后，员工对参加培训有抵触情绪，即使参加了培训也是混日子。而 21 世纪是知识经济时代，而知识经济最大的特点就是日新月异的知识更新。在这种情况下，工作种类也随知识的更新而更新，传统的工作岗位在不断地减少，甚至消失，而更多的新型的工作岗位又不断地涌现出来。企业员工为了避免被淘汰，只有积极提高更新知识和技能以适应社会的发展。在这种社会大背景下，员工的学习积极性和主动性大大提高。同时，在员工培训中，员工可以向经理人员提出自己需要接受的培训课程，公司培训部门、经理人员、员工三方协商安排。这种培训因为有员工本人的参与和决策，尤其是员工的实际所需，员工往往更有主动性，更乐于参与，培训效果也会更好。

#### (七) 培训对象：重点从非技术人员到管理人员

20 世纪 50 年代，美国全体就业人员中，职业工作者占 20%，包括教师、医生、管理人员；技术人员占 20%，包括工程师、技术人员；而非技术人员占到 60%，主要由体力劳动者构成。而伴随着高等教育的普及，在 1997 年职业工作者的比例仍是 20%，但技术人员占 60%，非技术人员占 20%，非技术人员的减少导致管理人员的工作任务的变动，要求加强对管理人员的培训工作。美国制造研究会的一项研究也表明：在一次调查中，管理人员占总调查对象的 12.8%，但其参加企业提供的正式培训的人次数则占总培训人次的 19%。这在一定程度上说明管理人员的培训人次数已经超过非技术人员。企业把其培训对象的重点转向管理人员。同时，美国也是世界上最早开展企业管理人员在职培训的国家。企业、高校和政府三位一体不断扩大在职培训人员的数量和范围，全美 600 多所工商管理学校中，有 2/3 举办各种形式的在职管理人员培训进修班。美国通用电器公司的总裁杰克·韦尔就十分重视对管理人员的培训，每年都定期到总部的培训中心给经理人员授课，在其任总裁的 18 年中，共 250 次向 15000 名经理人员

#### (八) 培训模式：从单一化到立体化、专业化

美国大企业现存一般都设有自己的专业培训机构，常见的形式有培训中心、人力资源开发中心、公司大学等等。超大型公司的培训机构多以公司大学的形式出现，如摩托罗拉大学，这些大学都有自己独立的教学培训设施，员工可以在大学里接受培训，食宿都可在大学里，十分方便。同时，公司也可以委托学校代培或企业与学校联合培训，企业与企业进行联合培训。据统计，美国企业培训中 68

%在企业内部进行，32%则由社会各类学校和培训机构承担。而小型公司则趋于把培训工作外包给专职的培训公司或管理顾问机构，即在培训方面进行虚拟管理。公司把培训职能进行外包部分原因是因为这些机构不仅有足够的师资队伍、充分的信息、专业的培训技巧，而且还可以提供更广泛的交流机会。小型公司把培训工作外包出去既可以保证培训的质量，同时因为本企业不再设专职的培训师，也可以减轻本企业培训工作方面的负担，降低成本。近年来，一些大型公司也青睐了“外包”这种形式。“外包”正成为现代员工培训的一种流行趋势。

#### (九) 培训质量：培训的生命

首先，培训者要认清员工培训的特点，在员工的需求和企业的需求之间寻找最佳结合点。

其次，培训还要有一个科学和规范的组织程序和操作程序，在时间和空间上最大限度地贴近企业管理和业务的实际，用最佳方法帮助员工获得知识和技能。

最后，追求效益的最佳化和成本的合理化。讲求企业培训的效益，检验培训质量的高低，可以通过效果评估追踪员工培训在工作岗位上的表现，特别是在产品质量或服务水平上最能反映培训效果，为此，要遵循需求调查——培训实施——效果评估的运作程序来保证培训效果。

问题：

- (1) 请你仔细阅读并充分理解文章，对重点语句进行文字标识处理；
- (2) 请你回答，读过这篇文章，对你有什么样的启示？

## 【相关知识】

21 世纪是一个学习的时代，无论是对个人，还是对饭店来说，学习都如一日三餐，不可或缺。培训是饭店员工通过指导和实践活动获得知识、培养技能从而提高整体绩效的一个系统过程，它是饭店员工人生教育中不可或缺的部分，贯穿于整个职业生涯的持续过程中。

### 一、培训的作用

#### (一) 培训是饭店经营的成功法宝

1. 提高饭店的管理水平及工作效率，增加经营利润；
2. 提高饭店员工的工作能力、服务质量，增强对饭店的责任感，减少客人投诉；
3. 减少浪费、破损与责任事故，降低物料成本；
4. 作为激励手段之一，增强员工对工作的安全感与满足感，增强团队的凝聚力，减少员工流失；
5. 帮助饭店解决经营管理业务中的实际问题，促进饭店的业务发展和服务升级。

#### (二) 开发人的潜能，促进员工发展

1. 提高员工的自信心，减少工作失误，增加安全感；
2. 提高员工自身价值，使员工的素质水平进一步符合饭店的期望和要求；
3. 开发员工的潜能。

### 二、培训的类型

根据培训的对象、目的、内容以及形式等，前厅部的员工培训工作主要有以下几种类型：

1. 入店教育：入店教育的对象是刚招聘的新员工，这项工作通常由饭店的人力资源部负责。
2. 岗前培训：新员工在上岗前必须接受专门的业务培训，培训结束后，还须接受严格的考核，考核合格才能正式上岗。岗前培训的内容大体如下：
3. 在职培训：对在职员工进行培训是前厅部及整个饭店培训工作的重点，也是前厅部及整个饭店日常工作的重要内容。那种认为培训只是为了开业，培训只是为了可以上岗的想法是错误的。员工在职培训主要有以下几种形式：

- (1) 日常培训：日常培训是指在日常工作中对员工进行的培训。这种培训不需专门安排和特别

准备，也不影响正常工作，通常是管理人员对其下属进行临时的个别指导和训示对某些员工进行适当的提示或帮助。

(2) 专题讲座：专题讲座就是根据饭店服务工作的实际需要，聘请本单位或外单位有经验的专业人员，以专题形式讲授服务程序、操作程序、服务中的技能技巧和管理知识等，以提高客房员的技能和服务水平。专题讲座可利用下午和晚上的空闲时间，一般在 2 个小时左右为宜。可采用每天讲一或两个专题的方法讲授，无论安排几个专题，专题讲座都要结合工作中的实例，让听者感到讲的内容既实际而又有新意。

(3) 交互培训：交互培训是在员工做好本职工作的前提下，安排员工学习其他岗位的业务知识和操作技能。这种培训可以在部门内部进行，也可以跨部门安排。通过交互培训，可以使员工一专多能，既能丰富员工的工作内容，又有利于部门内部或部门之间的人力调配。

(4) 下岗培训：对于一些不称职的在职职工，如果尚未达到可以解除劳动合同的地步，可以让他们暂时下岗，接受培训，通过培训重新安排工作。

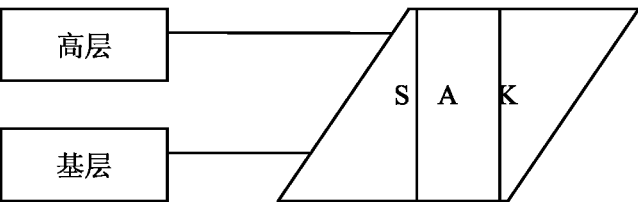
(5) 脱产进修：对于一些专业性较强或准备提拔晋升的人员以及由于其他某种原因必须接受培训的人员，饭店或部门可以让他们脱产，参加一些专门的培训班或到专业院校进修学习。虽然这种培训的费用较高，甚至对目前工作有一定的影响，但从长远利益考虑，对个人和单位双方都是有益的。

4. 发展培训：发展培训是对在饭店从事管理工作的人员或有管理潜能的员工以及即将从事管理工作的人员的培训。

三、培训的内容

饭店员工培训的内容，从总体上可以分为三个方面：职业态度、职业技术和职业知识，简称“A、S、K”培训。职业态度是每一位员工都必须拥有的，而职业知识与技术对不同的员工则有不同的要求。对员工和领班来说，关键是要掌握有关作业的知识和技术；对主管和部门经理来说，关键是要掌握有关本部门组织督导的知识和技术；对总经理和董事长来说，关键是要掌握经营管理的知识与技术。

处在饭店不同层次工作的员工，所需掌握和实用的知识与技能的比率也是各不相同的。职业技术培训的主要对象是基层操作人员，职业知识培训的主要对象是管理人员。（如下图所示）



【任务实施】

活动一 分析培训需求

步骤 1：发现培训需求

前厅部管理人员应加强对员工的管理及其对客服务流程的控制，评价前厅部员工和组织的绩效水平，明确实际工作结果与预期工作目标的差距，对产生问题、差距的原因进行具体分析，由此确定是否通过培训或其他方法来解决。管理人员还可依据客人投诉、员工建议、问卷调查、暗访、技能测试、工作活动分析等方法，了解客人不断变化的需求和饭店服务中存在的问题，确定有针对性的培训需求。一般在下列情况下需要培训：

(1) 饭店开业时；

- (2) 新的设备、工作程序和管理制度投入使用时;
- (3) 当员工从事一项新工作时;
- (4) 当管理者想帮助员工在事业上得到发展时;
- (5) 工作效率降低时;
- (6) 工作中不断出现差错;
- (7) 各岗位之间经常产生摩擦;
- (8) 顾客投诉较多或员工工作不符合饭店的质量和数量要求时;
- (9) 饭店或部门制定的工作目标与现状之间有一定的差距。

#### 步骤2: 工作任务分析

工作任务分析是确定员工在完成某一项工作之前或之后, 必须掌握或补充什么知识以及执行任务时必须达到的标准。不能完全了解每个员工需要做什么, 怎么做, 是否达标, 那么就无法进行适当的培训。工作任务分析可分为3步:

- (1) 确定工作中所需要的知识与技能;
- (2) 制定任务清单, 告知员工负责哪些项目、达到什么目标;
- (3) 为前厅部各岗位的每一项任务制作分类纲目, 内容包括步骤、怎样做以及怎样去完成。

## 活动二 制订培训计划

案例:

### 香格里拉饭店员工培训计划——“香格里拉情”标准 1: 殷勤好客亚洲情

目标:

1. 本阶段培训工作的目的是建立员工对公司经营理念和指导原则的忠诚感, 以达到香格里拉 2000 年远景目标, 特别是在提高市场份额、维系顾客以及保持顾客忠诚感方面。
2. 建立员工信心, 使其能在每时每刻为所有顾客提供最好的“殷勤好客亚洲情”式的服务。
3. 在本阶段培训结束时, 参加者将能够:
  - (1) 从顾客的角度理解顾客的期望。
  - (2) 理解顾客对我们的高度期望。
  - (3) 利用核心价值不断地超越顾客的期望, 理解自身在首次及每次为顾客提供“殷勤好客亚洲情”式的服务时的重要作用。
  - (4) 强化公司经营理念和指导原则的传播。

内容:

1. 为什么需要“香格里拉情”?
2. “殷勤好客亚洲情”的重要性
  - (1) 旅途劳顿
  - (2) 顾客期望
  - (3) 顾客为什么选择香格里拉
  - (4) 顾客对香格里拉的期望
  - (5) 顾客如何评价我们: 服务质量检测
  - (6) 顾客服务中的过失
  - (7) 经营哲学、指导原则以及自身的角色
3. 什么是“殷勤好客亚洲情”?
  - (1) 什么是“殷勤好客亚洲情”?



(2) 核心价值：尊敬、谦恭、礼貌、助人、真诚

(3) “殷勤好客亚洲情”的象征

4. 我在提供“殷勤好客亚洲情”式的服务中的作用

准备工作：

(1) 检测表

(2) 培训记录册

(3) 投影仪、白板

时间：1 天

培训员：经集团认可的培训员和培训大使

培训对象：所有员工

如何制订一份完整的培训计划？它应该包含哪些内容？

步骤 1：确立培训目标

即通过培训，受训者应该达到的要求。培训的目标要着眼于提高员工的实际工作能力。

步骤 2：选择培训时间

培训的时间尽量安排在淡季进行，以不影响或少影响工作为原则。在培训计划中，应明确说明培训的开始日期、结束日期及每日培训的准确时间，以便部门或班组据此安排好工作。

步骤 3：确定培训地点

培训地点可以在店外，也可以在店内；可以在培训教室，也可以在实际工作岗位进行。

步骤 4：设计培训内容

培训内容根据前厅部工作的实际需要、饭店的要求和员工的自身特点、能力确定。

步骤 5：说明接受培训者及对受训者的要求

说明接受培训的对象及对受训者在受训期间的要求，以确保培训工作取得良好的效果。

步骤 6：挑选培训师

根据培训的对象、培训的内容等实际情况，培训师可以由本部门或本饭店的优秀员工担任，也可以聘请店外专业人士担任。

步骤 7：说明培训所需要的设备、器材

根据培训的内容，培训工作可能需要投影仪、电视机、电脑等电器设备和白板、笔等教学器材以及书、笔记本等教学资料，这些均需在培训计划中一一列明，以便做好培训的准备工作。

步骤 8：说明培训组织相关事宜

说明负责实施培训计划的机构和人员。

## 活动三 实施培训与控制

1. 选择培训方法

(1) 讲授法。这是传统的培训方法，是培训者通过语言表达，系统地向培训对象传授知识，使听讲人从中受益。例如服务礼仪、饭店产品知识、客源国的风俗习惯等，可选用这种方法。

(2) 操作示范法。这是部门用于技能方面训练的一种通用方法。培训者通过演示把需要掌握的技术、程序、技巧等呈现给培训对象，让听讲人反复训练，使操作逐步熟练直至达到运用自如的程度。

(3) 视听法。是利用幻灯、电影、录像、录音、计算机等视听设备和教材进行培训的方法。

播放前要讲清培训目的；要按照讲课的主题选择合适的视听教材；以播放内容来发表个人的感想，或以“如何运用到工作中”来组织讨论；培训结束后，培训师必须做重点总结或将如何运用到工作中的具体方法告知受训者。

(4) 研讨法。是指为了使培训对象更好地理解、掌握某项学习内容，在培训者的指导下，让受训者在讨论过程中相互交流和启发，以实施培训内容。

每次讨论都要有明确的目标，并让每一位受训者了解它们；要使受训者对所讨论的问题发生内在的兴趣，并启发他们积极思考和提出问题；在大家都能看得到的地方公布议程表(包括时间限制)，并于每一阶段结束时检查进度。

(5) 案例教学法。是指针对某个特定问题，把实际工作中真实的情景加以典型化处理，展示给受训者，由他们来思考、分析和提出解决问题的方法，以提高他们分析能力及解决问题的能力。

(6) 角色扮演法。是指由培训者为培训对象提供一特定的场景，让受训者担当实际工作中应有的角色的过程中体验不同角色的心理，以达到“理解对方”的作用，从而更深刻地理解自己的工作环境、工作任务和必须掌握的工作技能，来提高他们面对现实和解决问题的能力。

不同的培训方法和形式有不同的优点和不足，培训时要有针对性地进行选择。为了提高培训质量，保证培训效果，往往需要将各种方法配合运用。

## 2. 运用培训技巧

(1) 因人施教：根据被训人员的年龄、经历、水平等进行针对性的培训。

(2) 因材施教：使用培训内容定位准备、目的清楚、实用性强的培训教材或选用内部针对性和系统性强的规程汇编等。

(3) 工具辅助：多使用教具或实物，例如岗位操作工具、常用业务表单等，已加深培训对象对培训内容的理解。

(4) 时间适宜：安排课堂授课时间应尽量紧凑，这样培训效果会更好。

(5) 动手实践：鼓励并适当多安排“自己动手”实践课程。

(6) 互动交流：采用“角色扮演”“换位”“旁观鉴定”等方式，以提高培训对象的学习兴趣。

(7) 授课技巧

1) 讲好“开场白” 包括阐明主题范围、目的。

2) “三明治”式教学法将每次授课内容分为三个部分：一部分内容为提高培训人员学习兴趣的材料，一部分内容为具体运用的实例，另外一部分为培训人员应掌握的理论知识或技能技巧。

3) 善于提问，主要提问形式有：

①测试性提问：考察培训对象已掌握知识的程度；

②启发式提问：激励“自行思考”；

③接力式提问：划分小组，小组内互相问答、解释、示范、交流观点，或小组与小组之间派代表问答；

④激励式提问：答对者予以物质奖励和表扬，答错者给予矫正性“惩罚”，以活跃课堂气氛；

4) 针对性教学：授课前调查了解培训对象已学过的知识及掌握程度，做到授课内容的针对性强。

5) 幽默感在教学中适时穿插：典故、案例，授课讲解富于幽默感等，以吸引培训人员的注意力，由此加深对培训内容的了解和掌握。

## 活动四 评估培训成效

### 步骤 1：培训考核

培训结束后，培训者通过安排笔试、口试或实际操作测试等方式对参加培训人员进行考核以便确定培训是否按计划达到了预期目标。最后，将培训人员考核成绩填入《考核评价表》(表 8-3)中，存入员工个人培训档案。

表 8-3 考核评价表

姓名		性别		年龄		部门	
培训岗位			所属部门				
评价要素	评 价 等 级						
	5 (差)	4 (较差)	3 (一般)	2 (较好)	1 (好)		
1. 个人修养							
2. 相关专业知识							
3. 外语水平							
4. 实际操作							
5. 意志品德							
6. 健康状况							
评语							
评价	<input type="checkbox"/> 继续录用 <input type="checkbox"/> 有条件录用 <input type="checkbox"/> 建议不录用						
培训部意见	本部门意见		人力资源部意见				
签字:	签字:		签字:				
备注: 在评价要素各项中, 1、6 项原部门提供                      2 项本人填写 3、4 项考核笔试、口试成绩        5 项考核小组面试成绩							

## 步骤 2: 培训评估

培训者征求参加培训的员工意见及建议, 并从培训内容、培训方式、组织管理及培训效果等方面进行评估和总结, 以便今后改进和提高培训管理和技能水平。(表 8-4 为培训评估表。)

表 8-4 培训课程评估表

年 月 日

<p>请将你所接受的这期培训作一评估, 您诚恳的意见将会帮助我们改进今后的培训工作, 谢谢!</p> <p>1. 目标: 课程是否达到了目标          达到<input type="checkbox"/>    部分达到<input type="checkbox"/>    未达到<input type="checkbox"/></p> <p>2. 教材: 教材是否适用          完全适用<input type="checkbox"/>    基本适用<input type="checkbox"/>    不适用<input type="checkbox"/></p> <p>3. 教学方式: 教学方法是否满意          满意<input type="checkbox"/>    比较满意<input type="checkbox"/>    不满意<input type="checkbox"/></p> <p>4. 培训内容: 培训内容是否于工作有利          是<input type="checkbox"/>    一般<input type="checkbox"/>    否<input type="checkbox"/></p> <p>5. 评论:</p> <p>1) 你感兴趣的内容:</p> <p>2) 你不感兴趣的内容:</p> <p>3) 其他:</p>
--

## 【学习评价】

### 一、个人能力作业

根据所学的内容，制定一份为期一周的总台接待员入职培训计划。

### 二、团队能力作业

根据教师指定的前厅工作岗位，列出一份“前厅在岗员工培训大纲”，并分配讲师，落实课程，组织实施，然后，提交一份培训效果报告。

## 工作任务三 培养满意员工

### 【任务布置】

引导文章：

南山坡住着一群兔子。在蓝眼睛兔王的精心管理下，兔子们过得丰衣足食，其乐融融。可是最近一段时间，外出寻找食物的兔子带回来的食物越来越少。为什么呢？兔王发现，原来是一部分兔子在偷懒。兔王发现，那些偷懒的兔子不仅自己怠工，对其他兔子也造成了消极的影响。那些不偷懒的兔子也认为，既然干多干少一个样，那还干个什么劲呢？也一个一个跟着偷起懒来。于是，兔王决心要改变这种状况，宣布谁表现好谁就可以得到他特别奖励的胡萝卜。

一只小灰兔得到了兔王奖励的第一根胡萝卜，这件事在整个兔群中激起了轩然大波。兔王没想到反响如此强烈，而且居然是效果适得其反的反响。有几只老兔子前来找他谈话，数落小灰兔的种种不是，质问兔王凭什么奖励小灰兔？兔王说：“我认为小灰兔的工作表现不错。如果你们也能积极表现，自然也会得到奖励。”于是，兔子们发现了获取奖励的秘诀。几乎所有的兔子都认为，只要善于在兔王面前表现自己，就能得到奖励的胡萝卜。那些老实的兔子因为不善于表现，总是吃闷亏。于是，日久天长，在兔群中竟然盛行起一种变脸式（当面一套背后一套）的工作作风。许多兔子都在想方设法地讨兔王的欢心，甚至不惜弄虚作假。兔子们勤劳朴实的优良传统遭到了严重打击。

为了改革兔子们弄虚作假的弊端，兔王在老兔子们的帮助下，制定了一套有据可依的奖励办法。这个办法规定，兔子们采集回来的食物必须经过验收，然后可以按照完成的数量得到奖励。一时之间，兔子们的工作效率为之大变，食物的库存量大有提高。兔王没有得意多久，兔子们的工作效率在盛极一时之后，很快就陷入了每况愈下的困境。兔王感到奇怪，仔细一调查，原来在兔群附近的食物源早已被过度开采，却没有谁愿意主动去寻找新的食物源。有一只长耳朵的大白兔指责他惟数量论，助长了一种短期行为的功利主义思想，不利于培养那些真正有益于兔群长期发展的行为动机。兔王觉得长耳兔说得很有道理，他开始若有所思。

有一天，小灰兔素素没能完成当天的任务，他的好朋友都都主动把自己采集的蘑菇送给他。兔王听说了这件事，对都都助人为乐的品德非常赞赏。过了两天，兔王在仓库门口刚好碰到了都都，一高兴就给了都都双倍的奖励。此例一开，变脸游戏又重新风行起来。大家都变着法子讨好兔王，不会讨好的就找着兔王吵闹，弄得兔王坐卧不宁、烦躁不安。有的说：“凭什么我干得多，得到的奖励却比都都少？”有的说：“我这一次干得多，得到的却比上一次少，这也太不公平了吧？”

时间一长，情况愈演愈烈，如果没有高额的奖励，谁也不愿意去劳动。可是，如果没有人工作，大家的食物从哪里来呢？兔王万般无奈，宣布凡是愿意为兔群做贡献的志愿者，可以立即领到一大筐胡萝卜。布告一出，报名应征者好不踊跃。兔王心想，重赏之下，果然有勇夫。

谁也没有料到，那些报名的兔子之中居然没有一个如期完成任务。兔王气急败坏，跑去责备他们。他们异口同声地说：“这不能怨我呀，兔王。既然胡萝卜已经到手，谁还有心思去干活呢？”

问题：

1. 请充分阅读并理解文章，对重点语句进行文字标识处理；
2. 请问本文给你的启示有哪些？

## 【相关知识】

案例：

### 核心员工跳槽引发经营危机

某知名饭店集团非常重视员工培训，并成立了员工培训中心，新招聘来的员工一到饭店就被送到培训中心接受长达1年的业务培训，全部费用饭店承担。至2004年，该培训中心已先后培训了5届员工。然而，由饭店花大本钱培训的员工，特别是核心员工在近2年先后跳槽。在第一届参加培训的40人中只10人留在饭店时，并没有引起饭店管理者的关注，他们认为这是偶然现象，以至于第二届、第三届也只剩下7人。在问及离职原因时，离职员工大都认为：自身价值得不到体现，缺乏晋升机会，绩效与薪酬不挂钩，工资和福利待遇差，致使员工在工作中常常心不在焉，工作绩效下降，服务态度差等。面对大量人才流失，饭店现在已无心培训员工，害怕培训后的员工翅膀硬了，饭店留不住，白白为他人做嫁衣，于是取消了员工培训中心，员工服务水平与技能每况愈下，饭店口碑大不如前，致使人才流失更为严重，饭店经营陷入危机。

在不少饭店，经营管理者一味强调顾客的满意度，而很少过问员工满意度。其实，员工满意度与客人满意度以及饭店的命运是直接相关的。员工满意度高，为顾客提供满意服务才有可能。如果员工老是处于一种不满情绪之中，那结果要么是人才流失，要么是顾客抱怨饭店。

前厅部经理及各级管理人员应注意平时与员工交流沟通，多观察员工表现，多了解员工心理，多关心员工生活，找准员工的实际需要，应用多种激励方法，以达到激励员工、提高工作业绩的目的。

#### 一、物质激励

在目前的生活水平和消费水平下，物质激励仍然是一种行之有效的激励方法。尤其对基层员工来说，本身收入不高，一定数额的奖金、实物以及工资调整具有相当的激励作用。

前厅部预订、接待等负责客房销售的岗位，常采用销售提成的方法激励员工以门市价推销高档客房，在前厅部范围内评选优秀员工和“销售状元”，并给予一定物质奖励。再有，就是对受到客人表扬的员工予以物质奖励，鼓励员工提高服务水平，保证服务质量。

注意事项：

（一）物质激励除了正面的奖励之外，还应该有的物质处罚。如浮动工资、过失单等制度，这些方法虽然不能激励员工创造业绩，但可以保证员工保持业绩。

（二）在奖励和处罚员工时，管理者一定要注意遵循“公平、公正”的原则。

（三）单纯应用物质激励是不能实现长期有效的激励目标，要与其他激励方法并用才能实现有效激励。

#### 二、情感激励

案例：

### 建设尊重与信任的相处之道

来上班之前，你可能会遇到很多不愉快的事情：丢了东西、没有赶上公车、迟到了，但是一旦进入酒店，身边每个同事都在对你微笑、问候，这样大家庭式的工作氛围自然会增加你的工作动力。

营造互相尊重和信任的环境，是让员工在工作中保持愉快心态的最重要一环。

尊重同事，重视自己。

波特曼丽嘉的员工餐厅是上海滩上最漂亮的食堂。这里不仅有美味的食物，优雅的用餐环境更让员工觉得酒店非常尊重他们。

丽嘉集团的全球总裁高思盟说过：“我们提供专业的服务，但我们绝非仆人。”

与此相对应的是，丽嘉提出：

“我们以绅士淑女的态度为绅士淑女们忠诚服务！”

作为座右铭，波特曼丽嘉时刻提醒全体员工作为专业服务人士，要以绅士淑女的态度，以相互尊重和保持尊严的原则对待客人以及同事。

在酒店里，工程部、客房部、管事部、厨房等一线岗位的员工通常需要付出大量的体力劳动。相对辛苦的职位并不会让他们产生低人一等的感觉，其中的关键是波特曼丽嘉始终强调，每一位绅士淑女的工作，都是为酒店每天的成功运转贡献了重要的一部分。

在波特曼丽嘉，即使是一位洗碗工，她也会为自己的工作感到自豪。她会自豪地给你讲，因为晶莹剔透的器皿，客人是很愿意再次来到餐厅消费的。同时，她还会从另一个角度给你讲，要保证器皿的流通速度，否则会影响侍应生为客人服务的心情。这个洗碗工的故事，给我留下了很深的印象。从这个例子可以看出，波特曼丽嘉的服务管理真正做到了员工的心中。每个在这里工作的员工都有一种极强的责任感，他们非常清楚自己的工作都会影响到其他同事的满意度、客人满意度以及酒店的最终运营情况。

狄高志对这一点非常满意：

“只有重视自己，才会把自己当作酒店的主人，也才会彼此尊重。”

在波特曼丽嘉，无论是老板、主管还是普通员工，如果想表示对他人工作的尊重和感谢，都可以在一流卡(First-Class Card)上写上鼓励的话，装在信封里交给他。只是为了谢谢帮忙，或是说声做得不错，上个星期，狄高志就收到了分别来自公关部和客房部的一流卡。他说，这种感觉很好，我希望能收到更多，而且我们每个人都应该经常地送出一流卡表示对别人劳动的尊重。

情感激励指管理者通过多种方式加强同下属员工的沟通和交流，同员工做朋友，用真情感动员工，获得员工的信任和信心，提高员工的工作热情，从而收到较好的激励效果。RAMADA饭店集团有一句口号：“我们是一家人”。这就是要使饭店的所有员工在工作中感受到家庭的温暖和关心，安心工作，努力工作。这要求饭店各部门的各级管理人员利用各种机会加强同员工的思想沟通，关心员工的生活困难，拉近管理者同普通员工之间的距离，取得员工的信任和理解，使整个饭店从上到下都向一个方向为一个目标而努力，为饭店创造最佳业绩。

常见的情感激励方式有：同员工聊家常，了解并解决他们的困难；组织员工参加各种文体体育活动，与他们同乐；到员工食堂同员工一起用餐；慰问加班、生病员工等等。

案例：

#### 南方一家饭店“一二三四”激励制度

一评：评月度优秀员工、年度优秀员工并请员工家长一起吃饭共享欢乐。

二请：每年请员工家长开一个座谈会，向员工家长介绍饭店经营情况及其子女在饭店的工作和生活情况，并带领他们参观饭店设施和员工生活区等；每年请员工家长吃一顿饭。

三必到：员工的红白喜事必到；员工的生日必到；员工生病住院、生小孩必到。

四谈心：员工出现思想情绪波动要谈心；员工违纪违规受到处罚要谈心；新员工入店要谈心；员工离店要谈心。

应用情感激励方法要求管理者能够善于发现员工的各种需要，帮助他们解决实际困难，并以平等的心态对待他们，而不能居高临下，摆架子，耍威风；否则，只会造成同员工之间的距离，引起他们

的不信任、反感。同时要注意，平等不等于没有原则，下班后大家是朋友，工作时是上下级，出现问题一样要赏罚分明。在应用情感激励法时，管理者还必须对所有员工一视同仁，不能厚此薄彼，否则会在员工之间制造一些不必要的矛盾，带来同激励目标相反的后果。

### 三、工作激励：挑战性、成就感

该激励方法是对于那些有较强责任心、进取心和工作表现突出的优秀员工还可以用工作本身来激励，激发员工的成就感和对挑战的渴望，促使他们发挥最大的潜力。对员工工作岗位的调整、工作量的增加、责任范围的扩大、决策权的给予等等，对某些员工来说都是极大的鼓励和肯定，可以促使他们更加努力勤奋地工作。

比如，给予预订员或接待员一定的折扣权限，由他们作出销售决策，并辅以物质激励，可以激发他们的销售欲望和热情，能够较为明显地提高客房的销售量；安排某些员工独立工作或带班，能够激发他们的工作责任心和荣誉感，从而使他们更加认真负责地完成本职工作。此外，给员工设定具有一定难度、通过努力才可以实现的工作目标，实行“目标激励”。

但是，需要注意的是，若利用工作本身来激励员工，那么员工一定要具备相应的工作能力和管理能力，否则将影响工作的正常开展。

### 四、环境激励

对很多人来说，工资福利再好，工作挑战性再大，如果没有一个良好的工作环境，他们也无法全身心地投入工作。这时候就需要通过建立一个和谐的工作环境来激励他们努力工作了。

一般来说，工作环境有两层含义：一是指饭店的硬件环境，如中央空调、办公设备、服务设施、饭店地理位置和工作场所的采光、视野等等；另一层是“软”环境，即饭店的企业文化和员工同事间的团体协作精神。在很多情况下，“软”环境的激励作用远远超出硬件环境。

对于管理者来说，建立一个融洽和谐的工作“软”环境需要付出大量的精力和心血。这不仅要求管理者有高超的领导艺术和管理能力，还要求具备良好的人际协调能力和号召力，培养员工之间、员工与管理者之间相互信任、相互配合的工作关系和团队精神，为员工创造一个心情舒畅的工作环境。

### 五、培训与晋升

对绝大多数员工来说，都希望通过自己的工作表现获得培训和晋升的机会，以求在事业上取得进一步的发展。针对员工对于培训和晋升的期望，管理者应指明，只有努力工作才可能获得的各种机会。这样，有助于激励员工为实现个人目标而勤奋工作，最终实现饭店和前厅部的组织目标。

在这方面，一些国际饭店集团管理的饭店做得较好。如喜来登饭店集团，在招聘新员工时就根据他们不同的基础条件，为他们设计了一个系统的培训计划，并向他们指明了晋升阶梯、晋升条件和个人事业发展的可能性，从而加强他们对前厅部和对本职工作的信心，使他们安心工作，勤奋工作。

案例：

#### 波特曼丽嘉酒店

##### ——规划前景光明的职业道路

波特曼丽嘉让员工感到满意的一个重要方面，是酒店为他们未来的职业发展考虑，让员工看到自己光明的前景。

#### (1) 保证充足的培训时间

波特曼丽嘉的员工基本守则里有一条是：所有员工都必须圆满完成其工作岗位的年度培训课程。酒店拥有一套非常全面、完善的培训体系，保证每一位员工一年有 150 个小时左右的培训时间。这一数字相当于任何其他亚洲最佳雇主所提供培训时数的两倍。

对于新员工，酒店首先进行为期两天的人职培训，主要介绍丽嘉的历史、企业文化和经营理念。进入各个部门之后，则是为期三个月的培训，根据不同的岗位需要依照详细的清单完成。“员工加入

酒店 21 天以后，培训部会听取他们的反馈，相应调整培训计划并进一步强调公司理念。”事实上，不仅与新员工就培训方案有所交流，酒店还会定期发出一些培训需求的咨询，根据员工的整体需要做出有关的课程安排。

在技能方面，每个部门都有自己的培训师，一般是由对培训工作有兴趣也有天赋的老员工担任。他们在人事部的指导下学习培训方法，并被授予相应的资格去培训部门的其他员工。在知识方面，酒店会定期开设课程，包括领导力、沟通技巧、企业管理等，员工如果到了一定级别或是有兴趣都可以参加。有些员工还会要求去外面读书，只要是与工作有关的课程，如旅游管理、英语、计算机等等，酒店就会替他支付继续深造的费用。

每个月各种培训课程都会贴在人事部的告示栏里，以供员工自由选择，同时酒店还鼓励员工跨职务、跨部门参加培训。比如人事部有人去上烹饪班，餐饮部的可以去销售部学习。这样既增强了部门间的联系，又增加了员工技能，为他未来的职业发展提供了更多的选择。

## （2）尽量选拔内部人才

在领班、主管、经理这一级别的人才聘用上，波特曼丽嘉几乎从来不考虑外聘，而是选择从内部提拔。每年都有超过 100 位员工，可以在原来的岗位上得到提升。本地员工也有机会取代较高位置的外籍员工。目前，波特曼丽嘉的前厅部经理、宴会厅总监、餐饮部副总监等重要职位都是由本地员工担任的。管理层对自己培养的员工寄予的希望很高，并且认为让他们看到职业发展的前景，不仅有助于在工作中产生更大的动力，还能够给其家庭以信心并获得支持。

对员工的提拔，波特曼丽嘉一般根据每半年进行一次的员工评议来考虑。部门负责人会就其工作表现和水准做出评价，同事们也会提出各自的意见，有些职位还需进行技能考核。“不过这些都只是我们参考的因素，很关键的一点是我们会和他沟通，看他本人是不是有上进的要求。”

此外，当出现一些超出控制范围的问题，而导致酒店的效益受损时，绝不会将这种危害转嫁给员工。即使对那些一时表现不好的员工，人事部门也会仔细探求背后的原因——可能是最近家中有事使他无心工作；或是根本没有人好好教他，他不会做；也可能他主观上就不愿意做这个工作。经过客观的分析后，将分别有针对性地加以解决。

狄高志坦言，酒店尊重和关怀每位员工，无疑期望他们都能够达到酒店要求的高水准服务水平，并做出最好的贡献。员工在举止、行事上出现偏差时，首先不是要责备，而是向他明确酒店标准并引导他改正。如果有需要，还可以为他调换工作岗位。“总之，员工有很多机会去改进。”

## 六、福利与保障

对国内一些中年员工来说，这一点具有相当的重要性。饭店的各项福利和保障一般包括住房补贴、医疗保险、养老保险、工作餐、工作服、带薪假期、加班补助以及女职工的带薪产假、哺乳假等多项国家法律规定或行业惯例保障员工享受的项目。此外，劳动合同的连续性和延续性也是饭店向员工提供的一种保障。员工更重视饭店的各项福利和保障措施带来的工作的长期性和稳定性。缺少工作的长期性和稳定性，单纯的高工资并不能保证这部分员工对饭店和工作的信心，他们的工作积极性也必然无法提高。所以提供优越的福利待遇和完善的保障措施是饭店稳定人心、提高士气的重要手段。

## 【任务实施】

### 活动一 走动关心

故事分享：

美国知名主持人“林克莱特”一天访问一名小朋友，问他说：“你长大后想要当什么呀？”小朋友天真的回答：“我要当飞机的驾驶员！”林克莱特接着问：“如果有一天，你的飞机飞到太平洋上



空所有引擎都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了说：“我会先告诉坐在飞机上的人绑好安全带，然后我挂上我的降落伞跳出去。”当在现场的观众笑的东倒西歪时，林克莱特继续注视这孩子，想看他是自作聪明的家伙。没想到，接着孩子的两行热泪夺眶而出，这才使得林克莱特发觉这孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问他说：“为甚么要这么做？”小孩的答案透露出一个孩子真挚的想法：“我要去拿燃料，我还要回来！”。这个故事给你的启示是什么？

走动关心，是相对于流行近 20 年的“走动管理”而言的。走动关心，意味着真心感兴趣，而不是去“走动检查”。无论在什么时间、地点走动，都必须真心地关心——给人自信、给人方便、给人欢喜，从激励的心态出发去做一切事。如同其他员工一样：

- 微笑；
- 礼貌地跟所有人问好；
- 服饰符合职业要求；
- 行为遵守文明守则；
- 主动帮助别人；
- 不随意发火，那样会让你失去智慧；
- 按照规范做事。

## 活动二 员工恳谈

### 步骤 1：明确恳谈时机

- (1) 入职恳谈：明确工作目标、职业规划与组织期望。
- (2) 例行恳谈：交流工作过程中存在的问题、困难、工作方法、技巧、个人意见、建议等。
- (3) 特殊恳谈：对特别事项加以了解，检讨或对重大事项进行分析等。
- (4) 离职恳谈：在员工决定离职之后，进行交流，发现解剖问题，培养饭店的社会支持力量。

### 步骤 2：遵守恳谈规则

- (1) 在空间范围上，所有员工都将参与恳谈活动，一个都不能少；在时间范围上，总经理与每位部门经理之间的例行恳谈，至少每季度 1 次；部门经理与每位主管、领班的例行恳谈，至少每月 1 次；主管、领班与员工的例行恳谈，要每日至少选择 1 人。
- (2) 入职、离职恳谈，将决定新员工的第一步、最后一步如何走，并影响他的长期态度，总经理、人力资源部经理、部门经理、现场经理、直接主管领班，必须分别恳谈，并记录。
- (3) 特殊恳谈，将根据需要，由上级管理者或人力资源部安排，对象包括 4 类：部门本月受称赞、表扬次数前三位的员工；本月受批评、处罚次数前三位的员工；情绪异常的员工；有特别安排或重点培养的员工。
- (4) 上级经理可根据下属恳谈报告，有选择地跨级恳谈，直接了解情况。
- (5) 每次恳谈时间不应少于 15 分钟。

### 步骤 3：选择恳谈内容

- (1) 恳谈技巧
  - 1) 谈到员工的工作表现时要具体。
  - 2) 重点放在员工的表现，而不是员工本人。一定要维护员工的自尊。讲话时用“我”开头，而不是“你”，以减少员工的抵触情绪。
  - 3) 出现问题后尽量马上对工作要求标准进行强调或对问题立即采取对策。然而，当

你怒气满胸时，最好先克制，等冷静下来以后再处理问题。

4) 当众表扬，私下纠正。在同事面前被告知自己出了错时，谁都会很难堪。可能产生严重的后果，否则一定要等到你能有充足的时间和员工单独讨论。

5) 讲明该员工的工作对员工群体和整个饭店的影响。

6) 要做一个教练，而不是一个操练军士。

(2) 悬谈选题

- 1) 做个自我介绍并谈谈你自己吧！
- 2) 评价一下你目前的工作状况。
- 3) 你觉得自己最大的优缺点是什么？
- 4) 在个人能力方面，你自认为还有哪些方面可以再发挥？
- 5) 现在你在工作和生活上有什么样的困难？
- 6) 你对你的工作有什么样的希望？
- 7) 你期望的薪酬福利待遇是什么？
- 8) 请介绍你的家庭、父母、亲人或朋友。
- 9) 请介绍你心目中理想的饭店是什么样的？
- 10) 你有某一次特殊经历而影响现在的工作心态吗？
- 11) 你觉得什么样的人最难相处？
- 12) 你最想获得什么样的培训？
- 13) 目前正困扰你的主要问题是什么？
- 14) 你想在公司内部换一个工作吗？
- 15) 你的工作通常能在规定的时间内完成吗？
- 16) 你觉得你可以为部门带来什么样的贡献？
- 17) 你觉得自己能胜任更高的工作吗？
- 18) 你如何规划你最近 3 年的职业生涯？
- 19) 如果明知“这样做不对”，你还是会依上司的指示去做吗？
- 20) 什么样的管理风格是你所欣赏的？
- 21) 当你的合理要求被公司拒绝时，你会如何处理？
- 22) 你认为“成功”的定义是什么？
- 23) 如果你有机会重新选择，你会选择不一样的工作领域吗？
- 24) 你比较喜欢团队合作的工作方式，还是独立作业？
- 25) 你在公司得到的成长和发展机会，你感觉满意吗？

步骤 4：记录悬谈信息

除例行悬谈外，一般悬谈都要有记录。

表 8-5 悬谈记录单

悬谈对象	职位	部门	悬谈时间	地点	悬谈人	第 次
悬谈纪要：						
建议及行动方案（含训练计划）			工作改善记录		生涯规划及期望	

工作表现检讨		
检讨项目名称	绩效得分	要点说明
小结:		

恳谈对象及被考绩人签名及日期：\_\_\_\_\_ 恳谈人或考绩人签名及日期：\_\_\_\_\_

表 8-6 离职人员调查问卷

非常感谢您迄今为止的贡献！我们希望把饭店变成一个更适合于工作的地方，我们需要您的帮助。  
请您花 5-10 分钟，回答几个问题。

姓 名		部 门		职 位	
调查人		调查时间		离职时间	
监督人					

(1) 如果你已经接受了另一份工作，有什么东西我们没能提供给你而那份工作却能提供？

--

(2) 是什么因素导致了你离开这个饭店？是否是愿望没有实现？为什么没能实现？如果你不再在最初受聘的职位上干，再换个职位可以吗？

--

(3) 在你决定离开时，对你将去工作的新饭店 / 或其他选择，是否能描述得准确？你认为你的能力得到什么程度的发挥？

--

(4) 为了让我们的饭店有更好的发展，你对管理方面有什么建设性意见？

--

(5) 在受聘工作过程中，哪些因素令你感到有部分工作还是很愉快的？

--

(6) 你愿意介绍朋友到这个饭店工作吗？如愿意，为什么？不愿意又是为什么？

--

(7) 你决定离开饭店是受下列因素影响吗？(在合适的项目上画√)

<input type="checkbox"/> 离开这个城市	<input type="checkbox"/> 回学校念书	<input type="checkbox"/> 健康状况不好
<input type="checkbox"/> 家庭环境	<input type="checkbox"/> 退休	<input type="checkbox"/> 有更好的机会
<input type="checkbox"/> 不满意：		
<input type="checkbox"/> 工作类型	<input type="checkbox"/> 工作条件	<input type="checkbox"/> 薪水
<input type="checkbox"/> 管理	<input type="checkbox"/> 其他(请详细写出)	

(8) 你如何评价你的工作和部门的如下各方面？

	很好	好	一般	差
工作安排	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作环境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
设备配置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
培训是否充足	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同事关系	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

部门内合作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
部门间合作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作量	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(9) 在以下各方面将如何评价你的上级？

	很好	好	一般	差
公平待人	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
肯定工作中的成果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
化解矛盾和问题	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
稳定的政策和措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
通知下属与其工作有关的情况	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
欢迎反馈意见和有关建议	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
清楚地发布指示	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
进行合作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(10) 如何评价下列各项？

	很好	好	一般	差
你的薪水	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
发展前途	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
对你的工作的评价	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
饭店的政策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(如果是一般或差，请说明理由)				

再次感谢您！

## 活动三 测试员工满意度

### 步骤 1：员工满意度测试

- (1) 召集参加调查的员工，花 30 分钟时间，进行调查方法培训。
- (2) 宣布参加调查的人员数字，包括总人数，其中员工人数、管理人员人数、请假人数，确认有效性，强调严肃性。
- (3) 讲解调查的目的、具体过程、结果，以端正心态。
- (4) 培训满意度理论的知识，即如何通过调查数据，分析问题，改进工作。这是一次很好的学习，也是一个很有用的知识。同时，通过这次学习，使大家再次对饭店文化有一个认识，实际上，也是一次文化培训，使大家能以开放的胸怀和真诚的态度，谈出对饭店的满意和不满意。
- (5) 发放《员工满意度调查问卷》。
- (6) 员工在统一场所、独立完成问卷。
- (7) 收取问卷，并向参加者表示感谢。

表 8-7 员工满意度（意见）调查（一）

说明：

- 1) 调查问卷共有 33 个问题，问题采用单项选择的方式，简明扼要并易于回答，但答案必须写在答题纸上。
- 2) 可以匿名填写调查表。
- 3) 本调查问卷的密级为 A，任何信息都是严格保密的，所以你可以放心作答。
- 4) 当超过 50% 的题目不作回答时，本问卷无效。
- 5) 请你按照实际情况作答，否则将影响调查结果。

6) 答案 A 得分为 0 分，答案 B 得分为 1 分，答案 C 得分为 2 分，答案 D 得分为 3 分。

你的姓名：\_\_\_\_\_ (可不填)                      所在部门：\_\_\_\_\_ (可不填)

你的职位：\_\_\_\_\_                      入职年限：\_\_\_\_\_

性 别：\_\_\_\_\_                      学历程度：\_\_\_\_\_

试题号	可选择答案				统计结果	
	肯定是	偶尔是	不确定	肯定不是		
1	A	B	C	D		
2	A	B	C	D		
(略)						
32	A	B	C	D		
33	A	B	C	D		

问题如下：

- 1) 与人交流沟通时，往往言辞急促或操之过急
- 2) 遇到突发事件往往信心不足或有些害怕
- 3) 工作时经常感到无奈，没有方向感
- 4) 上司让我很反感
- 5) 常有莫名其妙的恐惧感
- 6) 有些事情很急，明知该干，但也不想去干
- 7) 我对薪酬福利感到不满意
- 8) 身体和精神经常不好，有时腰背疼或肠胃不好
- 9) 我基本上不与家里人谈论工作上的事
- 10) 我和同事的矛盾和误会很多
- 11) 我更喜欢一个人独自工作
- 12) 经常怀念往事，对现在的景况感到不满意
- 13) 总在想多一事不如少一事
- 14) 领导说的事情，有时明知是错的，也照做
- 15) 不想学习新的技术和技能
- 16) 员工们得到的待遇不是公正、公平、公开的
- 17) 常有辞职或发泄一通的念头
- 18) 朋友越来越少了，在饭店里没有知心朋友
- 19) 总是反对下属或同事的不同意见
- 20) 以前的许多兴趣现在都没有了
- 21) 经常忘记一些重要的事情
- 22) 工作环境经常很乱、缺乏条理
- 23) 迟到与缺勤是常事
- 24) 我工作出色时上司基本上没有表示过赞赏
- 25) 常常记不起今天是几月几号、星期几
- 26) 饭店的制度不遵守，也无所谓
- 27) 总认为自己比一般人要高明
- 28) 从不相信上司的承诺
- 29) 我基本上不乐于助人

- 30) 对饭店的大多数事情我都不感兴趣
- 31) 我经常说一些违心的话, 做一些违心的事
- 32) 我和同事间的关系比较冷漠
- 33) 我在公司不想有任何作为

谢谢你完成了这份调查表!

不知你是不是有一些我们未在表中列出的观点需要表达, 如果有, 请把它们写在下面的空白处:

你的观点、想法、或希望令人关注的问题是:

表 8-8 员工满意度(意见)调查(二)

- 1) 请你填这个调查问卷, 目的是想了解你对工作的感受, 这个信息有助于帮助管理人员了解大家的需要, 并使企业的经营更加成功。
- 2) 本问卷是为了反映你的态度和意见而设的, 没有对错之分。正确的答案就是最适合你的答案, 请在选中的数字上画个圈。
- 3) 请认真回答每一项, 不要跳过。如果对某个问题的意思不确定, 可以要求负责调查的人为你解释。
- 4) 所有问题, 包括了人们对工作的很多想法。在回答时, 请指明你如何看待你的工作, 你喜欢它的什么, 不喜欢什么。
- 5) 请不要与任何人讨论问题, 我们想知道你个人的观点, 而不希望别人影响了这种观点。
- 6) 这个调查只有认真完成后才有用, 也就是说, 只有你坦诚地回答每个问题时它才有价值。

部门:                      姓名:                      日期:

问      题	非常同意	较同意	和我无关 我不同意	较不同意	非    常 不同意
A.管理风格					
1.管理人员用他希望我对待顾客的方式对待我	1	2	3	4	5
2.我定期阶段接到有关我的服务质量的反馈信息	1	2	3	4	5
3.我的上级帮助我解决工作中的困难	1	2	3	4	5
4.管理人员力图创造一种积极的工作环境	1	2	3	4	5
5.管理人员对我和我的工作感兴趣	1	2	3	4	5
B.管理人员对顾客满意度的考虑					
1.管理人员将顾客满意放在第一位	1	2	3	4	5
2.管理人员经常与我讨论顾客服务	1	2	3	4	5
3.我被鼓励提供一些改进顾客服务的建议	1	2	3	4	5
4.管理人员坚持最高标准的顾客服务	1	2	3	4	5
5.管理人员对提供的优质服务给予肯定和奖励	1	2	3	4	5

6.在我的工作中，改进顾客服务的目标是被明确定义了的	1	2	3	4	5
C.服务质量					
1.我的部门的顾客服务质量极好	1	2	3	4	5
2.希望并要求优质服务	1	2	3	4	5
3.我的部门确立了顾客服务的目标	1	2	3	4	5
4.我们达到了顾客服务的目标	1	2	3	4	5
5.我部门中的管理人员尽力使顾客更满意	1	2	3	4	5
6.自傲部门中我们互相合作以提高服务质量	1	2	3	4	5
D.饭店的领导					
1.我为在这个饭店工作感到骄傲	1	2	3	4	5
2.管理人员尽力提高顾客服务质量	1	2	3	4	5
3.管理人员会对这次调查结果做出反应	1	2	3	4	5
E.交流的效果					
1.我能得到工作所需的信息	1	2	3	4	5
2.有人会把影响我工作的变动通知给我	1	2	3	4	5
3.经常有人向我强调顾客服务的重要性	1	2	3	4	5
4.我能从饭店出版的业务通讯上得到有价值的信息	1	2	3	4	5
5.饭店的业务通讯强调顾客服务的重要性	1	2	3	4	5
F.以下哪些能给我提供大量有用信息					
1.其他员工同事	1	2	3	4	5
2.通知、告示或文件	1	2	3	4	5
3.同上级的面谈	1	2	3	4	5
4.与上级的小组会议	1	2	3	4	5
5.饭店的业务通讯	1	2	3	4	5
6.饭店管理机构中的其他交流方式	1	2	3	4	5

## 步骤 2：统计数据

(1) 内部统一关于满意度指标的定义。在这项调查中，我们设定员工满意度的预期目标值为 85 分。

1) 假定目前值为 78 分，与饭店业态预期目标值之间有 7 分差距，这就需要饭店在员工满意度工作上进一步努力，

2) 如果分数低于 60 分时，则说明饭店管理存在严重问题，必须立即进行改进；

3) 分数在 60~90 分时，说明饭店的敏感人群较多，缺乏良好的心态，责任心较弱，必须进一步改善；

4) 分数高于 90 分时，说明员工热爱企业，企业的凝聚力和向心力都很好，员工具有

良好的心态和工作热情。

(2) 统计出全员选择 A、B、C、D 的分数(人数)。

表 8-9 员工满意度样本分类（部分）

序 号	内 容	答 案			
		A	B	C	D
1	与人交流沟通时，往往言辞急促或操之过急	10	330	450	345
2	遇到突发事件往往信心不足或有些害怕	150	342	46	597
(略)					
32	我和同事间的关系比较冷漠	41	40	47	1007
	我在饭店不想有任何作为	53	127	211	744

步骤 3：分析数据

表 8-10 员工满意度项目优劣排序（部分）（按平均分数计算）

序 号	内 容	单项分数	差	一般	好	很好
7	我对薪酬福利感到不满意	0.89	●			
11	我更喜欢一个人独立工作	1.45		●		
(略)						
29	我基本上不乐于帮助别人	2.95				●
30	饭店的制度不遵守，也无所谓	2.96				●

表 8-11 分析现状及可能的结论（部分）

序 号	内 容	可能的结论
1	与人交流沟通时，往往言辞急促或操之过急	29.9%的人在沟通过程中有障碍
2	遇到突发事件往往信心不足或有些害怕	43.03%的人应急应变能力差
(略)		
32	我和同事间的关系比较冷漠	7.1%的人没有从工作中获得友谊
33	我在饭店不想有任何作为	15.8%的人对饭店不抱希望

表 8-12 SWOT 分析（示例）

	优势 S	劣势 W
	认同并遵守饭店制度 热爱学习求上进 员工心地无私	薪酬待遇在行业中偏低 加班多导致员工疲惫 企业文化建设薄弱
机会 O	SO 战略	WO 战略
组织机构正在调整 股份制改造和上市机会	成立人力资源部，实行问责制 实现管理队伍中年轻化和深入的学历教育 引入高素质管理人才	聘请常年管理顾问，大力推进饭店文化建设 建立科学合理的绩效考核与薪酬制度
威胁 T	ST	WT



技术人才和熟练工流失 人员素质低	成立培训部，通过持续不断的培训提升员工素质	高薪挽留部分人才
---------------------	-----------------------	----------

#### 步骤 4：编制工作改进报告

针对调查形成的基本结论，组织饭店管理人员进行研讨、归纳，确立改进措施，由组织、政策、操作办法三个角度，出台规划，开展工作。

## 【学习评价】

### 一、个人能力作业

请选择前厅部的一个岗位设计一份员工激励方案。

### 二、团队能力作业

#### （一）讨论

1. 下面的案例中的前厅部清洁员张娟在工作了一段时间后“开始怀疑是不是自己选错了专业，不适合饭店行业，但也不知道该去做什么。……于是，她向饭店提出了辞职申请。你赞同张娟的做法吗？你对张娟“听到周围的朋友讲饭店行业是吃青春饭的行业”的说法怎么看？

张娟是一名前厅部的清洁员，近段时间以来，她很烦躁，感觉事事不顺，每天做着枯燥乏味的卫生清洁工作，脾气变得越来越躁，同事之间的关系也越来越紧张，还时不时地要受领班的批评，刚毕业时梦想的宏伟理想好像离自己越来越远，遥遥无期。她开始怀疑是不是自己选错了专业，不适合饭店行业，但也不知道该去做什么。时间不长，张娟向部门经理申请提出要调换一下部门，到别的部门适应适应。经理做她的思想工作，出于她的性格比较内向，建议她继续在前厅部卫生班工作。工作一段时间之后，张娟感觉还是没有改变原来的状态，听到周围的朋友讲饭店行业是吃青春饭的行业，又了解到自己的同学在上海的一家房地产公司做销售小姐，她很想去，于是，她向饭店提出了辞职申请。接到她的辞职申请后，人力资源部经理按照常规进行了一次离职约见。询问离职的原因时，张娟说她不适应饭店的工作，询问到她的去向时，回答要去上海做售楼小姐，问到她对售楼小姐的了解时，她回答先去看看再说。人力资源部经理感觉到张娟的职业倾向性不是很明确，鉴于她所学的专业是饭店服务与管理，刚招聘来时对工作满怀热情，还有可以挽回的希望，就同张娟进行了一次围绕她的职业规划议题的深入谈话，从她本人的性格、职业特长分析，描绘了她若干年以后的工作理想，帮助她做了一个个人职业规划设计。经过两小时的深入交谈，张娟的眉头舒展开了，对自己的职业发展重新充满信心，答应人力资源部经理会继续在饭店做下去，并立志在饭店行业进一步发展。

#### 2. 失误的奖励方案

小吴是某大饭店的前厅部经理。在每周一次的部门会议上，饭店都要对反馈回来的客人意见进行分析。上个月，有好几个投诉都是关于入住登记和结账时间方面的问题。这些投诉让小吴很烦恼，她要尽力减少针对自己部门的投诉。最近她刚刚参加了一个为期3天的饭店管理培训班，培训回来后，她的脑子里充满了如何提高前厅服务质量的想法。让她考虑最多的是如何将业绩同奖金联系起来，这一点非常重要，因为老师在课堂上不断强调“想让员工付出的更多，就要让员工得到合理的回报”。为了实现这个目标，她决定把自己在学校里学到的理论知识应用于自己的工作中。她设计了一套前厅管理方案，希望能激发前厅员工的内在动力，挖掘员工的内在潜力，使员工能为客人提供最贴心、最快捷的服务，提高饭店的知名度与美誉度。在接下来的班前会议上，她介绍并说明了她的新计划。例如，在每8小时一次的轮班中，登记客人人数最多和办理客人结账手续最多的两个员工在月底将得到额外的奖金。这个体系运作得十分顺利，员工的工作速度比以前快多了，虽然她的员工之间似乎不像过去那样友善并互相帮助了。由于新体系的激励，客人办理入住结账手续似乎迅速了许多，但他们现

在开始抱怨说前台人员缺乏友善的态度和礼貌。一名客人评价说：“我感觉自己就像正在被赶过河的鸭子一样，这不是我所期待的想从这样级别的饭店中得到的服务。”小吴感到很困惑：怎么才能兼顾两方面的利益？我们怎样做客人才会百分之百地满意呢？随后麻烦又来了，财务处审计员查账时发现，在记账问题上，前台存在失误。为了在结账程序上加快速度，很多费用没有登记在账单上，这样做的结果是不仅产生了很多错误，而且给饭店收入带来了不少损失。同时，在登记入住的时候，很多重要的信息没有被输入到计算机系统中。小吴很快就对自己的经营管理失去了信心。

问题：请你帮助分析一下，前厅部经理小吴的奖励方案失误在哪里？

## （二）情境模拟

以学习团队为单位，设计一个主管对服务员的恳谈情境。

情境选择范围：

1. 入职恳谈
2. 例行恳谈
3. 特殊恳谈
4. 离职恳谈