

五星级酒店经营管理培训全书

星级酒店

总经理管理手册

目 录

总经理手册	3
第一章 管理职能	3
1.1 计划与决策	3
1.2 组织与领导	5
1.3 协调与控制	7
1.4 检查与反馈	9
1.5 酒店人力资源管理	10
1.6 创造酒店内部良好的企业环境	17
1.7 酒店财务管理工作的侧重点	20
1.8 酒店公共关系管理	25
1.9 酒店会议管理	31
1.10 酒店总经理的交际艺术	38
1.11 时间管理艺术	40
1.12 酒店总经理工作管理艺术	43
第二章 XXXXX 酒店管理集团成员酒店领导管理体制	47
2.1 XXXXX 酒店管理集团成员酒店总经理对酒店工作的管理	51
2.2 驻店经理	57
2.3 酒店市场营销	62
2.4 酒店质量管理	75
2.5 酒店的培训管理	89

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	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《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂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《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



【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。



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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.mhjjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

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 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	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：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：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	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjjy.net>

总经理手册

第一章 管理职能

1.1 计划与决策

1.1.1 经营预算

(1) 预算管理是计划工作的重点和中心

经营预算,实际上就是酒店每年经营管理、生产服务、市场开拓的计划书。有了比较切实可行的预算,酒店的各项工作就依此进行运作管理了,酒店的经营管理目标也明确了,各部门的任务也有数了。酒店每年的所有重大经营上的举措、经营指标和利润、设备设施的更新改造、软件开发方面的员工培训、市场促销的方位、开拓经营的内容等等所有的工作计划,都包含在酒店每年的经营预算里面。

(2) 酒店经营管理者应该有长远的规划目标

在作酒店经营预算时,首先要做一个三年酒店的滚动预算,立足于中长期的规划,把酒店的经营发展,放到一个比较大的背景环境和长远的发展过程中来筹划考虑,而不仅仅是考虑当前和来年。有了三年的中、长远规划基础,再作酒店来年具体财务经营预算的分析和预测工作。这要求所有数据都比较细致、准确,要便于实施和执行。一般来说,每年的八月就开始预算的制作。主要依据以下几个方面的情況来源:

- 去年酒店执行预算的实际完成情况;
- 市场营销部对来年市场的预测和分析;
- 今年内的经营管理情况;
- 酒店上级集团公司的业务目标;
- 政府通货膨胀的百分比。

(3) 将背景材料以及酒店来年的总体目标和经营指标提供给几个主要部门的负责人(或总监:人事、财务、营销、餐饮、房务、工程)。先由他们制作本部门初步的财务预算,报财务总监处整理汇总。这个预算制定下来以后,就要召开酒店专门行政会议讨论通过,或再报上级主管部门审批后下发执行。

(4) 酒店的各项经营管理工作，依据预算来进行。每个月各部门执行预算情况如何，都要有报告报到总经理和驻店经理处，如没有完成预算，要说明是何原因。当然在执行过程中，不可能与预算完全一致。但是，必须要有预算，有了预算，酒店从总经理、驻店总经理到各部门经理、各营业点经理，就要十分重视、关心每季、每月、每天自己部门的生产经营情况。这个预算的分解很细致，涉及到酒店各部门各营业点，酒店所有水平、服务、管理都在其中。

1.1.2 工作计划

工作计划是执行经营预算的具体操作上的行动、实施计划细则。为了实现酒店经营战略，在每一项具体安排上，都必须要有可以实施操作的行动计划，以确保酒店的经营战略目标有效实现。酒店工作计划具体内容有以下内容：

(1) 年度工作计划。

酒店各部门要根据经营预算，分解制作年度工作计划。总经理和驻店经理对各部门拟定的年度工作计划，要召集有关方面逐项讨论并确定。年度工作计划包括：服务质量管理计划、培训工作计划、设备设施计划、安全管理计划、卫生管理计划、市场营销工作计划、年度内酒店拟开展的大型推销活动安排、餐饮推销活动计划、多种经营计划。上述计划分三大类，一类是质量管理工作计划、一类是经营工作计划、一类是行政工作计划。年度工作计划，是酒店一年管理工作的大纲、指针和依据，有了年度工作计划，酒店的各项管理就有了

明确的目标和方向。

(2) 月度工作计划。

月度工作计划是短期计划。主要是明确每月质量工作和经营工作的重点。这是总经理和驻店经理根据全年工作安排、上个月的工作情况和本月工作任务而制定的工作任务计划。每月底总经理和驻店经理，要认真思考分析本月的经营、质量、管理工作情况，明确下个月的工作侧重点和具体工作安排。最好用文字

形式将月度工作计划下发各个部门作为指导。

(3) 每周工作计划。

每周工作计划内容比较具体详细。每项经营接待工作计划安排，有时间、

人员、任务要求等具体内容。一般由酒店驻店经理来考虑安排。每周末，驻店经理要回顾本周工作情况，下周客情工作预报，策划下周工作安排。每周的工作安排大体有以下几方面：一是本周经营接待重大活动和有关的团体接待任务的布置安排；二是服务质量和培训方面的工作安排；三是行政工作方面的计划安排；四是评述上周的一些情况，对各部门请示的些报告和问题进行解答，对有关工作提出要求等。

（4） 每日工作计划。

酒店管理工作计划性比较强。许多工作都要提前作准备安排。通过晨会，通报住处沟通情况，布置当日的工作任务。驻店经理通过这个会议，布置当天的工作计划，各有关部门的经理就是通过这个会议来接受工作指令，散会以后落实安排当天工作。

（5） 重大活动接待工作计划。

酒店经常接待一些重要客人。这种接待要求高、工作细，涉及的部门多、范围广，需要总经理和驻店经理亲自过问。为了严密有序的完成这些重要接待任务，市场营销部，要制定接待工作计划报总经理审批，而后下发各有关部门。各有关部门就按接待工作计划具体实施。

1.1.3 决策经营

酒店管理职能里最重要、最困难的就是决策经营。一个决策的正确与否，对酒店的经营是否成功影响很大。决策经营受以下因素的制约：

- （1） 经营思想；
- （2） 过去决策；
- （3） 决策者对风险的态度；
- （4） 环境；
- （5） 企业文化；
- （6） 时间。

总经理必须先对有关方面所提供的信息情况和数据对酒店经营作预测分析研究，在两三个方案中选择最佳方案作出决策，进而实施。

1.2 组织与领导

怎样才算得上是好的管理？实际上，好的管理应该有好的组织和有好的领

导。组织与领导是酒店管理中的桥梁和纽带。酒店各部门、各岗位、各员工，通过组织与领导，在统一的目标下高效、有序工作。

1.2.1 组织机构

酒店要把每个部门的人力、水准、设备、服务通盘考虑进去，制定一个组织图表，利用这个组织图表来推动每天的管理工作，就会达到高效有序的管理。有如下四个步骤：

- (1) 首先要研究酒店的设备设施情况；
- (2) 把酒店的服务水准确定下来。因为设备和水准对于各点上配备人员是否定 24 小时服务等是有用的；
- (3) 人力和员工配备；
- (4) 最后制定一个组织图表。这个图表是代表酒店管理方向的。将来怎样去管理酒店，就是利用组织图表来推动管理工作的。

这个组织是以酒店总经理为首的统一管理体制。在这个组织机构中，要实行总经理负责制和垂直领导、分级授权管理，一级对一级负责，上级统一发布指示和命令，下级只接受一个上级的领导，不能多头领导，否则就会造成混乱。

1.2.2 人员配备

人员配备与组织机构紧密相关。从管理分工角度来说，管理者要考虑属下的人员数量。要根据服务标准、设备要求、以及管理者对管理跨度的承受能力等因素来确定。

1.2.3 领导激励

(1) 各级管理人员要领导、引导、影响、激励员工去努力工作，实现组织目标。具体工作和任务：

- 帮助下属认清酒店所处的环境、目标和达到目标的举措；
- 协调各部门各级员工的行运，以符合组织内部要求；
- 调动员工积极性，让每个员工更好的发挥聪明才智。

(2) 酒店管理者要善用“激励”原则。充分发挥“激励”在完成酒店组织目标的过程中的重要作用。

- 良好的激励机制可以吸引并保证酒店员工长期稳定为组织工作；

- 可以发挥员工的技术和才能。充分激励可使员工发挥出 80% 的潜能；
- 可以使员工更进一步激发出主动性、创造性和革新精神。相反，如果激励不当，人才资源流失，积极性得不到发挥，组织目标也难以顺利实现。

1.3 协调与控制

1.3.1 定义：

酒店内部的协调，就是平衡各部门、各方面、各岗位之间的各种关系，使酒店这个有机统一体的各项活动与物质资源保持一定的比例；使各个部门、各方面都意识到自己对各其他职能部门可能产生的影响和后果。使收入和支出、生产和经营、物资供应和生产服务的消耗保持正确的比例。

而酒店的控制，则是保证计划目标得以实现的重要手段，是要证实酒店内各项工作是否都有与既定的计划相符合；是否与下达指令及既定原则相符合。酒店管理，需要通过协调和控制这两个手段，达成酒店整体利益和整体目标的实现。

1.3.2 管理控制分类

1、 例外管理

1) 例外管理是对酒店总经理而言的，不是对酒店所有的管理人员都适用。它的目的也是协调和控制酒店经营管理中出现的问题。一个运转比较正常的酒店，各项操作规格、程序执行较好，各职能管理部门的管理职责也比较明确，各司其责，那么，总经理的主要精力应放在例外管理上。要研究在正常规范、正常管理之外的突发事件及在酒店规章制度以外的一些事情。正常的工作由正常组织体系分级处理。酒店最高行政管理人员要抽出时间研究解决一些疑难问题、未来发展中可能遇到困扰和突发事件的解决办法等等。

2) 酒店的例外管理是多方面的。一个酒店的经营运转，每天都处于流动状况之中。资金、顾客、物资，包括员工及人们的思想都处于流动状况之下，不断变化。有些事情不是用常规办法或规定就可以解决的。酒店的经营管理，需要有灵活的战备。要具有应付各种变化的能力。比如处理客人需求方面，对客人提出比较冷僻问题时的处理；客人提出目前酒店还不能办到的事情的解答办法；市场多变情况下，酒店对策和营销政策的调整变化等等。

2、 分级协调和管理

1) 酒店内部的日常运转和对客服务各环节的事务，由驻店经理进行协调。包括酒店和客人事务方面的协调；营业部门之间、营业部门与非营业部门、非营业部门之间的工作协调，驻店经理要协调的工作有：

- 协调酒店与客人之间的关系，使酒店各项服务满足客人的各项需求。
如客人需要有丰富的夜间文化生活和消费，酒店就应该根据客人的需求来调整自己的经营时间。比如，团队客人抵、离店时间有早有迟、我们所有接待服务工作就要围绕客人活动时间来协调进行。
- 协调好各部门与营业部门之间的关系。非营业部门要主动保证、配合营业部门做好对客服务工作。具体做法是：一周或两周由驻店经理，分别主持召开各个类型的酒店专题会议，以保证这营业部门对客服务的顺利开展。
- 行政方面的工作协调，驻店经理要花出一定的时间做好行政方面的工作协调，目的是使酒店员工能在一个良好的工作环境和工作条件下心情愉快的工作。总经理、驻店经理协调工作的范围主要是部门之间的工作协调，而各部门内部的事务，则由部门经理协调管理。

3、 控制

1) 酒店管理职能中控制的主要作用和目的，是使酒店和各项工作的运转操作从无序到有序。在运用控制管理职能时，要求做到适时控制、适度控制、客观控制和弹性控制。

2) 酒店控制管理首先要明确控制的对象。

- 经营财务状况的控制是首要任务。酒店的各项经营是否按预算、预测的目标进行，是否有偏差？资金的投入和成本的花费是否达到较好的经济效果。
- 酒店各级组织活动是否高效有序的运转。组织环节上出现了问题，就会阻碍整个酒店的运转，必须予以重视和调整。
- 客源市场的开拓是否对路，外部环境是否对酒店有利。

3) 酒店控制的这项职能管理的重点是：

- 酒店的经营效益、经营利润；
- 在市场中，是否具有较强竞争力和较高的市场份额；
- 使酒店的近期目标与中长期战略目标有机结合和平衡；

- 酒店人力资源的开发与充分利用，重视人才的积极作用；
- 员工服务质量和服务态度以及酒店通过有效管理在社会各界所造成良好影响以及公共关系的建立；
- 酒店劳动生产率的提高，以及对员工工资、福利水平的提高。

1.4 检查与反馈

在酒店管理工作中，布置的每项任务都要检查落实，最后要将情况反馈上来。如果有布置没有检查，没有情况反馈，久而久之，布置的各项工作，就有落空的危险。如果检查督导不力，工作任务就不能及时有效的完成，或者是打了许多折扣而影响整个服务工作的正常运行。

1.4.1 工作检查。

工作的检查落实，有利于提高管理工作效率和形成良好的工作作风。对工作检查落实不能只听汇报。要深入了解实际执行的情况和落实的程度。

检查落实工作的方法有以下几种：

- (1) 总经理、驻店经理对一些重要的工作、重大组织活动的安排要亲自检查督导。
- (2) 发挥助手和各职能部门的作用，由分管的职能部门领导检查督促；建立质量检查体系，由质量检查部门检查落实对客服务各项工作，由各职能部门落实各项专业工作的进展情况等等。
- (3) 在各种会议上检查落实，如每周工作指令会上，要认真询问、检查上周布置的任务的完成情况；每次专题会议的执行情况，检查上次协调会议确定
- (4) 各项工作的完成情况；每天早晨的晨会上检查前一天布置的工作完成情况。

这种在会议上询问检查的方法，也能达到很好的效果。

1.4.2 情况反馈。

- (1) 酒店管理，要随时收集执行计划中的情况反馈。特别是对一些重要的工作、重大的决策，在执行过程中，有些什么情况和问题，要及

时了解收集上来,进行分析研究。如有偏差,需要及时纠正和修改。

- (2) 酒店管理要有广泛的信息网络。遇有情况和问题,总经理和驻店经理能及时掌握和了解。这就需要酒店建立良好的工作请示汇报制度。职权范围内的事情,部门经理在授权的情况下解决。解决不了的问题,特别是重大问题要及时反映汇报。酒店管理中的反馈渠道是多方面的。总经理、驻店经理每天通过各类经营报告、质量报告、工作报告就是获取信息的一个重要方面。总经理、驻店经理要充分利用这些报告、报表来进行质量、经营、服务工作的分析研究,并及时调整运作的方向和目标,达到最佳的经营目标。

1.5 酒店人力资源管理

1.5.1 理解员工、关心培养员工

酒店企业的经营和发展,尤其应建立以人为中心的管理模式。在酒店管理过程中,要依靠员工、培养员工,把员工放在重要位置上,依靠他们为酒店企业目标而奋斗。建立以人为中心的管理模式,在酒店业中,有这两层含义:

酒店的所有管理和服务都要围绕客人来进行。酒店就是关心人、服务人、帮助人的产业。

酒店内部的经营和管理,要充分发挥员工的作用,把员工的需要、利益、尊重和价值放在重要位置上。

1、重视理解员工

酒店和管理人员对待员工不应该只以一种“管”的面目出现,此外,还应该有其他许多方式,诸如赞扬、鼓励、授权、关心、帮助等等。使员工感受到重视。

(1) 要点:

- 酒店内部重视员工的作用,最重要的一条,就是不仅把员工看作是管理的对象,更重要的是把员工看成酒店经营和对客服务的一支重要力量。我们只有依靠他们,发挥他们的积极作用,才能使酒店管理和经营取得成功。
- 要相信员工的主动性、创造性,相信员工的自我管理意识和对工作的

负责精神。鼓励、授权员工去大胆工作，充分发挥员工的潜能，那么，酒店就能收到意想不到的员工管理工作的良好效果。

- 要发动员工关心酒店，参与管理。酒店在作重大决策时，要由员工参与讨论和研究，这会使员工体验到自身的价值，也有利于决策的贯彻执行。
- 重视员工的作用决不是对员工放任自流。酒店严格规范的管理不能因重视员工的作用而有放松。

（2） 重要性：

重视员工的一个重要表现和标志是理解员工。酒店企业内的每个员工，都有不同层次的需求。作为酒店管理阶层，时常宣传教育员工要对客人有一个良好的态度。如果管理人员对员工态度不好，员工就可能对客人态度不好。这是因为：

- 员工也效仿管理人员的态度；
- 员工因受到不良对待情绪不好，就不可能对客人有良好的态度。酒店管理者要理解人，就应该体会到，员工有被尊重的需要，他们需要鼓励、赞扬，有自我保护、受尊重、社交和自我价值实现的各种不同的需要，管理人员理解员工的不同需要，就掌握了管理员工的主动权。

2、 关心员工

关心员工是在理解员工的基础上进行的。只有正确地理解员工，才能有效的关心员工。关心员工有以下几个方面：

- （1） 当员工因情绪困扰、工作困难和其他什么原因而导致精神不佳，态度不好，焦虑不安而影响工作时，管理者必须认清这些问题对员工工作的影响程度和他们可以容忍的程度。在对待受困扰员工的处理上，应抱着鼓励、理解的态度，特别注意不要采取批语性、审判性和教训性的态度，这就体现了管理者关心、体贴员工，从而引导员工走出误区。应该让这些困扰的员工在没有压力的情形下，把问题摆出来，这有助于管理者帮助员工真正的解决员工困扰。这有利于各项服务工作的推进，有利于酒店各项目标的实现。
- （2） 酒店管理者关心员工的另一方面表现，是关心员工的健康，尽量减少员工的心理压力。管理者在各项管理过程中，要注意多多采取正面激盛的办法，引导员工，使全体员工在和谐、宽松、友好的气氛

环境下工作和生活。

- (3) 适时适度地与员工面谈。特别是酒店人力资源管理部门，要学会运用与员工面谈的技巧和方法，通过与员工面谈，达成酒店企业组织与全体员工之间的和谐关系和融洽的气氛。光靠严厉审视、批评等负面压力是远远不够的。而应该从关心员工的角度出发，多多运用正面激励的方法，在与员工接触与员工面谈时，尽量降低、减少压力。较好的做法是，酒店各级管理人员都能以友善的微笑，亲切握手、热情的致意及寒暄问候的态度与员工交谈，就可以增强管理者与被管理者之间、领导与员工之间的良好关系，并促使上、下级之间的沟通，更加和谐。

3、培养员工，提高员工素质

- (1) 重要性：酒店内的各方面的员工，需要进行持续、经常地培养、训练和教育。这是人力资源开发最有效的途径。要使管理人员和全体员工都能标准化、规范化地从事管理和服务，要使酒店的管理和服务能令客人满意，并能更多的吸引顾客光临，以提高效益，就需要经常、持续地对员工进行培训和教育。
- (2) 方法：酒店教育培训，必须事先进行预测分析，根据需要来决定是否实施培训。内容主要包括：
- 知识：包括充分了解员工工作所需掌握的各种基本信息资料、情报，它说明了员工的工作情况，员工需要哪些知识，在何种情况下使用什么资源，以及与谁共同合作等等。
 - 态度：是员工对工作及工作环境所持的看法。
 - 技能是以可接受的速度与质量标准去履行任务的能力。适当的工作知识与合适的工作态度是技能发展的先决条件。

(3) 效果：

具体说来，酒店加强培训教育工作：

- 可以获得所需要的人才；
- 增强酒店的吸引力，以留住人才；
- 使员工有成长和发展的机会；
- 减少员工的挫折感。因为经常的培训，就能减少员工失误的和失败的机会。

1.5.2 组织管理和组织发展

1、建立人力资源管理系统

包括计划、运行、反馈、循环、技术预报、财政预报、劳动力市场预报等。

(1) 建立酒店人力资源管理系统要注意以下几点：

- 首先要弄清酒店组织的目标，并将组织目标作为人力资源管理计划的依据。人力资源管理计划实施的首要任务就是为组织配备人员，并按照组织的要求改变内部的环境。
- 然后，要确定内部各部门每一位员工的岗位责任制，建立组织发展系统，奖励系统，交流沟通系统，以及员工关系系统。只有将人力资源管理作为

一个管理系统来考虑，才能增强酒店企业组织的工作运行效率，充分发挥出人力资源的作用。

(2) 酒店人力资源管理系统有以下几个方面：

- 人力资源的获得；
- 人力资源的挑选与招聘；
- 人力资源的培训与提高；
- 人力资源的激励与报酬。

酒店建立人力资源管理系统，就可以避免在人力资源管理中出现偏差，进而使酒店的人力资源开发、利用和管理的工作逐步规范化。

2、制定酒店人力资源发展计划。

酒店人力资源发展计划，是一种预计将来酒店对人力需要，比如酒店在今后三、五年内开拓一些方面的经营，需要哪些方面的人才，根据这些需要，来编制人力资源的发展计划，使酒店的人力资源配备适应当前和未来经营管理上的发展和需要。

(1) 酒店人力资源发展计划包括以下内容：

- 酒店现有的人力资源状况；
- 酒店依据一段时间内对人力资源需求量的预计；
- 在人力资源的开发、发展期间，酒店外部影响因素和酒店内部影响因素的分析。因为人力资源是一种动态的资源。在发展过程中，有许多可变因素，要酒店管理者予以清醒的分析。
- 为了使酒店人力资源达到满意的水准所需要采取的各种行动的预测。

- 对采取的各种行动措施进行具体的计划、设计和安排。即做具体的人力资源规划的实施工作安排和计划方案。

(2) 方法:

- 酒店人力资源计划的制定,要依据酒店的市场开拓计划,设备采购计划、物资供应计划和酒店经营开拓及管理计划来进行预测分析。根据酒店的实际和未来发展的经营管理上的需要,来预测、分析、制定的。酒店设定的组织目标和组织机构,也需要与人力资源计划相配合。为了使管理和服务更加科学和规范,酒店可能要对一些组织机构作适当的调整,都需要考虑人力资源的安排和配备。
- 酒店最高行政管理人员在确定了满意的组织目标、组织机构进行适度调整之后,根据对实际和未来的人力资源发展的需要,酒店人力资源管理部门就要着手制定整个酒店的人力资源发展计划方案和实施细则。然后,还要提交酒店高级行政管理人员进行更深入的讨论研究,确定并通过这个计划。最后,由人力资源部门具体按计划逐一实施。可以这样说,人力资源发展计划,是酒店人力资源开发和管理工作中的第一项工作。

3、组织沟通。

良好的沟通系统,是酒店人力资源管理中的重要活动内容和组成部分。酒店内的沟通,是上级与下级、员工与员工以及部门之间的传递和沟通信息的过程。在酒店组织内部,沟通是指正式的、非正式的管理者与被管理者之间自上而下或自下而上的沟通信息过程,是提高生产率的重要途径。

(1) 酒店组织沟通有四个目的:

- 为达到协调一致的行为是酒店组织沟通的主要目的。没有很好的沟通,酒店内部员工各行其事,酒店及税务部门的服务和管理工作就无法统一,酒店的经营目标也很难实现;
- 传递信息。尤其是酒店经营发展目标的沟通,因为它可以给酒店每个员工一个目标感和方向感;
- 沟通对决策过程也非常重要。在决策过程中,需要各种各样的信息,并通过大量的信息沟通来找出问题,制定政策,并控制和评价结果;
- 沟通是酒店管理阶层对全体员工进行宣传,增强全体员工对酒店企业的深刻了解和扩大酒店企业的影响。

酒店内部的各种有效的沟通,可以激励员工的动力,使员工为酒店的经营目标奋斗;通过沟通可以反馈各方面的建议和意见,保持和谐的员工关系,提高员工素质,建立团队协用精神,鼓励员工积极参与决策;沟通还可以了解整个企业的目标;从而改善员工个人的工作绩效,提高酒店管理和服务水平以及整个酒店组织的战斗力。

(2) 要点:

- 作为酒店的各级管理人员,人力资源部门以及店内公共关系部的人员都必须具备沟通的基本技能;
- 酒店定期组织全体员工,或以部门为单位召开员工大会,宣传酒店的经营形势,分析解释酒店的经营目标,表扬具有突出贡献的员工,指出酒店管理和员工中的不良形象,明确下一阶段的工作任务,也是上级与下级很好的沟通形式;
- 酒店内的沟通有很多渠道,如办好店内的报纸和期刊;组织员工开展各类有益的活动;公布最佳员工和客人表扬及批评的内容等等。

4、组织发展

(1) 定义:组织发展是指通过计划和长期努力,提高酒店组织解决问题的能力,以及在外界专家和组织咨询帮助下,提高适应外部环境变化的能力。

(2) 目的有以下几个方面:

- 提高酒店内组织管理的能力。酒店的经营,要充分发挥组织系统的管理功能,要使各级组织运转高效自如,就要提高各级管理人员的组织管理水平。
- 提高酒店适应外部环境变化的经营能力。酒店企业要发展规模经济,拓展多角化经营的思路,必须具有灵活的经营机制,通过不断开拓经营,发展自己的实力。
- 不断改善酒店组织行为方式。为使企业能达到预期的经营目标,达成最佳的经济效益,酒店各级组织定期检查分析企业组织在人力资源管理工作上做得如何,是很重要的。这样可以及时纠正组织行为中的不妥当的方式,加以完善,使酒店组织行为方式更能起到激励员工努力工作、企业内部环境和谐宽松的作用。
- 增强酒店组织内员工的工作热情、工作积极性和满意程度。酒店企

业的不断发展，给员工的发展创造了机会，给员工自我价值的实现开辟了新的领域和场所。就会发挥出更大的工作热情和工作积极性。

5、绩效评估

(1) 定义：酒店内的绩效评估，就是对管理和服务工作行为的测量过程，即用既定的规格标准来比较管理和服务工作的绩效的记录，以及将绩效评估反馈给员工的过程。绩效评估还可以给酒店人力资源管理各个方面提供反馈信息。

(2) 方法：

- 酒店每个月都要对当月的经营财务情况进行分析评估，要对酒店客源市场进行评估分析，要对整个酒店的管理和服务质量进行回顾评述分析等等，这些都是绩效评估。
- 酒店各部对完成当月的经营财务预算，完成各项接待服务工作任务，以及本月本部门的服务质量和工作质量等情况，都需要进行回顾小结。酒店总经理室对各部门的工作情况，特别是完成经营经济指标情况都有一个评述。
- 酒店的人力资源部门，也必须经常对店内员工工作定期的进行绩效评估，对员工的工作情况进行公平、公正、公开的考核。酒店的质量检查部门，每月对全店各部门和酒店员工在执行各项店规及各项服务规格标准，要进行经常的检查督促，这些都是绩效评估的依据和原始材料。

(3) 作用：

- 使管理者及其下属能够制定出计划，纠正工作失误，有利于酒店管理者作出最佳决策；
- 根据考核的情况，对员工提升职务、工资晋级以及进一步培训，都能发挥重要作用。
- 考察员工的工作行为，对员工提供公正的评价反馈，以促使员工保持成绩，纠正不足，激励员工不断取得成绩。
- 利用评估的信息，来决定员工培训和发展的方向，提出改进未来工作和绩效的方法。

1.6 创造酒店内部良好的企业环境

酒店管理工作，各个环节都需要协调有序，组织比较严密，规格要求比较高，员工在比较紧张而规范的气氛下工作。作为酒店总经理，要注意创造一个宽松、公平的良好工作环境，让全体员工都能心情愉快的在店内工作。创造良好的工作环境，有利于员工身心健康；有利于提高员工服务工作积极性、有利于全体员工对酒店企业的向心力、凝聚力的增强。它无形之中可以提高酒店的生产力和服务工作的效率。

良好的酒店企业环境包括：

- 和谐融洽的企业内部的领导与下属之间的关系，员工之间的友好关系；
- 优良的工作环境，工作场所；
- 员工的最佳心境；
- 企业内部的宽松的气氛环境等等。

这种环境的创造，是建立在酒店企业文化的基础之上的。

1.6.1 影响因素、领导因素。

（1） 领导的作用：

酒店人力资源管理关键在于领导因素。酒店优良的企业环境的建造，主要也在于领导因素。从某种意义上说，酒店总经理的个人风格、素质、知识水平、管理能力以及他本人的修养程度等都对建造企业环境有直接的影响。酒店总经理的行为和风格，对造就企业的行为和风格有着深刻的影响。在建立企业和睦融洽的人际关系上，主要方面也在于领导因素和领导行为。作为酒店领导，不仅要会利用法定的权力、奖励权力和强制惩罚权力，更要学会用好专家权力和影响权力。领导者的特殊技能和专门知识，能够帮助指导员工较好地协调工作。而领导者的影响权力，可以吸引并赢得下属员工钦佩。从根本上说，领导者掌握着企业优良环境建造的主动权。

（2） 在领导者的个人素质要求方面，酒店领导者应该做到：

- 领导身体力行，以身作则。并以此全力推行企业价值观念的形成和不断强化价值观念给员工的影响力。
- 要成为酒店管理方面的专家，要熟悉自己的行业，了解酒店各部门

的工作。一旦出现了问题，知道是什么原因，并知道如何去解决。

- 具有开拓精神和创新精神。遇有困难，百折不挠。要有坚定不移的精神。始终注意酒店业的发展情况，要具有敏锐的洞察力；
- 酒店管理牵涉到文化因素。酒店领导要根据本地实际情况，进行变通和创造；
- 领导者要控制有度，布置的工作任务、所花的费用成本等是否都在控制的范围之内，这些都要心中有数。
- 酒店领导者对下属员工的激励十分重要。正面激励可以激发酒店员工的工作热情、工作积极性、主动性、创造性。在所有的激励中，要尽量减少负面激励的因素。酒店领导者让下属参与决策，实行民主管理，让下属独立地完成工作任务，这些是正面激励。

1.6.2 组织因素

- (1) 酒店各部门的环境，各班组的人际之间关系，要靠各级管理组织去营造、调控和建立。酒店的人力资源部门、公关部门和工会，是员工关系部门。这些组织的作用和工作，对酒店营造良好的人际关系环境起到促进作用。
- (2) 酒店各级管理人员是创造自己管辖范围内的部门和组织环境的主要因素。他们的工作作风、风度、气质、涵养、文化、知识水平、心理素质对下属员工直接产生影响。他们在处理人际关系和对待员工的工作评价时，应注重公平、公正、公开原则。
- (3) 酒店各级管理组织，要确立反映全体员工愿望的利益目标，制定本酒店的发展战备和全体员工认同的目标。以此凝聚全店员工，去创造团结、宽松、和谐的企业环境；要进行全方位的员工教育，以此解决员工实现目标所需要的素质问题；要通过各种方法解决员工动力机制问题，使员工个体行为与企业行为相协调；还要关心员工生活福利，满足员工物质文化生活需要。
- (4) 要充分发挥酒店正式组织群体和非正式组织群体的作用。通过正式组织群体，借助组织成员的互动，来帮助组织实现经营目标；非正式组织群体成员之间的相互关系带有明显的情绪色彩，他们的行为受群体中自然形成的规范所调节。积极引导、指导非正式组织群体的活动行为，

使企业提高生产率，创造出良好的企业环境。

(5) 酒店各级管理组织要努力创造出人才发展、成长和使用的优良环境。

各级管理人员要努力做到人尽其才，发挥人才的优势，取长补短，使人才能有施展才能的机会，有用武之地。

1.6.3 与员工保持一定的接触

作为酒店的总经理，要创造良好的工作环境，要抽出适当的时机，接触下属员工，通过座谈会，或群众组织，了解员工的所思所想和他们需要解决的问题，征求他们对酒店管理工作的意见，关心员工工作和生活。

1.6.4 创造良好的工作条件

诸如工作环境的整洁、明快，有条有理。酒店总经理不仅要重视对客营业区域的工作环境，也不可忽视后勤保障部门以及办公室区域的环境。

1.6.5 注重员工的心理健康

1.6.6 培养人才、启用新人

做好这一条，可以创造良好的人力资源开发和管理的工作环境，也可以使各级管理人员和酒店员工看到，在这个酒店工作可以得到培养、培训、提高；可以得到酒店管理阶层的任用和提升；可以较好的实现自我价值。人才环境的创造，需要酒店管理阶层分析研究人才培养、启用能人的方法、步骤、布局，逐步形成培养人才流动、人才开放、启用能人、开发人才资源的人才环境。

1.6.7 创建企业环境的其他丰富内容

- (1) 走动式管理。它强调酒店各级管理人员要经常深入对客服务的第一线，考察工作，指导工作，并及时到现场发现问题、解决问题。有利于上下级之间的经常对话，互相理解，沟通信息，交流感情，消除隔阂。
- (2) 协作精神的培养。酒店经营要求各部门互相配合。因此，酒店内高层领导之间的协作、领导与员工之间的协作，部门之间协作以及员工之间的协作是不可缺少的。这种协作精神的培养和形成，有利于员工创造最佳工作绩效，有利于酒店对客服务的高质量，有利于店内员工之间关系的良性循

环。

- (3) 丰富多彩的文化娱乐活动。酒店日常管理比较严格,讲究满负荷、高效率,工作节奏快,规范化要求高,这就对员工产生一种压力感。这是酒店工作性质决定的。作为酒店管理者,要认真考虑员工的业余文化娱乐生活的丰富多彩,让员工的精神和身心得到调整和放松。
- (4) 多渠道沟通。要创造良好的企业环境,保证各种沟通渠道的畅通很重要。沟通渠道可通过各级管理组织沟通,比如会议沟通。上级对下级沟通,还应该有其他形式和渠道的沟通,如酒店通讯、员工食堂的板报、人力资源部门和公关部门主办的员工关系橱窗等等,都是沟通传递信息的窗口。

1.6.8 创建酒店企业文化

企业文化是创造良好企业环境的基础性和带根本性的问题。一个酒店的所有员工,包括总经理、各级管理人员和各岗位上的员工,都自觉或不自觉地、有意识或无意识地受到这个酒店企业文化的熏陶、影响。因为,酒店企业文化,它是一种群体意识,是全体员工的共同信仰、共同工作价值观。全体员工以此来约束自己的行为规范。一旦形成了自己企业的独特企业文化,企业的经营管理也步入了良性、正常循环的轨道,企业的内部环境必定十分优良,人际关系也一定十分融洽。

酒店企业文化的建设,有丰富的内容,它特别要求采取行动。鼓励全体员工的实干精神,尤其是酒店总经理以及各级管理人员身体力行。领导人的辛勤工作和实干精神对形成酒店的企业文化有直接的示范的作用。

1.7 酒店财务管理工作侧重点

酒店企业以获取最经济效益、获得最大利润为自己管理目标,酒店企业在经营管理中要取得最好的经济效益,酒店财务管理起着不可缺少的重要作用。每一位管理人员,都要关心酒店财务管理工作和财务经营状况。酒店总经理要亲自分管,并经常关心、研究财务经营状况。驻店经理要经常了解分析营业收入和成本控制,以及与预算执行情况的对比;总会计师(财务总监)具体负责酒店内的整个日常财务经营管理工作;各部门经理、各营业点的管理人员每天都要了解并分析营业情况。

1.7.1 财务总监的主要工作任务

酒店总经理和运转经理授权财务总监对整个酒店的财务工作进行日常管理。总经理对酒店的财务管理的决策,要经常听取财务总监(或财务部主任)的咨询和意见。有时要请财务总监参与一道讨论、研究、制定财务经营政策。

财务总监的日常工作侧重点是:

1. 组织制定并控制酒店的经营预算

- (1) 财务总监的第一大任务就是协助总经理在制作酒店经营预算中起着具体组织、讨论、编制、协调实施的作用。制定经营预算计划,是酒店经营管理工作的首要任务。他是在总经理的领导下,经过上下反复讨论修改制定而成的。
- (2) 预算计划中的收入指标和经营指标是酒店经营的目标和方向。财务总监在具体组织、制定经营预算的初始阶段,要对酒店的资产、实力、短处、市场前景和经营作出估计,要对去年经营情况和来年的通货膨胀率有个预测和分析,目的是寻找和制定出合理可行的预算计划。
- (3) 酒店的经营预算计划一经确定,财务总监的任务就是要协调、控制酒店及各部门、各营业点都认真执行这个预算计划。酒店各部门的经营管理工作,都是以酒店的经营预算计划为中心展开的。而这个计划完成得如何,是以经营成果来衡量的。因此,经营预算计划是经营管理活动的核心。酒店财务总监每月都要对整个酒店和各部门执行预算的实际情况进行控制、分析和评估。

2. 了解分析市场、制定价格政策

经常了解酒店的市场行情和本酒店在整个客源市场中的定位和比重,并对市场和营销工作进行预测分析。这是进行经营预算和管理的基础。

酒店总经理、驻店总经理和酒店财务总监要对价格问题十分敏感。财务总监要与市场营销部的负责人经过对市场的调研和其他同行酒店的价格比较,制定出本酒店的一整套价格结构。看看客房价格、餐饮价格、各娱乐消费点的价格是否具有竞争力。如果酒店的经营成本增加了,市场又可以承受所增加成本带来的加价,就可以研究上涨价格。价格政策的制定要非常慎重,根据市场供求关系来调整,酒店价格具有导向和杠杆的功能作用。酒店财务总监要经常作价格上的定位工作,使酒店的经营价格定在一个合适的、利于竞争的、又能确保盈利的地位。

3. 阅读分析各类经营报表，控制经营成本

通过阅读各类经营报表了解每日经营状况。如：

- (1) 每天的营业收入情况如何；
- (2) 酒店的每天应付款和费用支出情况如何，并作费用支出的控制；
- (3) 当天应收款情况如何。总经理、驻店总经理要过问此事。财务总监要关心信用上的有关问题，努力使应收款如期到帐，确保酒店资金的正常运转；
- (4) 要分析每日营业收入（总收入、餐饮收入、客房收入和其他娱乐消费营业点的收入）与成本费用的消耗关系，天气变化与水、电、气等能源费用的比例关系如何，餐饮收入与餐饮成本的控制是否得当。如果发现异常现象，就要预先进行控制，帮助各有关部门分析原因，提出解决问题的思路 and 办法，以避免异常现象的出现，确保酒店经营达到预算计划的目标。

4. 审批签字，加强物资管理

- (1) 财务总监协助总经理对酒店发生的营业费用支出情况进行控制。大项费用支出都要经过财务审批。看这些费用是否符合预算计划，不在预算的费用支出要严格控制 and 制止，预算外的特殊费用支出有特殊的审批办法。财务总监要特别重视对固定资产购置、外汇支付使用、计划外采购的审批 and 控制。
- (2) 另一方面财务总监要对酒店物资、进货、采购方面进行控制和督导。要做到所购物资价廉物美，避免给酒店带来损失 and 资金浪费。同时要保证经营生产所需各类物资及时保质保量供应，以保证各项经营活动正常进行。

5. 财务方面的其他日常工作

- (1) 例行参加每日晨会，了解运转信息和接待情况，接受总经理和运转经理的工作指令，会后贯彻落实执行；
- (2) 检查各营业收款点的工作是否正常，真正做到各营业收款点能发挥财务监督控制作用，并使每笔收入准确无误记录在案；
- (3) 关心每天财务信用情况，了解各旅行社的应付款项是否如期到帐；
- (4) 检查所属各点工作情况是否规范，是否符合质量标准；
- (5) 处理案头工作，与外界保持联系 and 信息沟通；

- (6) 平时注意帮助下属解决工作上和思想上的问题，创造轻松愉快的工作环境；
- (7) 准备每个月财务分析报告，汇总整个酒店经营情况进行分析，写出分析意见报总经理和运转经理参阅和审批。

1.7.2 建立物资采购管理体系，加强成本费用控制

1. 把各项物资采购工作列入财务部管理范围内的好处在于：

- 有利于资金的统一调度；
- 便于采购工作的统一管理；
- 便于酒店的费用和成本控制。

2. 方法：

(1) 建立健全采购管理工作制度。

- 重大的物资采购必须按预算进行，没有预算计划不得轻易采购。这样可以避免重大采购上的随意性和盲目性。
- 所有物资采购均需物资采购计划，每月由各部门制作一份采购申请报告，报有关方面审批签字后，交采购部执行。
- 采购部门要确保各部门正常物资用品的最低库存量，超过最低库存量，由库房保管员及时补充，而不需要部门作采购申请。
- 餐饮部的采购工作量比较大，要简易方便，但也要有利于控制。采购管理制度为每天早晨前各餐饮厨房需购点（西厨房要在前一天晚上下班前）提出所需的采购申请单报采购部，由采购根据酒店规定要求联系供货。供货商送来所需材料，餐饮厨房各点验收数量和质量。
- 仓储管理制度和进货验货管理制度。
- 这些制度的建立要根据各地、各酒店的实际情况来研究制定，在实践中不断完善，以形成酒店自己的物资采购的管理体系。

(2) 合理价格是物资采购管理的关键因素。必须做到以下几个方面：

- A 各部门报来的采购申请单对所需的物资要标明价格、厂家、地址、尺寸和价格质量标准等。
- B 在准备进货的时候，坚持货比三家的原则，从中进行分析研究，这样可以减少盲目性和随意性。

C 餐饮日常采购的原材料的价格确定,要按照酒店制定的采购定价办理。

以下程序和做法可供参考:

D 每段时间(半个月或一个月)由三到六家蔬菜、水果、肉类、海鲜供货商报价。程序如下:

- 供货间将报价单寄到成本控制室主任,由他拆封,并与采购部经理讨论选定供货商,确定价格;
- 采购部根据商定的价格和确定的供货商,每天给他们打电话,要求采购订货。这是有效控制餐饮日常原材料采购供应价格的好方法。
- 加强成本费用的控制。内容有:
 - A) 总收入与总成本的对比分析;
 - B) 能源消耗的节约与控制;
 - C) 餐饮成本是否控制在规定的比例上;
 - D) 各项费用开支是否有预算,是否必要;
 - E) 所购物资、物品是否因过多而积压仓库,导致资金积压;
 - F) 各部门的营收和物品消耗是否在确定的标准之内;
 - G) 应收款是否及时到帐;
 - H) 更新改造的项目是否急需和有必要;
 - I) 酒店的行政开支费用是否得当;
 - J) 酒店管理中还有哪些可以节省的方法等等,都是成本费用控制的内容。

1.7.3 财务管理与其他方面的关系

1、合理有效的资金运作

- (1) 为了确保供货质量和酒店资金有效运转,对鲜活产品一般可以每月付款一次。
- (2) 财务部对内部各部门和员工所发生的费用报销,可以采取每月一次或两次的报销方法。这样既可以使财务工作人员有更多时间和精力去做财务预算和财务控制,又可以使酒店资金得到充分利用。
- (3) 要使酒店资金不断增值,酒店总经理、分管多种经营和投资开发的副总经理要与财务总监一道商量,将有限的资金投向最有效的地方,开拓经营。

2、市场和财务经营分析会议

(1) 财务总监每月要向总经理、驻店总经理和各部门负责人报告分析上月财务经营状况，并与市场和营销情况的分析一道进行。每月财务情况分析会既研究分析市场格局的变化对酒店当月的影响，又要分析当月酒店各部门在经营过程中影响经营所存在的问题，指出没有完成或超额完成当月经营预算的原因，对所存在的问题提出改进的对策和意见。

(2) 财务经营情况的每月分析会议的目的：

- 向各部门分析全店实际经营状况与预算的比较，
- 分析研究，明确下个月财务经营管理应注意的问题，使酒店的财务管理卓有成效，使酒店的经营取得成功。

3、及时掌握信息

财务管理工作要及时掌握有关信息，以此来指导财务工作。比如对旅游市场有关信息的了解；对同行酒店价格上政策的研究；对市场上与酒店关联的一些价格了解；还有市场上物资供应价格变动情况等。此外，参加一些行业的联系会议或行业协会，以此来获得信息，共同研讨酒店财务管理上的一些问题。

4、让酒店各级管理人员都关心财务

帮助并教会各级管理人员分析经营，使各部门经理真正对本部门的经营负责，保证达到预算的指标。

1.8 酒店公共关系管理

酒店公关部，是在市场营销总监领导下开展工作的。它与销售部一样，是在市场营销部领导下的两个独立的部门。公共关系部的任务是维护酒店形象，宣传并扩大酒店的知名度，适时适度地为酒店做广告宣传。

1.8.1 树立良好的酒店形象

酒店公关部的任务就是在国内外逐步树立起酒店的良好形象，不断扩大酒店的声誉，提高酒店的知名度。

1. 酒店的宣传和广告

(1) 公共关系要做酒店的广告宣传工作的策划。这种广告宣传分为国内市场和国际市场。从酒店的最终目标来说，公共关系的广告宣传工作，

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	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《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂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《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



【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。



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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.mhjjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

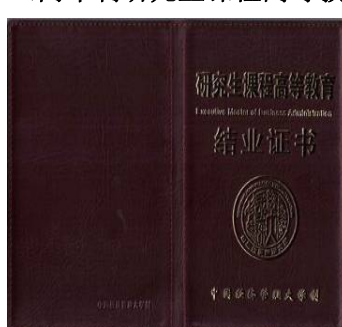
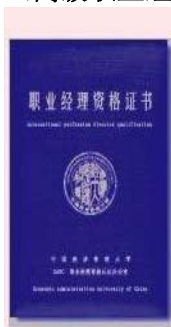
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

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 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	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：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：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	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjjy.net>

主要侧重于国际市场。因为公关宣传广告的目的是为了在国际市场提高本酒店的知名度和影响，更多的占领国际市场的份额，使更多的旅游者认识、了解本酒店，吸引他们来店下榻。从酒店的现实目标来说，酒店在本地区经营，需要树立良好的形象，建立和睦和友善的社区关系，对酒店的经营发展打下良好的外部环境和基础。

- (2) 国内外市场上的宣传广告工作有：在国内、外举办的旅游博览会上的宣传；在国内外旅游报刊、杂志上的广告宣传；在国内、外电视、电台上的广告宣传；在当地报刊、电视、电台上的广告宣传等等。这些要求公关部制作酒店各类精致的宣传小册子，撰写电视新闻稿、报刊新闻稿。

2. 酒店宣传广告连续性和统一性

- (1) 要树立鲜明、固定的酒店形象，就需要在宣传广告中注重统一性的原则。统一性原则的要求，就是通过酒店的宣传广告，给国内、外公众对酒店留下一个深刻的、鲜明的、固定统一的形象。
- (2) 酒店的宣传广告要有连续性，要使酒店在国内外目标市场上占有一席之地。需要多年的宣传促销。

3. 利用各种手段扩大宣传酒店的知名度

- (1) 文艺公关：组织职工业余艺术团，通过酒店员工的艺术表演，宣传酒店，扩大酒店的影响。
- (2) 体育公关：在体育活动和比赛中，酒店的体育队的良好成绩也是对酒店的有力宣传。
- (3) 有意识地参加电视台、电台组织的有关活动，以此来扩大酒店的知名度。
- (4) 在各种社会公关活动中表明酒店某种态度、参与其中的相关内容。

4. 广告宣传的选择

根据酒店对国内外宣传的目标市场来选择旅游杂志。

- (1) 酒店在杂志上做广告宣传，以对外宣传为主，以扩大酒店在国外旅游市场上的影响。
- (2) 而对国内众多的杂志、广告宣传，要持谨慎态度，选择那些声誉好、影响大、有权威的杂志，刊登酒店的广告，以作宣传。

5. 企业形象的设计和公关策划

酒店应该培养自己的公共关系方面的专家和人才。公关部的人员要学习公关理论和公共关系的实务，努力做好自己酒店企业长期的企业形象的设计。

1.8.2 与社会各界保持良好关系

1、与政府机构的公共关系

开展公关工作，要根据实际情况和实际效果。

- (1) 总经理出面公关活动，表示酒店对建立与政府部门和机构的公共关系的重视。公关部的任务是做好总经理与政府部门和机构交往、交际的策划和准备工作。如准备背景材料，以及与政府部门交往的内容，以供总经理参考。
- (2) 还有一种公关活动是由酒店各部门进行，如工程部与水、电、气、能源、劳保部门；财务部与财政、工商、税务、物价部门；餐饮部与卫生防疫部门等等进行交往联系比较多。

不论是总经理的交往，还是各部门的交往，作为公关部，都应该了解这些交往的结果，在遇有困难和障碍时，公关部有责任帮助策划，以使酒店与政府机构的公共关系处于良好的状态。

2、与商企业界的公共关系

- (1) 酒店与工商企业界建立良好的关系，目的是使酒店的经营和发展，得到工商企业界的支持和帮助。酒店是工商企业界交往、洽谈生意的场所。酒店在工商企业界的声誉越高，就可以提高酒店的知名度和经济效益。
- (2) 公关部要与当地工商界保持良好的联系；适时地组织当地工商界人士来酒店，向他们介绍酒店的经营情况，通报酒店的发展情况。酒店开展的一些推销活动，恭请他们光临等等。

3、与新闻界的公共关系

- (1) 经常给国内、外的报纸投寄新闻稿，以此来反映酒店的经营管理的动态，在海内外作广泛的宣传和有关信息的新闻传递。酒店公关部每月要定量给专门的报纸投寄新闻稿，这种稿件并不要求写得十分详细，只要求写出大体的情况，发生了什么事情。新闻稿的内容，可能有酒店的接待的重要客人，酒店的推销活动情况，酒店名厨师的介绍，酒

店经营上的新举措等等。

- (2) 做好新闻记者来店时的接待工作。大的杂志和新闻社来人了，公关人员可能要花一天的时间，陪他们拍照，了解背景材料，向他们介绍酒店情况，带他们参观酒店设施，组织安排他们与总经理见面交谈。
- (3) 选择适合自己的媒体来作宣传。如果做国际会议的宣传广告，则要在海外报刊杂志上作宣传；如果是做餐饮推销的宣传，就在当地报纸上做广告。在选择当地报纸上做广告宣传时，一般情况，要做到酒店内重大活动的宣传，要放在影响力比较大的报纸。而一般的活动宣传就照顾到小报纸上。

4、做好政府官员的服务接待工作

接待好重要人物，其宣传影响面大，对提高酒店的声誉起到得重要作用。因此，公关部要精心策划安排好政府官员的各项具体的接待工作。

1.8.3 参与当地的社会活动

1、通过参加社会活动，树立酒店亲善的形象

为了树立酒店在当地社区的良好形象，公关部要经常地积极地参加当地政府和各工商企业组织举办的各类社交、社会活动。通过社交和社会活动，广交朋友，宣传酒店，树立酒店的形象。

2、通过参加各种社交、社会活动，可以获得更多的有价值的信息

3、有准备地参加这些活动，在活动中宣传酒店

- (1) 在参加各种社交、社会活动之前，公关部人员要有所准备。比如，这次活动要与主办单位谈些什么问题，我们应该采取什么态度；比如，是否可以利用聚会的机会，向一些客户单位宣传自己的酒店，还要带些酒店的宣传小册子。

(2) 有选择的慎重地利用社会活动，参加社会活动。

参加社会公益活动的范围是比较广泛的。有些社会活动是政府部门点名要酒店参加的，有的活动并非一定要酒店参加。对于前者，酒店应该认真对待，点名要酒店参加的社会公益活动，酒店不好推辞，要根据酒店的情况，表明一方面的态度。另一种情况是，酒店主动捕捉那些值得参与的社会公益活动的信息，然后积极准备，精心策划，主动参加这些活

动。比如，救灾工作的参与，环境保护活动的参加等等，通过参加这些公益活动，一是为社会、为公众服务，同时，也达到宣传酒店、树立酒店在公众和社会各界中的良好形象。

1.8.4 酒店内部的公共关系工作管理

1、 总经理对酒店公关工作的指导、关心和参与

- (1) 酒店公关工作要得到总经理指导和关心，有时还要求总经理参与。酒店公关形象的设计和树立，是很慎重的事情。有的需要及时向总经理汇报，由总经理定夺。公关工作中遇到的一些困难和问题，解决不了的，要请总经理帮助协调。
- (2) 一般情况下，公关部每月有一份公关工作报告交总经理审阅，以征求总经理对公关工作的指导。
- (3) 有时要为总经理会见重要客人作些准备，也可以与总经理一道去会见某位住店客人。应事先告知总经理，让他提前有所准备。

2、 对客事务方面的公关工作

参与接待 VIP 客人：

有些住店的 VIP 客人，需要公关部参与接待。这些 VIP 客人，有的并不一定非要总经理出面，这时就由公关部的经理，代表酒店总经理做一些迎来送往方面的工作。如进店时迎接、帮助 Check-in，把 VIP 客人送至客房，告知客人有事找公关部联系。客人离店时在门口送行。公关部的经理要与大堂副理一道，认真检查 VIP 客人之各项准备工作。如前台登记，钥匙信封，房内 VIP 布置，用餐安排等等。发现问题，要及时通知有关方面补救。非常重要的住店客人的接待，要起草接待工作计划，公关部要帮助总经理作了接待方面的准备工作，提醒总经理要注意些什么问题，做好总经理在接待时的参谋和助手。

3. 对客事务方面的信函联系

酒店常常会给住客人一些告示、通知、招呼或某一方面的表示。一般情况下，由公关部代表酒店、代表总经理给客人致函。这是由公共关系部的工作性质决定的。比方说酒店定于次日上午十时，进行消防防火演习，前一天，就必须有一份精致的通告放到客人的房间，通告的落款是公共关系部的经理。因为这件事与客人发生了关系，可能给客人带来不方便，

请客人给予协助、理解或谅解。所有这些与客人发生关系的信函、通告，都应由公关部用中英文起草、打印，落款是公关部的经理。酒店应避免由部门直接与客人交往。不能因为工程部要在水电方面作维修，就以工程部的名义在大厅内立起一个告示；餐饮部要推销一项什么特选，就以餐饮部的名义告示宾客。这样就会给客人感觉到这个酒店的管理杂乱无章。统一归由公关部来处理对客事务方面的致函，可以统一规范语言，如日语、英语、中文的规范、统一致函的格式，注重礼貌用语，注重通告的摆放位置等等。有时公关部还要代表酒店给客人写致歉信，或代表酒店总经理给离店客人写信。当然，公关部每年圣诞前夕，给曾经住店的客人以及有关的客户、公司、企业和有关人士寄去贺卡，这都是给客人致函的具体方面。

4. 营造酒店内部的良好环境和气氛

- (1) 酒店公关部有责任在全店范围内营造出一种融洽的人际关系环境和气氛，这应该在店内员工之间，部门之间，管理者与被管理者之间互相以诚相待，互相尊重。
- (2) 为了创造良好的酒店内部环境，公关部可与人力资源部、工会联合组织店内公关活动，活跃酒店员工的气氛，融洽员工之间的关系。对活动中成绩最佳者，可与总经理合影留念，发给纪念品。公关部可以在内部专栏上，刊登照片和开展各种活动的情况，经此增加酒店员工的凝聚力和向心力。
- (3) 热忱帮助员工、消除等级观念。酒店公关部在某种意义上，应该起到酒店管理当局与员工，员工与酒店管理阶层相互沟通的桥梁和纽带。

5. 酒店内部的其他公关工作管理

- (1) 做好客用印刷品、资料的制作工作。客用的印刷品、宣传品要讲究酒店的统一规格和标准，应该由专门人员设计，统一要求，它要求公关部统一管理。比方说，菜单的设计，电视节目单、电话指南、服务指南、酒店内的告示牌、指示牌、电梯内的广告宣传，房内的宣传小册子等等都要由公关部联系有关方面和厂家，统一设计制作。
- (2) 做好公关部内部管理工作。
 - 公关部人员配备应该少而精。公关部的工作是根据酒店市场营销、促销方面的需要，根据酒店对外整体的形象宣传的要求，以及酒店

总经理对公关工作的要求来制定公关工作计划。

- 公关部要建立档案卡片，有自己的记事本，有什么事情都记下来，要及时处理掉。
- 在部门内部员工的工作安排上，要量体裁衣，有的适应于处理外部事务，具有与人打交道的能力；有的适合于处理内部事务，就可以安排做案头工作、文档文字处理。
- 每年还要做全年的公关广告宣传的费用开支的预算。这需从其他部门得到有关的信息，如前厅的出租率，客源结构、餐饮推销、更新改造情况，营销部全年的大推销活动等等。根据这些背景材料，公关部经理制作预算。要把一年中的 12 个月以及每个月的每一周，都有些什么推销活动，需要做什么样的宣传广告，花费多少费用，以此进行预算。

1.9 酒店会议管理

1.9.1 酒店召开会议的目的和作用

1、沟通传递信息，讨论研究工作

利用各种会议，沟通传递日常运作的信息，讨论研究经营管理中的政策问题。

2、布置安排工作任务，推动促进工作进展

(1) 在布置、决策一项工作任务之前，征求高级行政管理人员的意见，进行讨论研究是很有必要的。好处在于：

- 便于了解每人对这项工作、这项决策的反映态度；
- 便于总经理和运转经理对工作进展的调控，和对各级管理人员的驾驭；
- 便于统一管理人员的思想和行动。
- 能够面对面地进行感情沟通，能够比较深切、准确的了解和掌握各方面的对问题的看法和态度，随时可以探讨并改进、补充工作计划。
- 可以协调管理过程中各方面和各部门的关系。适时召开协调会议，解决酒店运转中出现的问题，可以使酒店的经营运转达到高效、有序。

酒店内部会议，要经常向各级管理层布置任务，安排各项工作。并且在每次工作指令会上要督促检查上次布置的工作任务完成情况。

1.9.2 酒店内部会议的种类

1、 计划发展会议

这是一种由酒店高级行政管理人员参加的，研究酒店未来发展规划的重要会议。比如：有关酒店的发展目标、经营战备、经营方针的研究和讨论；酒店的财政预算和成本费用的控制；酒店对市场的调查和研究，讨论制定市场营销和公关方面的策略；酒店未来规划、发展多角化经营的可能、思路和设想等等。这些内容都涉及到酒店今后的发展方向，酒店的经营管理中的重大问题，涉及到酒店经营管理目标、方针和战备，是酒店内最高等级的最重要的会议。主持会议者和参与会议者都必须对这种会议给予高度重视。与会者事先都必须得到会议通知，并有所准备，对会议所提出的议题，提出自己的看法和意见，提出自己的分析和对策。而不能临时地、随意地召开这种类型的会议。

2、 酒店运营会议

酒店经常要召开这种类型的会议。这类会议实际上是随着计划任务的下达，对各项工作任务分解和实施而召开的会议。

3、 沟通协调会议

是在酒店实施运转中，各部门在具体运作时，发生的一些工作中的矛盾和问题，而需要进行的沟通和协调方面的会议。除此以外，沟通方面的会议还包括，将酒店的经营发展的重大战略和决策、经营方针、目标和方向告知全体员工，酒店经营情况的通报、对客服务质量和客人投诉、表扬情况的反馈，以及一个时期下来对全体员工通报酒店有关情况等等。

1.9.3 酒店日常会议的内容概述

1、 每日晨会

每天运转方面的日常事务，通过召集晨会，使各部门经理了解当天经营接待方面的重要信息；总经理通过晨会来讲评服务质量；最后安排当天的重要工作。

(1) 内容：

- 大堂副理和质检部门通报客人投诉和每天质量检查情况。
- 前厅部通报昨天客情状况和当天的客情报告。
- 营销部和餐饮部通报当日重要接待活动和当天重要会议，重要宴会情况。
- 财务部通报上日酒店收入情况。
- 检查前一天晨会布置的工作任务的完成情况。
- 布置当天的工作任务。

(2) 方法：

- 准时开会，迟到的予以处罚。开晨会的时间，最好是各部门经理上班后半小时，这样好让部门经理上班后有个了解和处理、安排本部门工作的时间。
- 会议时间控制在 20 分钟左右，一般不能超过半小时。这就要求会议内容安排紧凑，非普遍性的问题不在会上说。个别部门的事情，晨会以后个别谈。这样不占用大家的时间。
- 一定要询问前一天布置的工作完成情况，这是一种检查工作的方法。如果某个部门没有完成工作任务，这就要问为什么，就这就对各部门经理有了压力。
- 主持者要对质量问题作出裁定或给出明确意见。

2、办公会议和一周工作会议

(1) 酒店办公会议。这个会议除了回顾本周工作、安排下周工作以外，有时候还要讲座研究一些专门的问题，研究企业经营发展方面的规划、各部门在本周内提交总经理要研究答复的问题，以及酒店高级行政管理人员考虑到的问题。办公会议一般控制在一个半小时为宜，办公室主任要做好会议记录和会议纪要的整理工作，并将整理好的会议记录交总经理或运转经理审阅，以便总经理或运转经理准备下周工作指令会的内容。

(2) 一周工作会。一般定为每周一上午召开。各部门负责人参加，总经理主持。办公室秘书做好记录，会后要将纪要下发各部门执行。这个会议有以下几个方面的内容：

- 财务总监（或财务部主任）通报分析上周酒店财务经营情况，并与前周比较，与上个月和上一季度的同期比较。
- 大堂副理和质检部门分别通报上周客人投诉情况和上周服务质量的

讲评分析，特别是每周的投诉率的分析。

- 前厅部通报上周客情（包括出租率、平均房价、团队和散客比例、客源结构等）和本周客情预测预报。
- 市场营销部和餐饮部通报市场情况、本周重要活动、会议和重要宴会情况。
- 分析并检查询问各部门上周工作完成情况。
- 总经理和运转经理布置安排下周工作。本周工作任务内容大体有以下几个方面：本周接待任务、接待活动的讲评、安排和协调；本周服务质量工作重点和有关安排；本周行政日常工作的具体布置；通报办公会议研究决定的有关问题和工作要求等。

3、 经营协调会议

这两种协调会一般由驻店总经理主持，每周或定期召开一次，在酒店营业初期，协调会议较多，可能每周召开一次。随着酒店运转管理逐步上轨道，也可能每两周或每个月召开一次。召开协调会议，主要是为了协调营业部门在日常运转中所遇到一些矛盾和问题，使有关部门都能为营业部门服务，为他们的经营创造良好的环境。

- （1） 房务协调会议。参加部门有与房务系统工作有关的工程部、财务部、营销部、安全部等等。房务协调会议的内容，通常是先由房务各点（诸如前厅、客房、洗衣场、PA组）提出需要各部门帮助解决的有关问题。因为，在日常运转中，房务部会遇到设备设施的维修保养、日常用品的采购和配备、团队接待沟通、餐饮服务的完善、楼层安全管理等方面的问题。针对房务系统提出的问题，总经理和运转经理进行协调。然后，再由各部门提出还需要协调的问题。每次房务协调会议，要检查上次协调会议协调布置工作的完成情况。
- （2） 餐饮协调会议。参加的部门有工程部、采购中、结帐处、营销部、房务部等等。除了餐饮部本身要做好服务工作外，各部门对餐饮工作的协助和支持，也是不可缺少的。餐饮日常运转中，厨房、餐厅设备的维修保养、原料的及时、保质、保量的采购供应、团队客人的用餐，大型会议的组织协调，都涉及到各部门与餐饮的有机配合和协调。

4、 每月经营管理和质量分析讲评会议

- （1） 市场和经营情况讲评会议。由总经理主持，各部门经理参加。每月初召

开，主要内容由市场营销总监和财务总监分别分析讲评上月酒店市场营销情况和经营情况。最后由总经理小结，提出本月市场营销和经营管理方面的侧重点。有时各部门的经理也可以在会上发表自己的意见和看法。市场营销总监在这个会议上要通报市场信息和动态，并作细致的、科学的分析；要通报上月市场营销情况（出租率、房价、客源结构等）；要分析本酒店在市场竞争中所处的环境和预测当月的市场，提出市场营销方面的对策措施，以便总经理决策。财务总监需要通报分析上月财务经营情况，包括上月酒店营业收入和各部门的分解收入、利润、成本费用消耗情况等，并对此进行分析讲评，看看酒店各部门执行每月预算的情况究竟如何，提出关于酒店财务管理的意见、建议 and 对策。在分析讲评市场和财务经营的基础上，最后总经理作小结，并对当月市场和经营工作提出意见。

- (2) 质量分析讲评会议。由总经理主持，各部门负责人参加，主要是由大堂、质检、安全、设备、卫生、纪律等职能部门负责人，通报上月这些方面的质量检查情况。每月召开酒店服务质量分析讲评会议，是使酒店各部门负责人和全体员工加强质量第一的意识和认识，始终把提高服务质量作为酒店常抓不懈的一项战备性的任务。进行质量分析会议的目的是鼓励先进，表扬质量工作做得好的部门和个人，提出分析每月质量工作中的薄弱环节，提出改进质量工作的措施和办法，以不断提高酒店服务质量。

A. 每月质量分析会议的内容有以下几个方面：

- 大堂副理和质检小组分析汇总每月客人投诉和质量分析检查情况。计算出当月客人投诉率是否在质量要求的标准之内，分析投诉率高低的原因。内部质量检查中存在哪些薄弱环节，原因是什么。表彰每月质量管理工作中成绩突出的部门和个人。最后要提出质量管理中的分析意见和建议，供总经理和运转经理参考。
- 设备质量管理委员会通报、分析、讲评上月酒店设备检查和设备质量管理工作情况。
- 安全质量委员会通报、分析、讲评上月安全质量情况。
- 卫生质量委员会通报、分析、讲评上月卫生质量管理情况。
- 人力资源部通报上月培训工作和酒店各部门执行规章制度的工作情况。

况。培训部通报上月培训工作情况。设备、安全、卫生、培训、纪律管理部门在通报分析情况中，要对各方面和各部门质量管理工作奖优罚劣，并对质量工作中存在的问题，提出改进措施和对策意见，供总经理和运转经理参考。

最后，总经理作每月质量管理工作小结，提出当月酒店质量管理重点和求。

B. 要求：

- 大堂副理在会前要认真整理分析宾客投诉情况。
- 各职能部门对质量检查中查出的问题要进行认真的汇总，提出质量问题的原因分析和改进提高质量工作的措施。
- 所有这些内容要整理文字材料，在会前报总经理和运转经理。
- 总经理和运转经理阅读这些材料后，经过思考分析，制定出本月质量工作的思路 and 重点。

5. 临时会议和专门会议

(1) 临时会议。

酒店日常运工作中，有时会遇到突如其来的问题需要及时解决。这时需要总经理和运转经理的果断决策和应急处理。有时，也会安排临时协调会议，召集有关方面讨论解决。总经理和运转经理召集临进会议有几种情况：

- A、当晨会上某一部门提出的问题涉及到一两个部门的事情，这时就需要在晨会以后，临时将涉及到的部门经理留下来，开个临时协调会，去帮助协调解决问题。
- B、紧急停水、停电、停气以后的服务工作安排和员工生活安排，需要临时召集有关方面，临时开会研究对策，度过紧急时期。
- C、总经理和运转经理对酒店改进服务质量以及服务规格标准上的新举措、新设想，需要召集有关方面讨论研究，而临时召开会议等。

(2) 专题会议。

专题会议可以分为接待工作专题会议、服务质量专题会议、行政方面专题会议以及其它专题会议。

- 接待方面的专题会议。
- 质量方面的专题会议

- 行政方面专题会议：酒店各项规章制度的修订、寄送的讨论会议；酒店对员餐券和用餐管理的专题会议；工资奖金分配制度的确定讨论会议等。

1.9.4 开好酒店内部会议的要求

1、精心组织安排

除了紧急临时工作会议，酒店内部会议一般都要有个计划安排。要将会议的时间、地点、出席人员、中心议题都提前通知与会者。要求他们在会前所需讨论研究的问题有个思考和准备，这是提高会议效率的有效手段。

2. 会议的控制

- (1) 掌握好、控制好会议的气氛。尽量让参加会议人员都发表意见和看法。
- (2) 还要控制会议的议程。要做到每个会议都有能使大家集中精力研究讨论会议议题。

3 掌握好会议时间

除了上午的工作指令会外，酒店内部会议一般安排在下午 2:00—4:00 较妥当。这是酒店管理和服务中相对而言比较宽松的一段时间。

4. 会议要有结论

每个会议结束时，一定要有一个短小精炼的小结，对所研究讨论的每个问题都要形成一个决定性的意见。每次会议都由记录员认真记录，会后要整理会议纪要，下发有关部门具体贯彻执行会议所做出的有关决定。会议纪要要存档。

5 讲究实际和时效

要解决实际问题，有话则长，无话则短。酒店的日常运转，通过酒店的例会，各部门接受工作指令，贯彻、解决、落实、检查、执行。但是，不是所有的事情都是通过会议来落实。有时在工作中遇到的一些事情，在职权范围内的事情，独立解决，事后汇报。有时可以临时召开 5 分钟或 10 分钟会议，商量解决办法，及时处理掉。例会可以说是解决通常共性的一般问题，多实用于通报情况和信息、总结回顾工作、研究有规律性的问题。

1.10 酒店总经理的交际艺术

1.10.1 交际所需的个人素质

酒店总经理在与外界交际时，其个人的素质十分重要。它包括外在因素，如仪表、动作、语言；和内在因素，如知识水平、思想修养、风度、气质等方面。要力求使对方第一次见到你，就留下一个深刻美好的印象。因为总经理是代表一个酒店的形象。

个人素质的要求有以下几个方面：

1、 整齐的仪表。

反映出总经理良好的精神风貌。酒店总经理在交际场合，要做到仪表端庄、服饰整洁，衣服的颜色协调明快。

2、 动作大方、举止稳重。

能给对方一种成熟可信赖的感觉。作为酒店总经理在交际时，用简单的手势辅助解释说话的内容，手势起落有致，幅度不宜过高过大。走路时应不快不慢。握手时，短促、适度地表示有力，切忌过重。

3、 语言的掌握。

利用对方能接受的语言沟通思想感情是很重要的。总经理在进行交际和沟通时，首先要扫除语言中的障碍。

4、 广泛的知识。

广泛的知识，较深的涵养，是酒店总经理取得交际成功的内在因素。酒店总经理从某种意义上的要求，应是个“全才”。要懂得酒店管理的专业知识，有一定的文学艺术修养，以及各种有关学科的知识，如涉外经济管理、财务管理、人力资源管理、行为科学、心理学、行政管理学、市场营销学等等。

1.10.2 交际交中应持的态度

1、 微笑、幽默。

对外交际，首先要使对方愉快。做到这一点，要带着轻松愉快的心情和微笑的神色。另外，在交际场合，用几句幽默的话语，既能调节交往时的情绪和气氛，也可以润滑双方之间的感情，可以收到更佳的人际效果。

2、 诚实、可信。

在交际中，首要的和基本的前提应该是诚实和谦虚。因为，交往的双方，只有建立在诚实的基础上才可能互相信赖。交际的成功建立在互相信任的基础上。

3、用讨论和请求的口吻。

- (1) 在与别人交往过程中遇到矛盾和障碍时，运用商量的征求意见式的、讨论式的、请求口吻的态度比较有利。
- (2) 比较理智的办法：首先要肯定赞扬对方谈论中合理的部分；然后用商量的口吻提出自己的观点和看法。
- (3) 比较有效的办法是在这些语句之前或之后，加上“能不能”、“可不可能”、“是不是”、“好不好”、“行不行”等用语，并以极友好和善的态度，而带微笑提出自己的设想，往往容易被对方接受。在交际中，应该处身设地的为对方着想，也站在对方利益的角度去考虑一下问题，就容易找到共同点，感情也会融洽。

4、请求别人帮忙。

5、以诚恳的态度帮助别人。

1.10.3 交际原则：尊重与理解

“尊重对方，理解对方”是酒店领导者交际中必须遵循的一条重要原则。

1、赞扬和鼓励。

实事求是的赞扬、鼓励对方是尊重对方的重要表现。在赞扬对方的时候，一定要真诚、真实。适时适度地赞扬对方，使对方感觉到他在您心目中的形象、地位和作用。而当对方有困难，处于劣境的时候，能给予理解和关心，则会使他感到温暖、友爱和信心。酒店总经理在进行人际关系交往时，应该有效地运用赞扬、鼓励和理解对方的艺术，研究心理学的原理在交际中的运用，以不断提高自己交际水平。

2、使对方觉得他自己很重要。

酒店总经理有时要亲自做业务外巡。总经理出面的拜访和会见，就会使对方感到他自己的价值和重要。而在交往过程中，虚心、细心地倾听对方的谈话，也是赞许、尊重对方的一种方式。切忌在与对方交谈时，东张西望，翻阅手中的报表、资料、文件、杂志。

3、理解对方，不强人所难。

1.10.4 交际要有准备

1、 心理准备和精神准备。

交际前要有良好的精神状态，要树立信心。

2、 语言上的准备。

(1) 实事求是地分析对方的情况，归纳寻找对方成功的做法和经验，见面时适时给出几句具有真情实感的赞誉和鼓励对方的话，这会使对方感到自信和心情愉快。这是良好的开端。

(2) 在进入实质性交谈前应作好有准备，提出主要的、关键性的、有实质内容的话。

(3) 结束交际时的语言要圆满、愉快，给对方留下深刻的印象。

3、 信息上的准备。

(1) 在交际前，有准备、有目的地搜集那些对双方交往有关有用的资料、信息，就能占有优势。要使每次交际都是互相间的信息交流，这就要有新的内容，以不断提高交往的质量。

(2) 了解对方的情况。认真分析研究对方的发展变化和目前所处的境况，然后做出自己的对策方案。

1.10.5 不见面的交际方式

1、 利用电话来进行交际。

2、 利用信函、电传、传真进行沟通。

3、 通过第三方进行交际。

1.11 时间管理艺术

1.11.1 总经理自我时间管理

1、 利用最佳时间。

确立最佳时间是合理利用时间的前提。除了要考虑人体的规律因素之外，还要考虑酒店管理工作中的节奏和特点。从酒店的日常管理的规律来分配，结合酒店总经理工作、生活的特点，总经理在以下时间段能安心处理各项工作：

(1) 上午十时至十一时，这段时间最好安排案头工作，酒店文件、报告、计

划、报表、批署工作意见。

(2) 下午二时至三时，处理工作中的一些棘手问题，或研讨工作难题。

(3) 晚上八时以后，思考规划下一阶段或今后的工作。

2、 有效控制时间。

要有效地利用时间就必须有效地安排、控制交际的时间。事半功倍之道取决于懂得有所不为，要砍掉一切不必要的事务和约会。

(1) 拒绝对方时，应显示你对他的请求已给予计庄重的考虑；

(2) 拒绝时的表情，应该和颜悦色，最好多谢对方能想到你，并略表歉意；

(3) 最好向对方说明拒绝的理由，使他了解，你所拒绝的不是他本人，而是所托之事自己无法办到。

(4) 耐心听完对方提出的要求，即使你知道非拒绝不可，也要耐心听完，以表示对他尊重；

(5) 拒绝之后，如有可能，你应该为他提供处理其请托事项的其他可行途径，这点是很得要的。对方会理解你的诚意以及对方的谅解。

为了有效的控制时间，可以适度运用闭门谢客的办法。

1.11.2 酒店管理中的时间管理

1、 遵守时间。

遵守时间是酒店管理中对各級管理人员以及酒店员工起码要求。总经理自己遵守时间，是最有说服力、影响号召力的。不仅要求在酒店内部要遵守时间，而且酒店的所有管理人员到外面参加各类社会活动，总经理和市场营销公关部经理及人员与人约会商谈工作也要准时、守时，这种好习惯的养成，对树立自己酒店的形象是十分有利的。

2、 限制时间。

限制时间就是要求在酒店管理过程中，对每项工作任务，都有一个时间限制、时间结束和时间长度上的要求。

3、 节约时间。

酒店管理中的时间的节约，有许多方面值得探讨和改进。比如，一个酒店在开业初期，各方面的关系，各部门的关系需要协调，便制定每周一次房务协调会，和每周一次的餐饮协调会。随着酒店运转程序的建立，各方面工作都逐步走上正轨，就可以逐步改成每两周开一次工作协调会。从

会议的时间安排来说,可能是开始时每次协调会议需要两个多小时,后来可能每次只需要一个小时就能解决问题了。如果擅长于计划与管理,把会议开得紧凑,事先作充分的准备,召集会议时,主要就是布置任务。与会者就有一种紧张严肃的气氛,还可以使大家养成良好的工作作风。

除了会议的时间节约之外,还有酒店管理者在与下属交谈的时间节约。控制下属摆困难、多诉苦的现象,而请下属积极思考,提出解决问题、解决困难的办法。

1.11.3 服务工作中的时间管理

1、 时间的长短是相对的。

例如:在餐厅,客人点了菜,一般情况下,要在职 15 分钟内上第一道菜。在这 15 分钟之间,作为餐厅服务员,为了不让客人感到时间等得太久,餐厅服务中递上毛巾,送上饮料或热茶,配上几道冷菜后,见机可能和客人聊几句。过一会儿,给客人打招呼,“对不起,请稍等,你点的菜马上就可以送上来。”当第一道热菜送上来之后,服务员一定要说:“对不起,让你久等了。”在客人点菜的这段时间,主动热情的聊几句,不时的招呼,餐厅里如果能备几份杂志、报纸,让等候的客人新闻记者就会使客人感到自己受到了重视,而得到了一种满足。酒店服务过程中,要很好地利用时间长短上的相对论,这在许多服务环节、服务工作中都可以用得上,值得酒店管理者认真研究,并对服务人员加强训练。

2、 酒店宗旨在时间上的体现。

- (1) 在对客服务中,应注意把节省客人的时间放在首位。在对客服务上,应做到“**One-stop-service**”,即只要是客人提出的问题,不管问到什么人,都要由这个人来帮助客人,直至解决问题为止。
- (2) 应该把“第一时间”用来解决客人的事务上。酒店的服务工作,应该要让客人感受到酒店的全体员工都把客人的利益放在首位,并优先给予满足和照顾。

3、 缩短客人的等待时间。

在酒店的各项服务过程中,会经常出现客人等待的现象,这是正常现象。酒店的各项服务工作,要尽量缩短客人的等待时间,加强内部员工的操作训练,提高服务工作效率,努力做到客人等待时间在可以接纳的限度之内。

这些需要各岗位的服务人员，加强岗位操作的训练。服务工作中的时间上的要求，必须使每位服务人员都要保证做到：

- 客人进店 Check-in 应在三分钟之内；
- 客人点菜后上第一道热菜应在十五分钟之内；
- 做一间客房的清扫应在 25 分钟之内；
- 客人 Check-out 应在二分钟之内。
- 客人在客房内需要提供或更换物品，客房中心要在五分钟之内提供等等。

这些都需要酒店服务人员能为客人提供及时、迅捷的服务，尽可能地缩短客人等待的时间。要在保证质量标准的前提下，对各方面的对客服务操作加以严格训练。酒店经常组织对客人服务的员工，进行操作训练。

1.12 酒店总经理工作管理艺术

学习并掌握酒店管理中的管理艺术，其目的作用就是使酒店管理阶层在实施各项管理中，能够有效地运用科学的管理方法、管理技能、管理技巧，达到酒店管理中的最佳效果和境界。

1.12.1 处理各项新工作的艺术

原则：

(1) 丢开一些不在总经理工作职责范围的工作，把它安排给一些在其职责范围内的下属去处理、去解决。

(2) 委派他人：委派就是用你的时间去管理其他人的时间和工作的一门艺术。总经理要把适当的工作、用适当的方法，委派给适当的人去完成。

有效的委派包括七个步骤的委派系统，它们是：

- 选定需要委派人们去做的工作；
- 选定能胜任工作的人员；
- 确定委派工作的时间、条件和方法；
- 制定一个确切的委派计划；
- 检查下属工作进展情况；
- 检查和评价委派工作系统，以求改进。

(3) 首先完成最重要的工作

这需要酒店总经理经常要重温自己的工作目标，确定优先顺序。非重要、非主要目标的工作就可暂且拖延办理。总经理要充分利用副手、助手、秘书、内勤，发挥他们的作用，要使他们明确地知道你在干什么，他们就会帮助你挡驾一些人和事，不让他们打扰你，而且秘书、内勤可以帮助你做些准备工作，以便你回过头来处理拖延下来的工作。

（4） 立即行动

酒店总经理每天安排工作日程之前，必须先确定工作优先顺序。把一些没有价值的工作丢掉不管；把没有重大意义的工作延迟去做；把一些处于非优先地位的工作委派他人去做；剩下来的是总经理必须亲自去做的工作。总经理把工作的优先顺序确定下来，便可以开始安排某项工作具体占用的时间，以保证高效率地把工作做好。

1.12.2 处理各种干扰的艺术

1. 妥善处理电话干扰

- （1） 所有找总经理的电话，全部由总机转到酒店办公室，由办公室的秘书统一应接处理。
- （2） 许多找总经理的电话，秘书接后记下来后，在总经理办公室桌上留个电话记录。总经理可以在每天的一段空余时间，根据秘书的电话记录，有准备地给对方回电话。这就争取到接听电话和答复电话的主动权。
- （3） 总经理可能已经接到了一些电话，这时要妥善处理。

2. 处理来人干扰

- （1） 建立并养成提前告示、提前预约的制度和习惯。
- （2） 对于那些来自酒店外部的人中来找总经理闲聊的，总要有一定的办法控制。可以告诉来访者，我现在有五分钟（或十分钟）时间，这以后，我有个接待任务，或者有个会议要参加，请他能给予谅解。另一种方法，对于一般关系的来访都要控制其闲聊，可以采取不让他坐下来的办法。
- （3） 处理会议中来人打扰。如果是酒店人员的干扰，可以请秘书或其他人员告知 来人总经理正在开会，不便打扰。一般不去接待处理。如果是外单位来人找 总经理，可以请秘书先接待安排一下，待会议结束之后，再安排时间处理。

1.12.3 赞扬和尊重的艺术

1、 征求、倾听下属的意见是尊重下属的表现。

(1) 这对丰富完善总经理的工作计划,有助于科学化的决策、顺利地实施计划。这种倾听意见是有选择的、有针对性、有重点地安排的。下属管理人员和员工最了解自己管辖范围内的事情,所以对于份内工作他们最有发言权。

(2) 酒店管理要分层分级作决策,各级管理层在作决策前先听听下属意见,可以使决策更完善。同时这也是对下属的工作考核,通过下属对某一问题的意见分析,你可以得知他对这个问题的认识分析水平。如果下属意见有偏差,认识理解上有错误,总经理要及时予以纠正。总经理在研究讨论工作、下达工作任务时,以商量和征求意见的口吻,表示了你很尊重他,下属就容易接受任务,执行任务。

2、 赞扬和鼓励。

(1) 当下属管理人员或员工在管理服务中取得较好的成绩时,总经理要给予表扬和奖励。表扬和鼓励的形式是多种多样的,有口头表扬、通令嘉奖、张贴照片予以宣传、奖励旅游、奖励休假、发给奖金等等。总经理的奖励,会使员工感到自己的价值和作用,也增强了员工继续做好工作的自信心。

(2) 总经理要运用“鼓励”的技巧,充分调动下属管理人员和员工的工作积极性。当下属因对情况不熟、工作方法不当而导致工作失误时,总经理不要一味地盲目批评,要帮助他们分析问题,引导他们掌握方法和技巧,鼓励他们继续干下去,可以增强下属工作自信心,可以不断地提高下属的工作能力。

3、 信任下属,善于授权。

总经理对自己手下的应该有一个基本了解,明白他们的能力和所担任的工作。

授权,就是对下属予以信任的具体体现。通过让下属更有成效地做更多的工作,提高他们的工作管理能力,激发他们的创造性,可以形成管理工作的良性循环。酒店总经理授权,有以下几个方面:

(1) 授权驻店总经理或总监处理有关事务。是驻店经理或总监的工作,总经理不要包办代替。授权还包括工作指导和工作提示。

(2) 总经理要发挥各职能部门的作用,不能代替部门经理的工作。许多正常的各部门的管理工作,由职能部门去检查督促处理。

- (3) 授权办公室主任处理酒店日常行政方面的事务。
- (4) 授权以后，要检查下属工作落实的情况，并进行督导。

第二章 XXXXX 酒店管理集团成员酒店领导管理体制

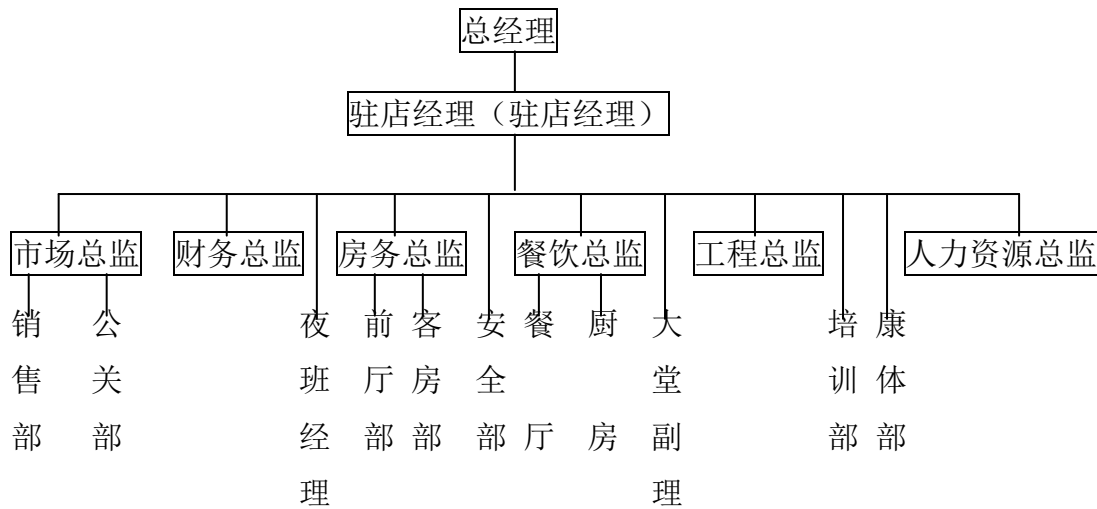
引言：

酒店服务质量的高低，与酒店管理水平有关；而影响酒店管理水平的关键，则在于领导管理体制是否科学、高效。酒店的运作服务要与国际酒店有规范标准接轨，酒店的管理要达到国际水平，需要建立科学高效的饭店领导管理体制，使酒店管理逐步达到国际水平。

必要性

酒店业操作性强，是一种规范化、系统化、连续性要求较高的运作。其计划性、指令性较强，要求令行禁止。酒店企业要按照市场经济的要求，完善和严格内部经营管理，严肃劳动纪律，加强技术开发、质量管理和营销、财务工作，提高决策水平、企业素质和经济效益。它要求有统一的指挥，政令畅通。

现今国际酒店集团最常用的领导管理体制是“总经理---驻店经理---总监”的管理架构，设置如下图所示：



酒店最高行政人员有总经理、驻店经理和总监。这三者是上下级关系、领导与被领导关系。这样的领导管理体制，在操作运行中就能体现出它的优点。

框架设想

酒店的运转管理，要求以国际标准和规范来协调一致的进行运作，它要求上层精简、决策快速灵活；中层高效运作、令行禁止、政令畅通；下层服务系统化、规范化、标准化，要建立科学、高效的领导管理体制的框架有以下几个要点：

1、 总经理负责制。

酒店运转管理，是酒店领导管理体制的一个重要实施形式。它要形成以总经理为首的、驻店经理具体实施的运转管理体制。这种体制的设立和建立，在具体操作上符合精简、高效的原则，能减少矛盾，对酒店管理服务规范化、系统化、连续性、一致性都是有好处的。

酒店的整体运作，要以总经理的意图为轴心，贯彻执行总经理的经营管理意图。运转体系的建立，是在酒店总经理的领导、授意之下，由驻店经理确定，并组织协调实施。运转体制的确立和实行，不是驻店经理一个人的事情，而是总经理管理思想的体现。总经理要对整个酒店运转体系的科学性、严密性、规范性负责，他对这个运转体系建立负有领导组织的责任。

2、驻店经理负责酒店日常运作管理

驻店经理负责制的内容主要是：在总经理的领导授权下，驻店经理具体负责整个酒店的对客服务质量和各项工作标准，运转过程中的日常具体事务，都由驻店经理协调处理。遇有重大问题，要及时向总经理汇报。如果经理是政策、方针、计划的制定者，驻店经理就是组织、协调、实施者。

3、总监制

现代酒店领导管理体制的特点是上层精减。从科学的组织结构角度来看，建立总经理负责制和驻店经理负责制，还要有总监制的配套。总经理和驻店经理依靠总监贯彻实施总经理的意图和指令，而不是指挥十几个部门负责人。

总监是介于驻店经理和各部门经理之间的，起着承上启下作用的酒店高级行政管理人员。他们在酒店管理工作中，既参与制订酒店有关政策的研究讨论，又要带领所属部门员工执行酒店各项政策规划，是酒店各项工作的组织者和实施者。

总监制的设立一般有：市场营销总监、财务总监(或总会计师)、人力资源总监、房务总监、餐饮总监和工程总监。他们连同总经理、驻店经理都是酒店最高行政管理人员。他们之间的隶属领导关系分明。总经理是一个酒店重大经营管理的决策者，对酒店的各项管理工作负全责，是最高、也是最终决策者。总经理要研究酒店经营和管理方面的重大问题，依靠上述高级行政管理人员讨论政策、决策经营，并通过总监贯彻执行。各位总监负责酒店的某一专项方面事务，这些工作不只涉及到一两个部门，可能涉及到各部门。财务总监负责各部门预算和经营财务分析的管理。人事总监统筹全店人力资源开发和管理。营销总监开展全店销售和客市场的组织等等。酒店的各项经营管理要通过总监具体组织、

协调实施，其他各部门都分属在这总监的管辖范围内。因此，充分发挥总监的作用，是酒店建立科学高效的运转管理体制不可缺少的重要环节。

4、减少副职。

酒店内各级管理层所有职位的设立，要尽量减少副职的人数。优点在于责权利明确。实行各部门负责人负责制，虽然对这些处于一线的部门经理(主任)来说，担子重了，但工作有人负责，工作交叉和矛盾相对少于过多的副职，工作指令畅通。强调了管理的线条、层次，有利于管理效率的提高。

要点

1、运用法律手段和经济手段。

酒店内部实行绩效管理，酒店的服务和管理要与每位员工的切身经济利益挂钩，对于负有较大管理责任、技术性强的优秀员工，要予以经济奖励；对在管理有服务环节中出现问题者，尤其给酒店服务管理带来不良影响的员工，要予以经济处罚。真正做到奖罚分明。

完善各项管理制度和确立各项操作程序、操作规格、标准。各项管理制度就是酒店内各项法律。其中最重要的是酒店《员工手册》的制定和执行，它是酒店员工的行为准则。酒店每位员工，包括总经理，都必须在酒店各项规章制度的约束下工作。酒店管理中任何事情，都要讲究规范和程序，而不能随意性太强，变化太多。有了各项管理制度，酒店的正常运转，就不会因为人事变更而影响规格，降低服务标准。酒店法制建设的另一方面任务，是建立各项操作规格、程序和标准。它体现一个酒店的标准和水平。酒店的运转工作，其质量检查的组织网络，就是依据制定的各项规格标准来衡量、对照、检查、督促工作的。这是酒店质量管理法律上的“标准书”。因此，酒店总经理和驻店经理，无论是酒店开业之前还是开业之后，都应该重视确立并完善各项规格标准，它是一个酒店得以正常运转的基础。

2、对驻店经理的工作职责要求

驻店经理受总经理的委托和授权，全面指导协调督促整个酒店的对客服务运转工作。他首先要能理解酒店总经理的各项意图、决策、对酒店运转管理的思路和要求，保持与总经理在运转管理思路高度一致。这是驻店经理工作的前提。

驻店经理的主要工作职责是负责整个酒店的日常接待服务工作，他要了解客情状况和酒店各部门工作状态，阅读有关运转报告、报表和有关信息，以此指

导酒店运转工作；主持召开每天晨会，讲评质量，布置检查每天工作；他要及时协调解决运转过程中各部门发生的问题，定期召开运转工作中各方面工作是否正常，确保酒店规格、质量问题及时予以纠正；他要处理客人事务，保持与客人的接触，主动征求客人意见，经常不断改进酒店服务和管理；总经理不在店时，代表总经理处理全店各项工作。重大问题和情况及时向总经理汇报。驻店经理要具备如下几个方面的素质要求：

- (1)有强烈的事业心和责任感，要有服从、服务于酒店管理工作的思想。
- (2)全面理解总经理的管理思想，并在具体工作中认真落实。对酒店运转管理体系和各项服务规格标准程序比较熟悉和了解，善于发现问题和解决问题。
- (3)勤于检查和督促工作，经常检查督促酒店各项运转工作是否正常。
- (4)熟知酒店各项法规和制度、机构、编制。
- (5)熟知处理客人投诉的原则和方法。
- (6)有较强的管理意识和服务意识以及协调服务工作的能力。
- (7)要有比较健康的身体，因每天工作时间较长。
- (8)有较好的仪表仪容和礼节，谦虚谨慎，严于律己，任劳任怨等。

3、夜间运转制的建立

酒店运转管理体制的建立，还要加强充实夜间运转管理。建立夜班经理工作制的目的是使白天运转在夜间得以质量上保证和时间上延续。夜班经理工作制是建立科学、高效领导管理体制的一个补充和重要环节。其重要性在于：一个酒店整个夜间安全、设备运转以及对客服服务的运作，全都交给夜班经理负责。如果没有夜班经理协调检查、指挥工作，酒店夜间对客服服务质量和工作纪律是很难保证的。夜班经理代表总经理和驻店经理全权负责夜间对客服服务的各部门的运转协调；确保夜间对客服服务岗位的规范和标准；处理客人应急事务和有关投诉；负责夜间酒店安全保卫工作，处理事故；检查前、后台员工的工作纪律和各部门工作状况；确保设备正常运转和能源正常供应。

夜班经理是驻店经理的助手，他要熟知业务和规格，协调工作，勤于检查，勇于负责，能处理夜间突发情况，安全识强，对安全工作比较熟悉。

4、对中层管理人员的工作要求

运营管理体系和规格程序标准的服务质量要求，要靠中层管理人员贯彻执行、检查督导落实，他们起到承上启下的重要作用。酒店总经理对中层管理人员不能迁就和降低标准。

- 会议要求：各部门第一把手到会，没有特殊情况不允许他人代为开会；会前要事先通知，所有与会者事先要有准备；明确会议主题，不让与会者谈与会议主题无关的事；开短会，一般会议不超过 1 个半小时。开会要准时，作笔记；会后即贯彻落实。
- 汇报工作要求：中层管理人员要带着解决问题的几套方案来汇报工作，有数字和实际情况的说明。
- 工作任务要求：部门内部的事情部门自己解决。对布置的工作任务要积极主动的去努力完成。对属下也要同样严格要求。布置给部门经理的工作任务，定期完成，定期检查。
- 管理要求：敢于负责，不推卸责任。注重工作方法和工作艺术。到现场解决，走动式管理，经常检查协调工作。实行分级管理，一级对一级负责。不越级请示汇报，也不越级布置工作任务。加强部门的工作计划性，每段时间要计划安排本部门的工作重点。
- 工作时间要求：中层管理人员要准时或提前上班，下班时间则没有具体统一要求。一般来说，部门经理有上班时间，而没有下班时间。部门经理的下班时间，应该是他认为当天的工作都安排检查完毕以后。作为部门经理，这也是最起码的工作素质要求。

2.1XXXXX 酒店管理集团成员酒店总经理对酒店工作的管理

2.1.1 引言：

酒店总经理与驻店经理是领导与被领导的关系。总经理是酒店管理方的代表，是酒店各项重大工作的决策者，负的工作责任重大。驻店经理和副总经理，是总经理的助手和参谋。他们接受总经理的授权，进行工作协调和组织实施工作。同时共同组成酒店的决策机构和领导机构，在对某项管理工作有意见分歧时，应该保证机体决策的机制，当决策形成后，共同依照各自的责任和程序执行好各自的责任。

2.1.2 工作侧重点

根据分级管理的思想原则，总经理对酒店管理的工作侧重点应放在市场开

发、中长期发展战略规划、人力资源管理、财务管理、酒店安全、酒店工程等对外开拓经营以及企业公共关系的管理策划等涉及酒店经营发展的重大问题的管理决策等方面。而酒店日常具体的运转协调组织工作，则由驻店经理去组织实施。

由于外部市场的不断变化，总经理应该花更多的时间去筹划、思考酒店的开拓、开发，研究酒店的经营战略和外部市场环境的发展变化，要着重抓好财务管理和人力资的管理。在注重内部管理的同时，更要注重对外部市场开拓的管理，使酒店在市场竞争中不断取得新成果。

1、对市场营销和市场开拓的管理。

- 客源市场是酒店经营活动的中心和基础，因此，一个酒店的经营，作为总经理要研究市场，找市场。这里的市场主要指酒店的客源市场。寻求酒店客源目标市场需要作长期、细致的客源市场分析研究，做许多开拓、开发工作。酒店总经理要组织市场开拓和市场促销工作。
- 市场定位以后，总经理要亲自安排市场营销总监去积极组织促销。
- 酒店促销工作是一项长期工作，也是一项经常性的工作。客源不足时要促销，客源好时同样要做推广活动和促销工作。这时做促销工作往往能起到长远的效果。对市场和营销工作要有长远的战略，不能只顾眼前。
- 教育培训员工创造优良的服务，力争更多的回头客光顾酒店。
- 酒店总经理每天要写市场营销报告。经常与市场营销总监探讨市场销售情况，指导市场营销工作。如参加每半月或一月一次的市场情况分析会议等。

2、酒店的对外开拓发展和经营

多种经营，可以为酒店的发展寻求经济增长新的支撑点。体现规模经济的优势，使人力资源，财力资源、物力资源得到更高层次的合理配置使用。因此，酒店总经理需要花费一些精力去规划开拓经营。有条件的情况下，酒店总经理要选派一位分管多种经营的副总经理，具体从事酒店多元化经营的日常操作。在筹划多种经营的思路时也要考虑市场需求和市场分析预测。

3、人力资源与财务管理

日常的人力资源管理工作，应由人力资源总监来实施管理。人力资源的开发是酒店管理的一项重要工作。充分挖掘酒店员工的潜能，发挥各类专业人才积极作用。酒店总经理要依据目标理想去建立一个完整的、能够发挥功能的有效管理机构。

总经理对酒店财务工作的管理，首先要抓好每年制定的经营

运作预算，然后，再根据经营预算制作每年经营管理的计划书、目店总经理、驻店经理、副总经理、总监、各部门经理以及各经营部门的经理，都是依据预算报告中的计划目标，组织安排工作的。总监每月要将各部门完成预算的情况以文字数据形式报告总经理。总经理每月对整个酒店及各部门的预算完成情况进行评述。并及时召集有关方面进行研究讨论，促使经营状况良性循环。其次，总经理还要对同行酒店的经营情况作出分析比较。确保本店在本地区与其他酒店的竞争中，立于不败之地。第三，酒店总经理要领先财务总监对酒店内部的各项财务工作进行具体管理。总经理要特别关注对成本控制、应收款、开源节流的管理，关心每月每日的营业情况。

4、着眼于酒店的中长期规划和发展

总经理应长远规划考虑酒店的经营，筹划酒店的未来和发展。规划和发展的内容包括：

- 涉及酒店今后发展方向和发展目标的重大决策，以及为酒店的良好信誉而开展的工作，酒店内外关系的协调。每年制定的酒店经营的行动计划和下一年的经营预算酒店规划和发展的主要内容。
- 在此基础上制作酒店的设备设施维修保养更新改造计划。
- 酒店的经营发展方向和经营战略的制定和确立。
- 酒店人力资源的开发和管理计划的制定等等。
- 制定政策和实行组织推动酒店计划的完成。

5、策划和谋略公共关系方面的事务

酒店总经理是酒店形象的代表，做好酒店的对外公共关系方面的工作是总经理的重要职责。一个酒店的形象如何，很大程度上取决于总经理的公关形象，以及总经理对公关工作的态度、做法和研究程度。建立融洽、良好的公共关系，可以为酒店经营管理打下良好的外部环境基础。经营一个酒店与社会各界有着千丝万缕的联系。诸如海内、外旅行社、旅行商；国内和当地交通部门(民航、车站、码头)；工商、税务、物价、旅游等管理部门；外贸公司和各地进出口公司；外资企业和外商办事处、办事机构；采购供应单位；能源(水、电、气)各单位；各级政府部门等等。这些部门和单位都要总经理运用公关手段协调和处理好与他们的关系。进而，使他们都能为酒店的发展作促进工作。

建立良好的公共关系，还有一方面的内容就是要经常保持与来店 VIP 客人的

接触。酒店总经理经常接触并访问老客户，会使客人感到荣耀和光彩。总经理根据每天 VIP 接待单上的内容，有重点地接触客人，这样做客人感到很亲切，会使客人再度光临。总经理重视企业公共关系工作，还应该特别重视企业形象的设计(Corporate Identity)。总经理要经常策划、谋略本酒店在社会各界的良好形象的设计，以使自己的酒店在本地区乃至全国和世界范围内，在人们的心目中都有良好的形象。

2.1.3 总经理的工作时间安排

总经理的每天工作安排大体如下：

1、巡视检查工作。(8: 00—9: 30)

总经理每天早晨上班以后，坚持对酒店的工作巡视十分重要。通过巡视工作，可以了解酒店各岗位和员工的工作状况。早晨巡视，还可以检查各岗位员工是否工作到位，精神饱满；经常接触各部门的员工，可使员工留下对总经理的良好形象；总经理对检查巡视中发现的问题，要及时与驻店经理沟通联系。这段时间也可出席晨会，以了解酒店日常运转情况。

2、案头工作。(9: 30—11: 00)

案头工作主要是审批酒店文件和了解酒店的各类经营报告等

- 时常了解国内、外政治、经济、文化等方面的重要信息，由秘书事先帮助筛选一下，选出总经理本人关心的信息，每天早晨 9: 30 以前送到案头，浏览研究。特别是国内外一些旅游市场信息，和酒店管理服务方面的信息，要精心研究。信息量大，情况明了，研究分析透，就便于总经理决策经营。
- 阅读各类经营运转管理方面的报告，了解酒店经营运转情况。包括：每日营业日报；每日出租率报告；每日水电气的消耗日报；每日餐饮成本报告(与每日餐饮营收比较)；当日抵店客情预报；当日抵店的 VIP 客人情况报告；服务质量情况(大堂、质检、安全、设备状况)报告；一周客情预报；一周 VIP 客人报告；一周团队安排；一周重大接待活动情况报告。
- 阅读批署各类工作报告。酒店管理的一个重要途径，就是通过各种文件和工作报告来沟通、传递信息。一些重要的事情和工作，一定要通过书面行文上报、总经理签字批署意见、下发执行这样一个程序。这是酒店管理的严肃性和严密性的体现。酒店总经理经常阅读许多报告，诸如培训工作报告、设备管理工作报告、财务分析报告、营业情况分析报告、检查报告、

采购申请报告以及各部门的工作报告。总经理阅读的这些报告，有的是工作汇报，有的是通报情况，有的是请示工作。汇报和通报工作的报告，主要是为了让总经理了解情况；请示工作的报告，则需要总经理批署意见。集中这段案头工作时间，批署文件和工作报告，就可以及时给下属一个明确的指示和意见。

3、处理解决问题。(11: 00—11: 30)

总经理上午巡视工作和阅读各类报告、报表中发现的一些问题，要在这个时间内找有关方面来讨论处理解决。一般情况下，总经理把见到的或所发现的问题，通过驻店经理，将意见传达下去。问题比较特殊的或比较重要的也可以请驻店经理和有关部门的负责人，到总经理办公室，来一道讨论商量解决办法。最后得出解决问题的思路和意见，由驻店经理和有关部门负责人贯彻落实。

4、检查对客服务运转工作。(11: 30—12: 30)

这段时间住店的客人和外来用餐的客人陆续回到酒店，是客人活动的高峰期。总经理这时要抽查前台各部对客服务规范标准。有空的话，到餐厅一转，与常来用餐的客人打打招呼。

5、参加有关会议。(14: 00—15: 00)

总经理有时要主持一些重要工作会议。一般运营、接待方面的会议由总经理主持召开。

6、业务外巡、会见工商企业界和有关人士，拓展业务。(15: 00—16: 30)

酒店总经理，还要起到公关宣传员、推销员的作用。有时他要亲自去做业务外巡，访问当地政府和有关主管部门，报告酒店经营管理工作，征得各方面的支持和协作。还要去当地实业界、企业界走访，与某一客户单位和潜在客户市场单位的领导人增进友谊和感情，推销酒店的产品，使得社会各界对自己的酒店有深刻的了解和认识。

7、处理案头工作。(16: 30—18: 00)

阅读批署各类工作报告；秘书收集的有关往来信、有关工作电话，交总经理处理；与部门经理沟通，解决工作和思想上的一些问题。

8、接触并访问在 VIP 客人。(18: 00-20: 00)

有重点、有范围的访问 VIP 客人。可分为以下几类：

- 礼节性访问：如重要宾客抵、离店时的迎来送往；在大厅内见到客人主动微笑、打招呼；主动看望 VIP 客人等等。

- 推销性访问、会见和接待：如在午、晚餐时间到餐厅走一走，与海内、外旅行协会经理及代理商交谈。
- 征求意见，改进服务管理工作的会见：如主动征求常住客人和团队、陪同意见等等。

总经理接触客人，可以得知服务环节和酒店管理中的重要信息，了解客人求和对酒店工作的意见，从中发现薄弱环节，进而改进工作。总经理经常接触客人，不但为酒店树立良好的形象，还起到推销、公关的作用。

9、案头工作：规划工作。(20: 00—22: 00)

可以考虑酒店的未来、开拓发展方面的。对酒店的经营情况与同行作些比较和研究，找出自己酒店经营管理上的不足，制定对策，这段时间总经理可以自由支配。

2.1.4 发挥组织体系作用

酒店的运行管理，要依据店规店纪和一整套的操作规范程序来有机的的操作和运转。在贯彻酒店的运行体系、各项操作规程和落实各项工作指令，必须依靠酒店这个协调有序严肃的科学组织体系。

1、总经理要亲自做好对驻店经理和总监的选配工作。

酒店总经理依靠驻店经理和总监对酒店整个运作去组织协调，来实施总经理的经营思路和计划。

2、建立科学、高效、有序的组织体系，充分发挥组织系统的作用。

实行总经理负责制和分级管理，一切按组织管理原则办。一般工作不越级请示汇报，也不越级授权和分派任务。总经理要布置任务、安排工作，交驻店经理去落实办理，工作上有什么事与驻店经理商量，一级对一级负责。驻店经理工作中遇到问题和矛盾，总经理应积极帮助解决。总经理每天也要对酒店各部门工作，进行必要的检查，以掌握第一手资料，有一定的发言权。

3、建立酒店系统经营的组织管理体系

总经理本人既要筹划多种经营的战略和方针，并依靠分管的副总经理负责酒店开发、经营的具体日常事务，又要注意这方面的工作组织体系的建立，以确保酒店开拓经营落到实处。

4、明确各级中层管理人员的责任范围。总经理管理职能就是依靠组织体系来实施计划、组织、协调、检查督促等几方面的工作。

归根到底，酒店总经理要依靠驻店经理、总监以及酒店的人力资源开发部门对酒店各方面的情况作调研后，制定出一个运作有效的组织体系，并利用这组织体来推动酒店每天的管理运作。

2.2 驻店经理

2.2.1 工作职责范围

1、驻店经理与总经理的工作侧重和比较。

- 在计划工作方面。总经理侧重于对长期计划、年度计划和半年计划作思考研究。驻店经理侧重于半年以下的短期计划，如季度计划、月度计划、每周工作计划、每日工作计划以及某项具体工作计划的思考制作。酒店总经理侧重战略发展规划，驻店经理侧重战术和近期目标实现的组织实施工作。
- 市场营业员销和公关方面。总经理要集中精力研究酒店的市场定位、市场促销，研究制定并实施与当地政府和当地大公司的公关策略计划，保持与新闻界、实业界的良好沟通和联系。而驻店经理则侧重于酒店内部的具体促销的组织协调和实施工作，对某一具体促销工作进行策划指导，在公共关系方面，他侧重于酒店内部的公关协调。
- 在组织系统的管理方面。总经理领导指挥驻店经理及六大总监，但侧重分管人力资源、财务和市场营销。驻店经理虽然也可以管六大总监，但侧重分管客房服务的房务、工程、餐饮三个部门以及对客关联的大堂副理、培训部、安全部和康体部。这些部门的工作应直接向驻店经理汇报，总经理不在时或由于运转工作的需要，驻店经理可以协调人力资源、财务、营业员营销等方面的工作。
- 总经理侧重于制定酒店的大政方针和对外开拓发展，驻店经理侧重于酒店内部的协助调管理。

通过以上四个方面的分析比较，我们便可以分清总经理与驻店经理的工作侧重点和工作范围了。实际上驻店经理就是酒店总经理的助手和参谋，是按总经理的意图、按总经理制定的规格标准，在总经理授权下组织酒店日常运转。他在总经理指导下，具体实施总经理的规划、战略。

2、驻店经理侧重于整个酒店对客户服务系统的协调管理。

驻店经理协助酒店总经理，处理店内的日常事务。总经理不在时，有时要

代替总经理作决定，但事后一定要向总经理汇报说明。驻店经理按总经理的意图、接受总经理的授权，全面主持、协调、组织酒店的运转工作。工作任务主要有：

- 确保酒店接待服务符合各项规格标准，令客人需求得到满足。保证酒店优质服务，处理解决客人事务。
- 为确保酒店各项规格标准，而经常组织有关部门协调工作，解决部门之间的矛盾和问题，使酒店对客服务正常、高效运转。
- 经常检查督促各部门的工作，发现问题，及时予以纠正；对运转中出现的薄弱环节，组织有关方面制定、实施培训计划，保持规格、质量。组织协调酒店各部门对客服务的运转工作，这里既有前台（如房务、餐饮、营销）部门之间的协调，又有前台与后台部门之间的协调（如工程、采购）。

2.2.2 一天工作安排

1、工作前的准备工作

- 上班后巡视前台各营业的营业状况是否正常，工作人员是否就位，精神是否饱满，用 10 分钟就足够巡视前台几个部门的情况了。
- 了解前一天经营状况、当天经营接待任务、重要活动安排。
- 阅读分析昨天的大堂日记和其他有关方面的质量检查日记。如安全日记、夜间检查日记、质量检查管理。特别是每天要抽出 5—10 分钟时间，认真新闻记者大堂日记，了解前一天客人对酒店有何建设性意见和评价，阅读以后要在大堂日记上签字，对一些问题要做批示意见。
- 思考安排当天各项工作，准备开晨会。

2、上午工作安排。

- 8:30—8:45 开晨会。这个会议一般由驻店经理主持，目的主要是通报、沟通信息、检查工作、当天的任务指令。每天晨会都有营销、前厅、餐饮、大堂通报情况。特别是当天 VIP 抵、离店，要特别安排。驻店经理在这个会上，通常还要检查前一天布置工作的完成，以及安排当天工作。晨会时间一般不超过 15 分钟。如果个别部门提出有什么事情需要解决，晨会后将涉及到的部门留下来协调，而不占用其他时间。
- 9:00—10:30，案头工作。阅读各类报告、报表、分析经营财务情况、出租率状况、能源消耗。分析酒店每天的信用报告，看看有哪些应收款和

应付款，需要督促有关人员去处理。批阅、批署有关文件和各部门工作报告。处理案头日常事务，比如秘书今天有什么事可能需要提醒驻店经理去做的；另外，告诉秘书今天要做些什么工作，看看还有些什么电话需要处理等。这段时间里主要是在办公室里处理案头工作。

- 10: 30—12: 00 检查巡视工作。巡视餐饮部，提醒餐饮部需要引起注意的一些问题。检查房务部（前厅、客房、洗衣场、康体、PA 组）各方面工作，协调处理有关事务。看看这些点质量、卫生、仪表、设备、纪律、规格等方面情况，是否符合质量要求。注意大堂、前厅的规范和秩序。中午检查督促广场车辆和迎宾员工作规范。巡视各餐厅和宴会厅，招呼来店用餐的客人，与客做礼节性的见面和交谈。

3. 下午工作安排。

- 14: 00—16: 00: 主持、如各类工作会议和协调会议，也可以出席有关部门要求驻店经理参加的会议。
- 16: 00—16: 30: 回到办公室处理案头工作。隔一段时间与部门经理交谈，帮助他们解决工作中的难题和思想认识中的问题，对部门经理进行培训。
- 16: 30—17: 30: 检查工作。巡视检查工作的侧重点有几个方面的内容：抽查一间客房是否符合标准；检查工程部设备设施运转是否正常，以保证良性运转和循环；巡视酒店安全工作；检查后台各区域工作状态及卫生状况。如有可能，驻店经理三两天内，要将酒店各点、各部门巡视检查一遍。
- 17: 30—20: 00 处理客人事务及公共关系事务。做好 VIP 客人抵、离店的接待组织安排工作；察看大厅秩序和客人入住程序，协调客人事务；与住店客人、常住客人见面，征求客人对酒店服务、管理方面的意见；巡视餐厅和宴会厅，主动与用餐的常客打招呼。这些都会使客人感到受尊敬，而乐于下榻你的酒店。

4. 晚间工作安排。（20: 00—22: 00）

- 回到办公室，处理当天没有做完的工作，回电话。
- 如果有部门经理来找，必须接待，帮助他们解决问题。
- 阅读国内外酒店业的动态以及酒店管理信息等方面的资料。
- 简要记录一天的工作情况。以备日后重温 and 翻阅。
- 了解第二天进店团队和重点客人来自哪一国家，有何礼仪需要注意。
- 思考一下第二天几项工作的安排，准备第二天晨会发布指令。

2.2.3 服务质量的管理

1、重要客人要重点精心安排、组织接待。

接待好重点客人对酒店的公关效应是很大的。他们为酒店做宣传，带来其他客人。步骤如下：

- 组织有关方面，制定接待重要客人的接待程序和标准。
- 按此规格标准来实施准备。
- 建立重点宾客接待前的重点检查系统和程序，确保重要客人接待万无一失。
- 组织接待实施。
- 接待结束后，要将重要宾客的客史存档，并作认真总结。
- 注意事项：
- 各有关部门要按重要宾客的接待要求、规格，精心操作布置，确保每个环节的质量都是过硬的。
- 准备工作就绪后，先是部门自己检查是否符合质量要求；然后，是大堂经理代表总经理去进行检查；最后，有必要时，驻店经理还要亲自检查中项准备工作，发现问题及时纠正。
- 在组织实施接待重点宾客时，酒店一定要给重要宾客一定的礼遇，哪些客人是 GRO（Guest Relations Offices）接待，哪些客人由大堂副理接待，哪些客人是公关部经理接待，哪些客人是驻店经理或总经理出面迎送，都要明确。
- 在客人住下后，酒店 GRO 或驻店经理还得去拜访他，主动征求意见，看看他们还需要什么服务等。

2、发挥大堂副理的质检作用，处理好宾客投诉。

- (1) 大堂副理代表并协助酒店总经理、驻店经理检查酒店服务质量，处理客人投诉。要认真培训好大堂副理，充分发挥其在质量检查和处理客人投诉方面的积极作用。每日要对酒店各部门质量工作进行巡视检查。检查出的质量问题反映到驻店经理时，驻店经理就要请有关部门的经理，来研究解决这些质量问题的办法。但要注意培养下属管理人员自己解决部门内部质量问题的能力。驻店经理的任务则给下属部门经理一个建议，而不是替代他们去决定或处理。驻店经理要了解每天的服务质量情况，通过各类问题质量检查日报、日记来阅读了解，控制、协调、解决酒店内各类质量方面的问题。通过 AM 对每月质量工作的汇总分析，驻店经理每月召开一次服务质量奖评会，来分

析上月质量工作成绩和存在，提出下月改进质量的措施、意见及工作重点。

(2) 处理客人投诉，应注意以下几个步骤和方面：

- 处理宾客投诉时要自始至终有耐心有礼貌。
- 要把客人引向不引人注意的地方，坐下来慢慢谈。
- 在与客人交谈中，要找出我们服务工作中存在的问题。
- 一边听客人投诉，一边做笔记，表示你对他很重视。
- 在听取投诉过程中，要不时表示抱歉、对不起。
- 听完投诉要再次表示歉意。最后要着手解决，让客人放心，并告诉客人尽快给他一个明确答复。

(3) 解决宾客投诉要以 AM 为主，要让他们在工作中显示能力。原则是：A、本着从客人利益出发的原则。B、必须为酒店利益着想。驻店经理还要定期组织所有的 AM 分析投诉，查找质量原因，寻求改进对策，安排 AM 定期给所有投诉客人回信：感谢客人的意见和建议，告诉投诉客人酒店正在改进，欢迎他们再次光临。

3、驻店经理要亲自对服务质量工作检查巡视督导。

酒店驻店经理除了依靠 AM 检查服务、处理宾客投诉外，自己必须亲自检查酒店服务质量工作，以掌握服务质量管理的第一手资料。驻店经理要特别重视酒店的服务规格标准，这既是驻店经理日常工作的一个重点，也是他检查质量工作的重点。

(1) 驻店经理亲自到各营业消费点检查质量工作。体验到各点对客服服务的真实情况。可以了解各点员工操作和服务规范。

(2) 驻店经理在质量检查安排上要把握几个重点：

- 一般说来酒店运转方面有三个高峰期（上午 7：00—8：00 客人离店，中午 12：00 用餐高峰，晚上 6：00—7：00 是客人抵店）。这是检查的一个重点。要看看各点接待规范、秩序是否符合要求。
- 抓住质量上几个薄弱环节进行抽查。如上、下班时间，中午和晚间，大多数管理人员不在下班，深夜以及星期天这几个时间点，员工容易纪律涣散。在这个时间内抽查，容易发现问题。对查出的问题要研究对策，制定改进措施。
- 对服务质量的协调管理是全面的。除了重点抓好服务规范、标准管理外，还有安全质量管理、设备设施质量管理、清洁卫生质量管理、仪表仪容、

服务态度、工作纪律等质量方面的管理。这些共同组成全面服务质量管理概念。

- 亲自进行服务质量检查，对各部门都是一个压力和督促。有时深夜抽查工作纪律，有时亲自检查一、二个房间的清洁、规格。驻店经理对酒店服务质量方面的情况掌握的越多，情况越明，对质量工作的管理也就能抓得紧。
- 狠抓设备管理和员工培训，确保酒店的硬软件都上水平。做好酒店的设备设施维护保养，可以使酒店有一个比较好的硬件条件。依靠工程部门和各有关部门做好设备设施的基础工作，如建立设备档案、整理设备资料、制定设备设施的管理责任和制度，加强设备设施的检查督促和协调。每月组织各部门对设备设施进行检查；要增强全店员爱护和管理设备设施的意识，使与之各部门工作考核结合起来，查出的设备设施问题与奖惩挂钩；要建立客人损坏设备设施物品的赔偿制度，这对客人也是个约束，是增强客人保护设备意识的一个途径。
- 做好员工培训工作，应该是酒店服务质量管理的第一个环节，驻店经理要注重员工岗前的教育培训工作，使他们在进入岗位之前就能得到系统的规范化训练；在岗员工服务态度的培训也是一项经常性的工作。
- 加强员工的外语培训、加强对酒店各级管理人员的管理技巧、管理方法的培训。使酒店各项管理制度和服务保持在一定规格标准上。

2.3 酒店市场营销

2.3.1 引言：

酒店经营，必须以市场为导向，以客人需求为经营目标，受着市场供求关系变化的制约，受旅游者 and 满意程度的影响。酒店市场营销管理是酒店总经理工作重点之一。

2.3.2 经营机制

1. 以市场导向为经营基础，注重国际旅游市场分析调研。

要根据市场的变化、客人的需求来调整酒店的经营方位，规划自己的发展目标 and 方向。每年必须认真作国际旅游市场的分析研究。旅游市场研究就是测定和分析客源市场、竞争状况 and 销售的产品。必须站在竞争的前头，并

且紧紧的跟上市场的需求。不断的改变策略。

2、以客人需求为经营目标，确保客人得到尊重和满足。

客人是酒店服务的对象，是酒店全部工作的重点。客人的需求是多层次的，有从事观光旅游的客人，也有从事会议旅游、度假旅游、疗养旅游等多种类型的客人，他们对酒店的需求都是不同的。要研究客人的需求，还要研究酒店的客源市场定位和经营优势。

3、开拓客源，高度重视市场促销。

- 制定计划是销售工作的前提。
- 要有一个日常的酒店销售队伍，不断出击。每天都要有销售人员出访客人。平时的推销为今后的客源打下了基础。
- 说话留有余地，站在客人的立场上考虑问题，帮助客人解决难题。
- 全员促销。酒店促销成功与否，不仅是总经理和市场营销部的事情，它与酒店各部门全体员工努力都分不开，与酒店的质量紧密相联。
- 请求别人预定。
- 提高顾客的回访率。拥有众多的回访顾客是其经营的生命线。如果我们能向顾客提供良好的产品和服务，并且能够一直保持这一点，那么，顾客就会在其他客人面前对你酒店推崇备至。“请求客人再次光临”这一口号作为培训员工销售意识的手段，是酒店内部推销项目的重要内容。

2.3.3 应处理好的几个关系

1. 小费和质量的关系。

- Tips 是对员工辛勤劳动的肯定和酬谢，是客人对酒店服务质量的认同。基于上述认识，对待游客给的这种酬谢，可以接收下来。
- 对所收小费实行统一上缴，统一管理，统一分配。具体分配上可以有一半小费返回给服务员，以资奖励，另一半作为部门掌握的奖励基金。
- 如果发现服务员主动向客人索取小费或不上交小费，予以重罚。

2. 接待团体旅游者与接待散客的关系。

- 团体游客在食宿等方面自由选择的余地较少，酒店对团体客人采取集体供应的方式，实际上是一个标准化的做法，简化了相应的管理和服务过程。
- 散客在旅游景点和食宿等方面都有较多的自由选择余地，与工作人员接触的机会较多。开拓散客市场、处理好团队接待与散客接待的关系，在酒店

经营中十分必要。散客比团队旅游者更加追求舒适。要提高散客接待的旅游服务,让客人感到舒适,使服务人员懂得散客旅游需求是高层次旅游需求。散客旅游服务是高层次、多样化、个性化服务。接待散客可以为酒店获得更大的效益。满足散客的某一项需求便是酒店的向外界显示自己高质量产品的机会。酒店要根据自己的经营情况来接待团队和散客的比例。

2.3.4 酒店市场的研究和定位

1、 定位市场。

酒店在促销之前,应首先分析、明确自己的目标市场。酒店客源市场的定位,是在长期摸索研究、销售过程中逐步形成的。即使形成后,如不采取措施,还会变化。因此,酒店要研究对策,巩固已占有的市场份额。确定酒店的市场方位,要做大量的调查研究工作,要做一些可行性研究和分析。如酒店确定这几块客源市场的原因,利弊关系,特别是所具备的、特有的、有利条件是什么,这块市场被我们占有的可能性、把握性如何。它还与客源国和接待国的政治、经济、外交政策相关。所以,酒店做市场工作,还要具体有政治、政策、经济、理论水平。当然,市场定位工作还与酒店经营特色、酒店的服务产品和店内的经营环境条件密切相关。

2、 市场细分。

确立市场方位,不只是一个框架和目标的确定,还要细分具体的市场份额,酒店的销售工作才能出击行动,才可以具体去实施酒店的推销策略和计划。

3、 市场变化。

市场定位和细分是一种动态的不断变化的市场。确定了的市场,不是永久的市场;未曾开发的市场,也会有很大的发展和开发。所以,研究酒店的市场工作,就要有预测市场、开拓市场的能力。在市场还没有变化之前,就要着眼于潜在市场的开发和研究。在政治、经济、政策影响波及之后,又要有调整市场的能力,要有补救措施和方法。酒店市场营销总监,应该对国际、国内旅游市场十分敏感,经常掌握并研究国内、外旅游客源市场的动态、动向和发展趋势,经常向酒店总经理、驻店经理分析、报告旅游客源市场的走势和酒店应采取的对策和措施。主动的、定期地向总经理和有关方面报告市场情况,为酒店经营决策提供市场信息和咨询。

2.3.5 酒店营销管理

1、 市场预测。

酒店营销工作管理,是根据市场划分和预测来进行工作的。这种划分是在已往接待工作的基础上总结出来,并通过预测分析确定下来的这样一个市场划分的比例。有了这种市场划分的比例,销售工作也就有了目标和方向。酒店每年底要召集店内行政管理人员,研究来年市场情况。在酒店市场营销总监提供的市场营销资料 and 对外市场分析的基础上,根据当年的销售接待和对来年销售工作的展望,制定出来年酒店的出租率、异分比率,以及如何确定对国际会议和 FIT (Fully Independent Tourist 意为完全独立的零散客人),它包括预订客人和临时进店的客人)的推销工作。

市场预测工作不是一年进行一次,应该是一项经常性的工作。最好是每个月底市场营销部都要对下个月市场变化作出预测。根据每个月的预测,就可以对下一年度的市场预测工作提供和些参考资料。总经理制定全年计划和各部门制定本部门计划,也都是依据市场预测作为基础的。因此,市场划分和预测是酒店促销的前提。

2、 分类促销。

市场营销部应对本酒店的客源结构作出分类。根据市场促销分类,销售经理要有各人自己的分工和侧重。各人按自己分管的那一部分市场去组织促销。

- 分管旅行社业务的销售经理要经常去各旅行社促销拜访。这样的促销就是一种从长远考虑的促销。这时既要考虑酒店的利益,又要考虑旅行社的利益,更要考虑长远利益。
- 分管国际会议促销的销售经理,除了要与当地科研学术单位、大专院校保持较好的联系之外,还要与政府工作人员建立关系,争取较多的国际会议到店举行。

3、 销售访问

销售访问是酒店促销工作中最常见、最直接的促销方法。一般来说,市场营销总监每两个月要给所有销售经理做一个 Sales call plan (销售访问计划)。这计划包括拜访老客户,还有哪些新客户、新公司及重要客户需要拜访,为什么访问他们,走访哪些新闻单位等等。

销售经理每周六天工作,有四天做销售访问,两天在酒店整理资料和有关信息。做客记销售访问,一方面是推销酒店新产品、新活动。但不光是为了直接的某一促销计划。做客户销售访问是一项经常性的工作。有时酒店没有特别的

营业推销计划，也可以访问客户，以加强感情联络。销售访问还可以征求客户对酒店接待服务工作的意见，了解社会各界对酒店的印象如何。这样，可以及时调整酒店的营销策略，校正酒店在接待服务工作中存在的问题。

进行客户访问的办法：

- (1) 首先在走访客户之前要了解客户的背景材料。
- (2) 填写走访客户报告。主要内容是走访哪些客户，哪天去，在什么地方，拜访什么人，公司的名称，主要说些什么话题等等。
- (3) 拜访以后的报告。会谈了一些什么内容以及细节情况，所推销的东西是否赢得了老客户，还有什么困难和问题。
- (4) 将报告中涉及到有关问题报至有关部门，供他们参考。
- (5) 如果得到了一个新客户就要建立客户档案。

市场营销部每月要做一份当月销售访问报告 (Sales call report)，送有关人员传阅，特别要报告 G.M (总经理)、R.M (驻店经理或住店经理)、F&B Manager (餐饮总监)、Rooms (房务总监) 等。

4、 建立销售网络，参加国际旅游博览会。

酒店要建立自己的销售网络。比如，与国内、外旅行代理商保持联系和合作伙伴关系；有实力的酒店可以在海外设一办事处，兼顾其他经营开拓，也为酒店销售。另一方面就是有选择、有重点地参加国际旅游博览会。在客源目标市场进行推销宣传，这样对扩大酒店员这些国家的知名度和招来客人，是很好处的。

2.3.6 日常销售管理

1、销售工作会议。

有以下几方面内容：

- (1) 每月一次的销售会议。总经理、驻店经理和六大总监参加。主要分析：A、上月客情，B、客人投诉，C、客源与上月比较，D 与上个月出租率、与其相关酒店出租率比较。E 下个月应做什么，怎么做，还要注意些什么等等。
- (2) 每两周一次的内部销售会议。主要由 General Manager、Resident Manager 酒店市场营员销总监、销售部经理，公关部经理和全体销售部人员参加。主要研究市场和一些具体工作内容，有检查近期客人上升或下

降的原因、如何争取客人来店，如何计划搞些小包价，要研究些细则如何去落实。

2、每月销售工作报告。

有以下几个方面内容：

- (1)每月一次的销售报告，通报本月销售部走访客户的情况：走访了一些什么客人、每天平均走访多少客户，一些客户的分类情况、本月一共做了多少次客主访问，有几次客户不在家、通过访问，了解了客户一些什么意见和要求、有什么建议等，都可以写在一月销售报告中。
- (2)每月一次的比较分析预测报告，交总经理审阅。内容有把相关的酒店本月平均房价、出租率、客源种类作一分析比较。要分析客源的流向，是否被其他酒店吸引去，还要研究分析失去和增加客源的原因，以及下个月市场客源的走势。有了这个分析报告，就为酒店经营者作决策提供有益的信息。

3、客户档案管理

市场营销部，要对所有曾与酒店发生过消费关系的大公司、大客户建立比较详尽的客史档案。一般的客户，只要在酒店消费过，也都应建立客史档案。

4、与客人建立良好关系。

在客人进店以后保持与客人接触，帮助客人解决在店生活、消费中的问题。如是一个会议团队进店，分管会议接待的销售经理，就要到大厅迎接客人，帮助客人 Check-in，问问客人还有什么要办的，帮助总台解决语言上的沟通问题。有些重要客人进店，还要给些礼遇。有可能的话，请总经理或驻店经理出面迎送一下。市场营销总监，要经常接待迎送一些他们认为较重要的客人。要使你介绍推销来店的客人感到有人在照顾他、关心他，使他觉得在这家酒店很方便，很温情。销售人员都比较友好，所提出的任何问题都能得到解决，客人下次还会光顾。客人接待管理还有一个重要方面，就是销售部对团队客人的接待管理工作。酒店所有团队方面的接待，都是用表格通知形式发给酒店有关部门。有的团队有特别的接待要求，可有优惠政策，在通知单上写清楚，特别在帐目处理上要清楚。无论是旅游团队，还是会议团队，在结帐这个最后环节上，作为销售部的销售经理，能在客人结帐之前看看帐单，问清客人有什么问题。

5.其他有关的销售工作管理。

- (1) 市场营销部在与客户交谈中，如提到客户对酒店服务管理上的一些建议和意见，要如实地向酒店最高管理导汇报。

- (2) 销售经理要尽可能多的参加社会活动和有关方面组织的各类活动。往往在非正式场合下更适合推销,有时还可以通过一些公司经理、老板身边的工作人员来影响决策者。
- (3) 市场营销部一定要最大限度的掌握各类有关信息。要有收集信息的各种渠道。掌握了信息对开拓市场有利,掌握信息在促销时就有了更多的、更新鲜的话题。与其他酒店的销售人员聊天也是获得信息的一种方法。

2.3.7 店内促销管理

店内促销,是指酒店内部各个部门职工,特别侧重于对客户服务部门的员工,以其服务、灵活、友好、热忱的态度和积极吸引客人消费的方法、技巧,来对客户服务,而产生的良好效果,致使客人乐于在店消费,进而再度光临,再来酒店消费的各种有效工作的总和。

一、意义和目的:

1、 店内促销,是酒店市场营销部外部推销工作在店内的继续和深入;也是外部推销工作的基础和保证。

注重酒店日常的服务质量和服务环节上的协调配套,是店内促销的基础工作。增强酒店内部员工的促销意识,就可以保证市场营销部门组织来的客源不致流失,要确保酒店源市场的稳定。

2、 店内促销能以较少的投入,获得较多的效益。

一般来说,一个酒店的市场营销部门,每年要花费整个酒店营业额的1.5—3%,用于市场开拓、推销及宣传广告等公关工作事务上。而店内促销不需要在资金上有什么投入和花费,它需要的是店内员工热情服务,良好的态度和工作服务时的推销技巧等方面的投入和专注。做好店内促销工作,是以较少的投入,获取较多收益的一项有意义的工作。店内促销工作关键问题,在于酒店各级管理人员、对员工的培训教育工作。特别是对那些整天与客人打交道的员工,要培训他们对客户服务和对客推销的方法。员工具有服务热情和主动推销及技能,无形之中就能给酒店增加营业收入。

3、 店内促销可以增加回头客,达到较为满意的经济效益。

重视店内促销的第一个关口,就要注意总台员工接待服务的技巧。他们要能够把当天的客房尽量多地销出去。不讲究方法和技巧是做不到的。如果我们的总台同工是例行公事地接待客人,或者由于当天的情绪不好,或者是对房间的

状况不熟悉，都很可能把到手的生意丢失掉。灵活的员工，他会在客人犹豫不决之际，巧妙地把客人挽留下来，通过员工得体的推销介绍，而使客人乐意住下来。

4、店内促销工作不主动，生意就会白白跑掉。

5、店内促销有利于提高酒店形象和提高员工素质。

成功的店内促销，必然使酒店经济效益大增，员工的工作成绩得到了显示，员工的潜在能力、积极性、创造性也在店内促销中得到发挥和体现。员工们看到了自己的劳动获得的收获，就会产生一种自我价值实现的满足感。使得员工重视礼貌，热情主动服务，注重与客人之间的和谐、友善关系的建立，这对提高员工的职业素质，对创造店内良好的人际关系环境，都有促进作用。

要所有来店的客人，在酒店生活得愉快，使他们对酒店的各项服务，对酒店环境、对员工的态度以及对销售的各种产品都比较满意。进而令他们赞叹、令他们能留下美好的印象，最终令他们再次光临；并且一有机会，介绍他们的朋友一起光顾，使得酒店的回头客大增，使酒店达成理想的满意的经济效益。

二、店内促销涉及到的人员和事务

(一)人员

1、酒店总经理和每位高级行政管理人员，是店内促销的组织者和实施者。要经常关心，并身体力行实施店内促销工作。

2. 市场营销部的全体工作人员，在店内促销中也要发挥作用。

应该保持与客人的接触和联系，帮助客人解决在店期间的有关生活、服务、接待方面的问题。特别是由市场营销招来的团队客人和公司的商务客人以及会议团体客人，这些客人进店以后，销售经理还要对这些客人进行跟踪服务，经常走访客人，征求客人意见，解决客人的疑难问题，协调部门之间的关系等等。

3. 酒店每位与客人直接接触的员工都是推销员。

如能充分发挥前台接待员、出纳员、餐厅服务员、行李员、商场营业员、客房服务员等等所有与客人直接接触的前台工作人员在推销中的作用，那么酒店销售成果将成倍地增加。

(二)部门

1、前厅与客房的内部促销。

酒店前厅部所属的总机房、总台(问讯、接待)迎宾、门卫、机场代表等等，都是内部促销的促销员。总机如何推销酒店；客人到了酒店的总台，接待员如

何推销客房；迎宾、行李员如何引领客人、介绍情况等等，都有一个如何积极、主动、有效地推销酒店的问题。客人住下来之后，会经常提出一些生活服务方面的问题，请客房中心和楼层服务员帮助解决。服务员应答客人的态度和技巧都与内部促销有关。

2、餐饮方面的内部促销。

一个酒店餐饮服务的内容很多，要尽量使用酒店的所有场所。各餐厅的经理是最佳的推销员，应该经常地招呼客人，与来店用餐的客人保持良好的联系，将用餐客人的单位和姓名存入在案。平时经常与他们保持联系，都可以起到推销的作用。

3、康体方面的内部促销。

酒店内的各种康体设施是吸引客人来店消费的有利条件。也是酒店增加经济效益的重要方面。实施康体活动会员制，是康体活动内部促销的好形式。这需要康体各消费点的员工积极推销和平时热忱服务。

4、酒店其他方面的内部促销。

- (1)旅游商场的促销、推销内容包括：商品性能、产地、质量优劣、价格等等，
- (2)组建员工业余艺术团。客人来店举办重要活动和大型团队进店时进行演出，也是一种推销宣传。
- (3)组织大型推销活动。如食品节和重大节日活动时，酒店的专题的有特色的推销活动。这些推销活动之前，要对员工进行适当的培训，使有关方面都能知晓酒店组织这些活动的内容、特色，以便适时适度向客人进行推销。
- (4)出租汽车业务推销。酒店的出租司机应做到以下几条：主动问候；尽可能为客人开车门；在行车途中，适当地与客人聊天，介绍当地情况；播放优雅的音乐；礼貌待客、规范着装、佩戴白手套；到了终点，客人付款之后，表示“谢谢，欢迎下次乘坐”等。

三、店内促销涉及到的相关政策和措施

1、培训工作。

酒店员工是店内促销工作的最终体现。他们参与促销的效果好坏，取决于酒店管理层的领导、指导、组织的好坏。另一方面，作为酒店市场营销部的管理人员，也要给酒店前台直接接触客人的员工出点子，培训他们如何进行店内推销。

促销培训的形式和方法有：

- (1)开餐前，餐厅主管或领班对餐厅员工进行促销工作的提示、培训和要求。
- (2)前厅部每周至少一次(约半小时)的培训会议，研究如何培训员工有效地推销高档套房的一些技巧、语言、做法等等，供前厅接待员参考。
- (3)店内开展的一些专门推销活动，如食品节等，要专门对员工进行推销方面的知识培训。
- (4)酒店经营方向转变以后，要进行专门的培训。
- (5)要培训员工如何关心、帮助、理解客人，满足客人需要等方面的技巧和艺术等等。

2、质量管理。

酒店服务质量管理工作，是店内促销工作最坚实的基础。酒店要加强全面质量管理的教育和培训。哪一个服务环节上出现质量问题，都会造成客人投诉，就容易导致客人的离店，而对酒店产生不良的影响。

3、价格政策。

酒店的价格政策、价格的起伏变动，对内部促销的影响至关重要。认真研究并制定好切实可行的价格政策，有利于酒店的推销和经营，有利于酒店效益的提高。

(1)多种价格。

酒店客房推销，最好不要只用一个价格。定价可采用两种方法：一种是高价、低价各占 20%，中间价占 60%；另一种是高价、低价占 10%，次高、次低价占 20%，中间价占 40%。

(2)灵活价格

要根据市场供求的变化来浮动调整自己的价格。旺季时，客房紧张，房价可以上浮。而到了淡季，房间比较空的时候，要有一个特别推销的价格。房价可以打折扣。也可能要比标准房价低 30--40%，或者还可以包早餐，或包晚餐。当然，给一个特别的销售价格，往往会影响平均房价，这就要看时机、看季节、房间数、住客率等因素。

(3)房价控制权。

房价管理不力，容易出现管理上的漏洞；房价控制过死，又会影响灵活、控制的权力，是酒店经营管理中的一个得重视的问题。

4、客源比例政策。

- (1) 客源比例可分几个方面的类型：

- 客源目标市场明确以后，确定客源比例政策。
- 各种游客的来源所占比例。
- 团队和零星客人的比例如何
- 国际游客和国内游客的比例各占多少等等。

这些都需要酒店每年制定明确的目标和政策。

（2） 前厅部和市场营销部的推销目标：

前厅销售的面是侧重于零星客人，卖高房价；营销部销售的侧重是团队，是大的流量，房价有折扣和优惠。营销部要经常与前厅部保持联系，在销售比例范围外，可以要前厅增加用房或向前厅退还订房。在客源不稳定、不饱和地区酒店要特别重视团队客人的接待和推销。酒店每年都制定一个散客和团队入住的大致比例的政策，这是必需的。另外，作为酒店经营者，还要能预测客源市场的走向和未来，要留有余地。在旺季时，要考虑到淡季的情况在客源市场不稳定的地区，要能给团客入住留有一定的比例。

5、建筑装饰与设备设施。

酒店的外观和内部陈设的风格，应该能够体现出酒店的经营风格。酒店的装饰、陈设必须能与其客人的情绪有很大的影响力，是无言的店内促销因素。

四．店内促销的方法

1、问候客人， 叫出客人的名字。

酒店所有与客人接触的员工，都要养成主动向候客人的习惯，无论在酒店什么地方，见到客人，主动热情的问候，客人在店期间就总能充满着愉悦的心情，这些都对店内促销有良好的影响。

2、与客人保持联系，请求预定。

（1） 所有的前台服务员、行李员，在与客人非正式的谈话中，都可以请求客人预订。当客人离店时，内部推销工作所要做的是：感谢客人光临，请他们再次光顾。客人一旦答应，就立即为他们预订下一次的客房，还请求客人为酒店提些意见。而宴会预订和餐厅服务员可以对用餐客人说：“假如下次您想订餐，就请您打个电话，让我为您预订。”总台员工也可以这样说：“如果贵公司有来自外地的客人，请介绍他们到我们酒店来住。”这些简单的请求预订，能很好地推销出酒店的产品。

（2） 保持与客人的经常联系，就可以及时地推销出酒店的服务产品。酒店的各营业消费点，对在店消费(住宿、用餐、娱乐)过的客人，就经常保持与他

们的联系。联系的方法多种多样，可以打个电话，或写封信，让客人知道，酒店是多么感谢他们在店消费。这对促销很有帮助。

3、熟悉掌握服务知识，提高客人回访率。

- (1) 为顾客提供优先服务；
- (2) 使他们感到舒适；
- (3) 使客人感到酒店需要他们、欢迎他们。

把这三者结合起来，酒店经营就能成功。提高客人回访率是任何一个服务行业取得成功的重要因素之一。

4、建立客户档案，处理好宾客投诉。

酒店内每个营业消费点都应该建立客史档案，并经常分析研究，利用客史档案，保持与客人联系，不断主动推销酒店的服务产品，这必定能够大大提高酒店营业销售额。

(1) 建立客史档案

- 总服务台建立客史档案，可以统计客人来店的次数，给客人优惠；为第二次入住的客人提供简便入住登记；多次住店的客人，除了给予折扣外，房内还要布置鲜花、水果；对过生日的客人，还要有祝贺生日的节目等等。这些，都可以通过客史档案查询来布置安排。
- 宴会预定建立客史档案，对客人上次宴会的菜单、客人喜欢吃什么、不喜欢吃什么，客人有什么意见，下次宴会和上次宴会如何区别、避免老面孔等都能起到作用。
- 其他消费建立客史档案，有的可能通过与客人交换名片，得知常来消费客人的姓名、单位、职务、电话、地址，以便与他们建立联系。如果酒店各营业有什么新的推销活动，可以根据这些客史档案，与客人取得联系，向客人推销店的服务项目。

(2) 处理客人投诉：

在店内促销中，所有员工应该牢记“宾客至上”，必须把注意力集中在客人的身上。酒店员工面对抱怨，千万不要为自己的错误辩解。更不能追根问底，而应该对客人说：“对不起，很抱歉”。即使员工确信客人抱怨是错误的，也不得与客人争辩。妥善处理客人投诉，认真研究宾客投诉的内容，定期给投诉客人回信。主动征求客人意见，改进服务工作，可以赢得更多的客人，可以增加

回头客。

5、特别促销和团体会议推销

（1） 特别促销。

酒店要经常开展一些特别推销活动，以吸引各方面的客人来店消费。最重要的特点，是吸引一些特殊的客人，做一些有特殊价值的生意。在生意淡季能吸引到客人来店消费，有着特别的意义。比如，酒店内的一些娱乐服务设施，可用作特别专项推销活动，如网球比赛、保龄球比赛、水上芭蕾游泳比赛、交谊舞比赛等等，以此对社会各界宣传酒店娱乐服务，吸引更多客人来店消费。再比如，酒店一年之中推出各时期不同形式和内容的美食节，一改众多食客来店品尝菜肴时的老面孔，使客人比较清淡的时间里，推出“Happy Hours”快乐时光，酒吧的饮料价格半价收费，以此来吸引客人光临。

酒店推销工作的开展，还可以组织外资企业秘书，外事单位的负责人，成立一个俱乐部，鼓励激发俱乐部成员为酒店推销。他们为酒店带来的客人消费得越多，就给予越多的奖励。酒店要经常与他们保持联系，每月定期发给他们酒店经营工作通讯，使他们了解酒店内的各项推销工作和有关情况，这也是促销工作的一种好形式。值得注意的是：酒店在进行特别推销，开放新的服务设施或项目时，最重要的必须制定一个详细的明确的促销计划，来宣传和推这些新开设的服务设施和项目，以此吸引潜在的客源市场。

（2） 团体会议推销。

在淡季，酒店要特别计划做好团体会议的推销工作。因为，这些团体会议的出席者，每个人都可能是一个零星客，如果他们感到满意，他个人还会再来酒店，并为酒店作宣传。团体客房销售可以提高淡季出租率，它本身还是推销其他业务的一次极好的机会。因此，淡季做好团体会议推销，提供优质的团体会议的接待服务，是很有意义的。

6、其他促销手段和观念。

（1） 广告宣传工作。

酒店内部促销，必须重视内部的广告、告示宣传，使进入酒店的客人，一下子就知道酒店近期在推销什么活动、有什么新项目、新的消费内容等等。酒店大厅内有专门的告示栏、告示牌，来告示酒店的日常推销活动，告知客人这些推

销活动的内容、时间、地点、特色、特点等等。这种告示要具有推销功能，

引导客人去尝试去消费。所以，告示宣传要有图案和色彩的搭配，要具有吸引力和促销的功力。此外，在酒店的每个房间里放一张告示，通告住店客人，酒店近期要组织安排的各类推销活动情况，都是一种有效的内部促销。

(2) 努力使酒店的每平方米都能生财。

将一些比较好的闲置场所改作消费营业点。如果会议室太多，利用率不高，就要改作它用；有些消费点设置之后，很少有客人光顾，就要考虑它的实用性。有些场所能赚钱，就不能让它做为行政办公室。只要认真检查一下，酒店还有一些可以生财的潜在因素，这些都是能够多创收，增加经济效益的途径。

(3) 多推销多奖励。

酒店要大力宣传，奖励一些推销工作做得好、促销成绩显著、为酒店多创收的员工。有此激励机制，就更能刺激、调动酒店全体员工积极为酒店多促销，多创收的主动性、积极性和创造性。

2.4 酒店质量管理

2.4.1 引言：

酒店服务质量管理，牵涉到酒店各个部门、各个环节、和所有员工。酒店总经理，在开发旅游市场，重视市场调研、市场促销的同时，还要重视酒店内部管理的基础工作。特别是发挥驻店经理作用来具体实施服务质量管理的各种措施。此外，要重视员工的教育和培训；发挥大堂副理和各职能部门以及各级管理人员，在质量管理工作中的积极作用；要十分注重并妥善处理宾客投诉。各职能部门和各级管理人员，要侧重抓好设备质量管理、安全质量管理、卫生质量管理和服务态度管理等几个方面工作，不断使酒店的服务质量上新台阶。

2.4.2 概念

1、质量与促销的关系

客源是酒店经营收益的源泉。市场促销工作已越来越被酒店各级管理人员认识和重视。而酒店市场促销的最坚实基础则是这个酒店稳定的、优质的服务质量。

2、培训与质量的关系

酒店服务质量的优劣，关键在于员工素质高低和培训工作的好坏。应根据酒

店经营指导思想和指导方针来策划培训工作，如根据经营策略在餐饮推销工作上的培训，语言方面的培训，服务技巧和服务态度方面的培训。员工不断更新和流动，也需要对新员工不断进行培训。

3、设备与质量的关系

酒店的设备设施完好，对一个酒店的服务质量有直接的影响，这是酒店服务质量在硬件方面的体现。如果我们的客房设施和餐饮设施破旧不堪，而没有及时维修，都会使客人感到不方便不舒适，而导致他对酒店服务工作的投诉。因此酒店服务质量与设备设施管理和维修保养工作密切相关。

4、保障供应与质量的关系

前台各部门对客服务质量与后台保障供应有一定的关系，所需的各式餐具和房间各类用品，都直接影响酒店的服务质量。影响质量的因素还包括这些物资的规格、式样、颜色和档次等等是否符合标准要求，如果不符合原来设计的意图规范和要求，也是不行的。

5、质量与其它方面的关系

酒店服务质量还与全体员工的思想状况、礼貌礼节、服务态度、安全保卫、清洁卫生、内外环境、文化艺术氛围等方面都有密切的联系。每一个部门、每个人同心协力，步调一致，以酒店服务质量为重，把酒店服务质量视之为生存、发展的生命线，酒店的服务质量才有保证。因此，质量管理概念是全面的。

2.4.3 质量管理工作的重点

1、把客人投诉作为质量管理的重要内容进行分析研究

收集宾客对酒店服务管理工作的看法、意见和建议，了解客人在店需求，以及酒店在服务管理工作中的薄弱环节。认真分析研究宾客投诉，是提高酒店管理水平和服务质量的有效途径。因此，酒店要充分发挥大堂副理的作用。大堂副理代表酒店总经理处理宾客事务。

2、明确质量规格、标准

根据酒店设计和实际情况，结合国际水准来研究制定各项质量规格标准。这种规格程序要便于操作，具有科学性和合理性。结合科学的规格、程序、标准，根据自己酒店的特点和实际情况，组织各有关部门反复讨论研究制定而成，经店务会讨论通过，总经理签批后，各部门严格执行。

在管理有服务实际工作中，应不断修改和完善规格和标准。但必须注意到酒

店服务规格、程序、标准的稳定性和科学性。一般情况不要变动太多太快。

3. 培训工作的保证。

酒店服务质量的保证和提高,要做到建立并完善酒店内的培训组织,做到员工培训工作的经常化。建立健全各级培训组织,成立相对独立的培训部。重视酒店的软件建设,统筹组织安排全店各项各方面的培训工作。

2.4.4 酒店质量管理网络体系

酒店的服务质量特别讲究时效性,往往是边生产、边销售,这就给酒店管理带来一定的难度。酒店的质量保证与员工的岗前规范标准培训的合格有重要关系。

1、大堂副理对酒店质量的管理。

- (1) 酒店的质量管理以大堂副理为主。这是他们工作的主要职责之一。负责酒店日常各部门的质量检查督导工作。他们直接向驻店经理汇报工作情况。
- (2) 他们要对酒店各项规章制度和各部部门岗位操作规格、程序以及服务标准比较熟悉;具有一定的权威性和管理检查上的力度;比较公正;敢于管理;善于发现问题;并有处理、解决、协调各类问题的工作能力和管理能力。他们每天对酒店各部门、各岗位工作服务情况例行检查和督导,特别重视每天抵、离店的VIP客人的接待和质量检查工作。
- (3) 专职质量检查,有利于酒店质量管理的稳定。专职队伍必须细致,对质量问题的分析也比较深入,有发言权,也便于他们积累检查督导方面的经验。这个组织的负责人每个月要汇总当月宾客投诉和全月质量检查情况,并提出质检组织的分析、评述意见及下一步提高酒店质量的措施意见,报总经理和驻店经理,以便酒店高层者了解质量情况,做出质量管理的正确决策。

2、各职能部门能质量管理工作的管理。

- (1) 人力资源部对员工每月仪表仪容、执行店规店纪情况的了解和检查;
- (2) 工程部对整个酒店各部门设备设施维修保养方面情况进行督导和检查;对整个酒店各部位安全的检查和督导管理;
- (3) 这些部门将每月重点一、二次检查和平时抽查结合起来,每月各写一份有关纪律、卫生、安全、设备检查情况及分析对策的报告,交总经理和驻店经理。

3、各级管理人员对服务质量检查督导和管理。

- (1) 酒店总经理、驻店经理、值班经理每天都要检查巡视酒店的服务质量。其检查的重点各有不同：总经理是一般性的巡视，了解情况；驻店经理要能比较深入地检查督导各部门对客服务工作；值班经理主要侧重夜间对客服务和酒店的接待、工作秩序。
- (2) 酒店的各总监及各部门经理，每天要抽出三分之一的时间，检查本部门的服务质量。每天要将本部门范围内的各工种、各部位巡视检查二、三遍。发现本部门服务质量和工作质量中的成绩和不足，并加以改正。
- (3) 酒店主管、领班更是质量检查方面的主力。检查工作质量是他们的日常工作。他们是酒店质量管理最基层、最直接、最有效、最具体的管理者、检查者和督导者。他们对酒店各项规格、程序和服务工作标准理解得越具体、越准确，并照此执行，酒店的各项质量工作就越有保证。

2.4.5 酒店质量管理对策

1、重视并解剖宾客投诉的所有问题。

- (1) 建立定期分析讲评宾客投诉问题的机制，从中研究对策，确定提高酒店服务质量的新举措。
- (2) 具体做法可以是每月汇总分析一次宾客投诉；每半年集中综合分析讲评，细致研究每一项投诉内容，汇集主要问题和重点突出问题，制定完善服务体系和服务质量管理方面的意见。
- (3) 做到每季度给所有对酒店投诉的客人回一封信。向他们表示感谢；对在服务工作中给他们带来的不便，表示歉意；并说明他提的建议或意见正在改进和实施；欢迎他有机会再次光临。

每季度做一次这方面的工作能改进酒店服务质量和增加回头客。

2、质检暗访。

- (1) 请酒店管理方面的同行、专家对酒店服务质量进行暗访是一个好办法。暗访、暗察最大的特点是比较真实。检查人以客人的身份(特殊客人的身份)，来体验酒店各项服务。这样能查出酒店内部管理人员平时检查发现不少问题。
- (2) 酒店管理者或涉及到的有关部门负责人，开会倾听暗访员对酒店质量问题的评述和分析。根据暗访者的检查情况，各有关方面和酒店质量管理部门，再进行专门分析研究，以改进质量方面的问题。

3、集思广益，群策群力。

要发挥每个员工的积极性和创造性,研究酒店服务质量管理方面的问题。要把酒店服务质量管理作为每个员工的自觉行动。倾听员工对质量管理方面的意见;发挥每位员工的聪明才智,为酒店优质服务提出合理化的意见和建议。一经采纳,予以奖励。这也是员工自我价值实现的一个方面。它有利于调动员工质量管理的积极性,激发他们珍视酒店质量的自觉性。

4、综合考核质量,建立激励机制。

- (1) 从酒店管理层的角度来看,要建立质量考核与工作激励的机制。
- (2) 每个月各方面的质量考核情况(宾客投诉、大堂检查、总经理、驻店经理和夜间经理的巡视督导、安全、设备、卫生、纪律等职能委员会的考核检查等),由大堂副理分门别类做一次考核汇总。
- (3) 这个考核汇总是总经理和驻店经理对每个部门整体工作考核的重要依据。

2.4.6 酒店设备质量管理

一. 作用

1、设备管理是酒店服务质量管理的物质基础。

充分利用先进的设备和技术,对减少工作差错,提高服务质量起着不可缺少的作用。

2、设备设施的管理是酒店评星级定级的前提。

要达到一定星级酒店必须有相应的设备设施来配套。良好的设备设施对营造酒店的商业气氛起着重要的作用。

3、良好的设备设施有利于提高员工的工作士气,有利于提高服务质量。

二. 内容

1、建立设备设施管理组织,明确管理责任。

- (1) 由酒店设备管理组织实施管理,这个组织由驻店经理担任组长,工程部和财务部总监(或主任)担任副组长,各有关部门负责人是这个小组的成员。日常工作由工程部负责。
- (2) 建立这个组织的目的:统筹、计划、实施酒店内的设备设施的各项管理工作;研究酒店设备管理中出现的问题;协调各部门有关系;加强设备检查和督导;讨论确定酒店设备设施更新改造的计划和意见报总经理(或酒店管理当局)审批。最终目的是使酒店设备正常运作,管理有序。

- (3) 酒店设备设施的管理，与每个部门、每位员工都有密切关系。所以，酒店设备设施管理委员会要有各部门的负责人参加。部门经理对所属的设备管理的好坏，要作为评价部门工作以及部门经理管理工作的重要方面。
- (4) 财务总监负责组织对酒店设备的清理盘存，工程总监对酒店大宗设备和能源保障方面的设备以及其他有关设备统筹规划管理。设备管理上出现的重要问题要向驻店经理和总经理汇报，由驻店经理协调解决。

2、健全酒店设备设施管制度。

- (1) 依靠工程部和各有关部门，做好酒店设备设施管理的基础工作，建立起设备档案，整理设备资料。
- (2) 建立酒店内各级各部门的设备设施管理的责任制。
- (3) 完善酒店各类设备设施的日常分级保养维护制度。
- (4) 重视设备设施的日常检查。
- (5) 实行设备维修制度和客人损坏设施物品的赔偿制度。

3、加强酒店设备设施的检查，发现问题及时解决。

酒店对设备检查，是各级管理人员日常工作之一。检查内容包括：

- (1) 酒店总经理、驻店经理的督促检查。他们的检查带有任意性。走到酒店的每一部门、每一个地方都可以进行检查。一旦发现问题，在小记事本上记下来，打电话告知工程部来维修。
- (2) 大堂副理的检查。他们侧重于对客服务区域内的设备设施的检查，比较细致。客用区的设备设施完好程度，要努力达到百分之百，发现一点问题，就要及时维修。
- (3) 工程部人员的检查。他们检查的内容和范围十分广泛。包括客用区域和非客用区域。酒店内所有的设备运转情况都要检查，并有记录。工程部的检查还包括对温度的测试，水温的测试、各种设备仪器的日常运转等等。
- (4) 各部门管理人员的检查。各部门在自己的部门内发现的正常设备问题要及时报告，各级管理人员要把每日的设备的检查作为自己的检查管理的一个内容。如非正常损坏，部门内部要追究责任。客房服务员要每天认真检查客房内的各类设施的完好情况。
- (5) 客人的检查。酒店客房内有一张供客人填写的设备维修单，客人也可能在宾客意见书上填写酒店设备方面的问题。所有的检查汇集到工程部的

值班室，都必须有及时的反馈，安排维修工及时维修。使酒店的各项设备设施都处于良好的运行状态。

4、制定设备管理计划。

酒店对于设备设施的管理，要制订设备的更新维修改造计划，以使设备处于良性的正常运转状态。

- (1) 五年设备更新计划。酒店的发展，使用的设备设施还要求能跟得上时代的潮流。所以一般情况下，一些大宗设备如客房的家私、走道上的地毯、大厅的布局装修等等，五年期满就要进行更新。设备委员会要做五年设备更新计划，报总经理审批。这是保证酒店设备设施以及装璜标准，保持国际水平，跟上时代潮流的需要。也是保证酒店设备设施正常高效运转的需要。
- (2) 每年设备维修改造计划。酒店落成运转以后所有的设备不是一层不变的，有的需要进行改造。当有地方不符合服务上和管理上的需要，使用部门就应提出修改意见。各部门要将每年需要改造的设备项目出来，报设备委员会。工程总监和设备委员会年底要进行讨论，安排来年的酒店设备改造计划，预算所需要的资金报总经理审批。有些设备，对酒店正常运转影响较大，需要尽快改造，就需要使用部门提出报告，工程部进行技术测定，提出更新设备的计划，所需资金报总经理审批后，及时予以更新改造。
- (3) 设备设施的维修保养计划。一般情况下，酒店都可空出一些房间，给工程部进行设备设施的保养。这时就需要工程部与前厅部沟通联系，在旅游淡季，每天安排四、五间客房给工程部做整个房间的全面的维修保养工作。另一方面，工程部还要对所管辖的各类设备设施分期分批进行维修保养，要制定出各类设备的维修保养计划书。
- (4) 各部门对所管辖范围内的设备设施，也要制定维修保养的计划。如地毯、地面的定期清洗，天花板以及出风口的定期清洗等等，这大部分属设备保养和维护的计划安排，这些都是设备设施管理的内容。

三、设备管理注意事项

1、要始终保持设备设施处于常新状态。

这需要酒店全体员工，人人关心爱护每一项设备设施。有些小的项目的设施破坏了，各部门的员工自己可以维修，而不要什么事情(不论自己是否能处理)都

找工程部来维修。

2、增强工程维修人员的服务意识。

酒店工程部是酒店经营上的保障部门。工程维修人员一定要有对客服务的意识。它体现在各个方面，比如：

- (1) 日常维修中应衣着整洁，礼貌文明用语；
- (2) 在有可能影响客人的情况下，要表示歉意；
- (3) 如在公共场所维修而有碍观瞻时，要有告示，告知客人，并对施工维修给客人来的不便表示歉意；
- (4) 对所接到的维修通知，要迅速及时处理，改变操作中的不良习惯，要及时清理掉因维修带出的杂物。维修完毕，请各部门当班的领班检查；
- (5) 增强服务意识；
- (6) 工程维修人员，要努力使自己成为“万能工”，要一专多能。对酒店日常维修上的技术问题都能够钻研解决。这样做可以节省维修人员的配备，也减少行政人员的开支。

3、各部门所有员工关心爱护酒店设备设施。

- (1) 工程部的技术人员要经常给各级管理人员和各部门的服务工作人员上课，增强大家维护设备的意识和保养设备的技能技术，使全体员工都掌握正确使用设备，维护设施的方法和要领；
- (2) 酒店要把各部门设备管理情况作为每月考核的指标。对各方面检查出来的，属于部门管理上的问题，要严格查处，落实责任制，与当月对部门经理的考核结合起来。对于设备管理工作做得好的部门和部门经理，要予以奖励。对存在问题的部门，要根据设备管理责任制度的规定予以处罚；
- (3) 人事培训与工程部要对新入店的员工，以及招来的临时员工、合同工，进行设备知识的培训和教育，增强他们爱护设备的意识，使他们正确掌握如何操作使用各类设备设施的方法；
- (4) 酒店各级管理人员带头，创造并形成同抓共管酒店设备的气氛，同时也要促使客人在生活在爱护设备的氛围之中。客人对设备的爱护，也是酒店设备管理的重要方面，同不可忽视。

4、重视对工程技术人员的公平分配。

2.4.7 酒店安全质量管理

一. 把酒店客人的安全放在首位

- 1、这是酒店的服务宗旨所决定的。
- 2、要求酒店员工尊重客人的利益，保护客人的隐私。

在未征得客人本人同意的情况下，不要将电话接入客人房内，也不可以未经客人同意，就将来访者指向客人所住的房间。保护客人私隐是酒店职业道德要求。有些客人对前来造访者并不欢迎，这时，我们的工作人员就要技巧地婉言谢绝来访者的造访。这些都是尊重客人的具体表现，也会使客人具有安全感。

- 3、把客人的安全放在首位，要求酒店保护客人合法权益。
- 4、把客人的安全放在首位，要求酒店在事情发生前通知客人。

二. 安全工作

1. 安全质量管理重点：

- (1) 安全质量管理要更新概念。
- (2) 修改完善酒店安全保卫管理工作的规章制度。
- (3) 重视安全检查，特别是夜间巡视检查。
- (4) 保安人员精悍。

2. 安全管理与酒店质量管理的关系

- (1) 门卫检查时，内紧外松。
 - 一般情况下，不得阻拦客人入内。对一些值得怀疑、行为不轨者，要留心跟踪观察，而不能正面阻拦。外表看上去比较轻松，若无其事，内部管理则比较严密、有序。
 - 内紧外松的原则还体现在不要骚扰客人，不要得罪客人。
 - 酒店的安全管理、包括客人安全、酒店财产的安全和员工安全三个方面。
- (2) 大厅巡察灵活主动。
 - 在总台旁边设一名安全员，主要是客人登记时确保行李和有关物品的安全。这位安全员要做得比较自如得体灵活主动。也有一个基本的固定的位置：在总台、察看客人登记，注视客人抵、离店时的情况，以防不安全的情况发生。
- (3) 保安员还应做到如下几点：
 - 主动帮客人提行李，送一程；
 - 提示关照客人带好随身所带行李，行李包要关好等等；

- 流动巡视，察看整个大厅的安全工作情况。

3. 安全工作的方法：

(1) 楼层服务时，少入客房。

- 要求客房服务员一次性将客清洁整理完毕；
- 要求领班检查客房一次合格；
- 要求安全员、维修员等无事不要打扰客人、进入房间。不能因为要检查设施或要察看安全而影响客人；
- 要求酒店特别是在夜间不要因故影响客人休息。

(2) 巡回检查时，腿勤眼勤。

- 各个点的安全员分管自己所管辖范围的安全工作。要不停地巡回检查，并要作记录；
- 晚上巡回检查时，随身携带着记时钟，要求将酒店的每个部门、每个地方都要查到，记录下安全员来此处检查巡视的时间。每天晚上要求安全员巡视三次；
- 与大堂副理一道检查巡视。酒店安全员有时与大堂副理一道联合检查，巡视各个部位的夜间工作状况和安全情况，发现灯泡坏了，或者那儿的设施有问题，就通知工程部维修；如果发现店内有异常动静，要设法及时解决；发现夜间某一房门没有关上，要提醒客人(或不提醒客人)把门关上，以防意外；对重点楼层、重点宾客的房间要特别留神，特别注意；
- 注视监控，发现，合理有效调度，处理突发事情和追踪可疑人员。

2.4.8 卫生质量管理

一. 重视日常计划清洁卫生工作

酒店的清洁卫生工作十分细致，面广量大。它涉及到各个部门，各个岗位，每个员工，每个处所。一般分为以下几个方面：

1. 客房系统的计划清洁工作。

- #### (1) 客房是客人在一个酒店停留时间最多，客人要求最高，对清洁卫生观察最细的处所。客房卫生质量的高低，直接影响着住店客人对酒店的印象。它是酒店卫生质量管理的重要方面。做好客房的清洁卫生工作，要用先进科学的计划清洁卫生方法，确保客房舒适、整洁、卫生。

(2) 客房的卫生清洁计划安排包括两方面。

- 日常每天必须做的清洁卫生工作，如所有客用的用具的每天更换(固定物资除外)，每天吸尘，所有能伸手够到的地方的浮灰清洁，卫生间的布草的更换，地面、镜面、墙面的去湿去污。
- 另一方面是每天安排一两项目项一的计划清洁卫生工作，如周一清洁窗玻璃，周二清洁门框、衣厨以及高处作业，周三清洁家具上的脏迹，周四对楼层走道的公共区域和工作间的卫生作清洁安排等等。做计划清洁卫生，就可以避免卫生工作中的突击性，避免问题堆积。

2、餐饮系统的计划清洁卫生工作。

餐饮方面的卫生管理工作比较复杂，内容繁多。它包括食品卫生、饮料卫生、厨房卫生、餐厅的清洁卫生和个人卫生等几个方面。应注意如下几个要点：

- (1) 配备专门的食物化验员，经常检查酒店食品的质量。
- (2) 定期、定时、定人、定厨具对厨房的设备进行保养，对厨房卫生进行清扫。
- (3) 餐厅服务员要经常检查所用饮料是否过期。
- (4) 餐厅的木器家私、花草、地面、厨柜等方面的清洁卫生，要有计划地安排清洁和清理。餐厅工作有高峰工作期和相对清闲期，在下午二点至四点钟这段时间里，是安排餐厅计划清洁卫生的最好时刻。
- (4) 餐饮系统内工作的各方面的工作人员，其个人卫生十分重要。

3、设备系统的计划清洁卫生工作。

设备系统的计划清洁卫生包括工程部对所管辖的各类设备作定期的清洁保养，和其他各部门对自己所管范围的设备设施的清洁工作。这两个方面都是非营业区的清洁卫生工作。

4、室内、外环境的计划清洁卫生工作。

- (1) 酒店内凡是有客人到的地方，称为公共区域。其卫生清洁工作由 PA 组 (Public Area) 的员工专门来做。而酒店的其他部分(除各部门已分管的卫生工作之外)都由室外环境清洁卫生工来清洁工作。
- (2) 分管 PA 组的领班，做好每月公共区域卫生清洁的计划安排工作十分重要。PA 组的员工，每天接受领班的指令，除了每天要做例行的卫生之外，晚上当营业区的客人逐渐减少时，还要清洁大厅的吊灯、玻璃磨墙、天花、出风口以及安排大面积的地毯洗涤等等，有时还要安排对房间的全面清

洁保养。这些都要求做很细致的清洁卫生的计划安排工作，并及时进行检查督促。

(3) 酒店室外的环境卫生，一般由绿化组负责。

二. 清洁卫生工作的检查和管理

1、各部门各级管理人员对本部门范围内的卫生检查和管理。

各级管理人员应该把清洁的质量检查工作，作为本职管理工作的一个重要组成部分。

2、有关方面对各部门的卫生检查和管理。

酒店总经理、驻店经理、大堂副理、值班经理、夜班经理及住客人都可能随时随地的对酒店各部门的卫生清洁状况进行督促和检查。这种检查带有随意性，但随意式的检查对各部门也是有压力。

3、要重视对员工个人卫生的检查管理。

从事酒店服务的工作人员，其个人卫生十分重要。他们的仪表、服装、发型、衬衫的领口和袖口、皮鞋的光亮、指甲的长短、洗澡、更衣都有比较严格的标准要求。各部门管理人员、大堂副理和人事培训部的管理人员应该注重对员工个人的卫生的督促检查，引导员工养成良好的文明卫生习惯。

三. 清洁卫生工作应该注意的问题

1、尽量避开客用高峰期，尽量减少因做清洁而打扰客人。

2、卫生操作要讲究科学性、程序化和标准化。

3、要配备必要的清洁卫生的设备，以保证卫生质量。

4、重视在清洁卫生工作中部门之间的协调配合。

5、明确卫生工作的责任范围，加强责任制。

2.4.9 服务态度

一. 服务态度的重要性

酒店员工的服务态度，无时不现、无处不现、无事不现。任何时候、任何事情、任何地方，都能体现员工的服务态度。就投诉的态度、非营业部门员工的工作态度、管理人员的工作态度等等。每位员工的态度，都对酒店的服务与管理产生直接或间接的影响。

1、面部表情反映态度。

(1) 微笑和热忱，使得旅途疲惫的客人，因得到温情而精神饱满和振奋。微

笑和热忱，使得抱怨的客人消除疑团，而与我们员工友好沟通和理解。

不具备微笑和热忱的员工，要进行深入的培养和训练。

- (2) 作为酒店服务人员在要特别服务、关照客人，帮助客人解决在店生活中的问题。这是服务工作的天职。根据酒店行业的工作特点，更需要做到、做好的接待服务工作中，发自内心的对客微笑和热忱。

2、身体语言反映态度。

正确地表现在对客服务过程中的人体语言，是达成良好服务态度不可或缺的一环。

3、语言反映态度。

对客服务过程中的服务语言，应该注意以下几个问题：

- (1) 语言沟通能力问题。
- (2) 使用敬语。“你好”、“欢迎光临”、“对不起”、“再见”、“欢迎再次光临”等等，虽然简单，可是适时适度运用就可以收到良好的效果。
- (3) 语调、语速问题。对客服务中的语言必须低音，速度适中。而不能语音太高，语速太快。语速太快，就会给客人造成稳定、不安定的心量反应。服务中的语言，要反映员工对客服服务的耐心，诚心和热情。因此，语言要充满友好、乐于助人、诚恳的态度。
- (4) 酒店内部各部门之间的交往也应该使用正确、规范的语言，来沟通、协调。各级管理人员应该是使用文明、规范语言的模范。非营业部门也应该在工作交往中使用规范、礼貌语言。

二、良好态度的培养和训练

酒店员工培训，有三大主要内容，即服务知识、服务技能和服务态度。服务知识是对客服务的基础。服务技能是对客服务的手段。服务态度是对客服务的外在感受和体现。服务知识和服务技巧的培训比较固定，是考评员工的硬性指标和参数，易于评估和衡量。而服务态度，则有很大的灵活性和难以捉摸调控，可称之为软性。知识和技能培训，见效快、容易掌握和考核。而服务态度的培训，则需要花很大的气力。他涉及到行为科学、公共关系学、心理学、教育学、管理学、行政学诸多知识内容。

1、行为科学和心理素质的培训。

我们与客人交往，要认真学习心理学。要能够知道在什么情况下，会产生什么心理反映，从而驾驭客人的感情，帮助解决客人问题。培养了良好的心理

素质，在遇到各种问题时，就能冷静、利落地处理各种难题。也有利于员工之间创造良好的工作环境。

2. 规范语言 and 标准动作的培训。

- (1) 日常工作、学习、生活中，有许多语言和动作是不标准、不规范的。酒店要规范语言和标准动作，需要花很大的力气进行培训，真正做到不合格者不上岗。
- (2) 要把对客服的日常礼貌用语，用中文、英文、日文三种文字编写出来，人手一册进行教育和培训。要使员工养成习惯，熟记、熟背这些礼貌用语。
- (3) 另一方面在与客人交往过程中的对话语言，需要员工能察语观色。沟通交往时，做到有礼、有利、有节，灵活应对自如。
- (4) 将我们服务过程中一些不规范举止行为，拍摄、录像下来，然后，组织有关人员来分析、讲评。最后指出标准动作应该是什么，为什么这样做。培训部首先应该深入理解人体语言(Body Language),编出酒店在对客服务中的人体语言的教材供员工学习培训。

3. 公共关系和人际关系的培训。

酒店员工每天要面对成百上千的海内外游人，并为他们提供服务。掌握公共关系和人际关系技巧，学会处人遇事的方法是很有用处的。懂得与人交际的技巧是酒店员工的必修课。酒店所有员工应注意以下要点：

- (1) 酒店的服务工作人员热忱、真诚对待宾客，是与客人交往成功的先决条件。
- (2) 在与客人交往中，同情、忍耐与赞扬。
- (3) 尊重他人、感谢他人的帮助，使别人觉得他很重要。
- (4) 在与客人交往时，要注意按照客人的兴趣来说话。
- (5) 酒店员工要培养自己多记住客人姓名的能力。这样可以获得更多的回头客，再度光临你的酒店。
- (6) 处理好同事的关系也很重要，要达至成功，必须获得工作人员之间的乐意合作，共同来追求期望的目标。

三、 培训部应注意的事项：

1. 注意在服务工作各环节中，发现服务态度方面存在的问题，作为培训内容。
2. 组织有关方面编写培训教材，或聘请心理学、行政学、公共关系学、行为

科学等专家来上课。

3. 加强语言和动作训练，以作规范。通过不断培训，使酒店员工在服务态度上有新的认识，新的感受和新的姿态。

四. 良好的服务态度带来的效果

1. 良好的服务，使客人满意酒店的服务，从而给酒店带来众多的客源和可观的效益。
2. 创造对客服服务的优良环境和工作环境；可以使使员工在店工作愉快，有利于员工的身心健康。

2.5 酒店的培训管理

2.5.1 培训的主要内容

- 1、对酒店领导者的培训。

提高员工队伍素质，也包括提高酒店领导者的素质。酒店要进行全员培训，包括对总经理层的培训。一个酒店企业最高领导层的素质如何，直接影响着酒店的下属员工的素质的高低和酒店经济效益的好坏。

- 2、对酒店管理人员进行培训。

酒店的经营策略、制度规定、计划指标、质量管理等等，要靠企业内各级管理人员去贯彻执行。他们的政策水平，业务技术水平，管理工作的高低，对酒店有直接的影响。

- 3、酒店新员工入职的教育和培训。

这是提高酒店新员工队伍素质的重要环节。

- (1) 员工上岗前，组织安排为期一个周期的技术业务的专业训练，受训者不合企业要求的，不予录用。只有经过训练，最后考试合格，方予录用。
- (2) 新员工入职以后，企业培训部门要进行入职教育和培训，内容包括对新员工进行企业规定、政策、制度纪律的介绍和学习，介绍有关有事，解释企业目标等。新员工入职辅导教育培训的做法具体内容有：
 - 介绍酒店业有关知识；
 - 做酒店服务工作应该建立起几种什么样的观念。诸如服务观念、服从的观念、团体合作的观念、竞争观念、满负荷、快节奏工作的观念、

下级对上级负责的观念、法纪的观念、合同的观念、质量的观念、销售观念等等。

- 本酒店的基本要求，即制度纪律的要求；
- 接待客人的技巧要求；
- 设备设施介绍和维护保护教育等等。

(3) 入职教育和培训的前半部分，由培训部负责，后半部分由具体业务部门负责。一般情况下，新员工经过一个周期的训练后，再分到各部门去进行具体的实际技术业务知识的训练，内容有解释部门的运作，了解具体的工作要求和实际工作环境，最后是技术业务入门训练。

4、员工日常培训。

- (1) 即在职训练。其目的就是不断提高员工在技术性、技巧上达到可被接纳的工作的表现和工作程度。
- (2) 员工在职培训，不但使员工的知识水平不断提高，更可以增加他们对酒店的归属感。这对酒店的长远发展极有影响。
- (3) 酒店员工的日常教育和培训，既要有正常的一些规范化、系统化的内容，又要针对性的根据工作中出现的问题进行培训。
 - 正常的教育培训内容有：语言培训、礼节礼貌、服务操作规程的培训。
 - 针对性的培训有：发现日常工作中服务质量上的问题，有针对性的分析解剖薄弱环节。

2.5.2 注意事项：

- 1、员工教育和培训是一项长期艰巨的任务，不能一劳永逸。
- 2、员工培训和教育的目标要超前。
- 3、要建立健全酒店员工教育培训的组织机构。
 - (1) 每个酒店应该根据自己的实际，建立培训、培训部或培训小组，有专职培训员来组织管理、计划、实施本酒店的员工教育和培训工作。
 - (2) 培训组织的任务是对酒店员工中存在的普遍问题进行分析和研究，编制酒店内部员工培训的计划方案，编写员工教育和培训的教材，负责培训计划的贯彻落实；对员工培训工作进行评价，检查、考核。
 - (3) 要完善酒店员工教育培训的管理体制，还要建立员工教育培训的检查考核制度，并且把员工培训成绩的好坏同工个人的经济利益挂起来。

培训组织应该有系统地对所提供的培训方案,进行定期的跟踪、评比和探讨,力求做到培训内容规范化、培训方法科学化、培训教材系统化。

4、根据酒店的实际情况和特点进行员工培训。

酒店的员工培训,一般都是边工作,边培训,或者轮流受训。形式多种多样,可以请酒店内工程技术人员给员工上设备设施操作维护保养的课程;可以利用电视录像、闭路电视幻灯进行电化教育;也可以把理论学习和实际操作相结合,进行岗位练兵和操作技能比赛,等等。

5、全员培训。

2.5.3 教育和培训应联系实际

1. 选配教师和培训人员:

- (1) 从经验丰富的酒店管理人员中,选择具有一定的酒店管理研究水平和教学水平的人,经过训练,充实教师队伍,配备培训人员。
- (2) 对一些从事教育和培训工作缺乏实践管理经验的人员,要有意识地安排他们到实际管理中锻炼,丰富实际管理经验。
- (3) 采取兼任任教和能者为师的办法,加强教育和培训。即是在酒店管理中任高、中级管理人员,同时,也担任一定的教学任务和培训任务。
- (4) 聘请外国旅馆管理方面的学者、专家前来讲学授课。

2. 教育和培训的计划安排

- (1) 实习要有计划和安排,对去实习的旅游酒店也要有选择;
- (2) 实习要结合教育和培训的内容,实习结束后要有实习报告;
- (3) 教师或培训员要参加实习,指导实习,了解实习中的情况,掌握第一手资料,丰富教学和培训的内容。

3. 教育和培训的形式

使教学、实习和经营三者融为一体,使有计划有重点的去旅游酒店进行实习操作成为可能,提供了便利。

4. 外派培训。

- (1) 酒店企业在送管理人员到旅游院校深造或者派员外出培训时,要选择一些曾在酒店的管理实践中工作过,有一定实践经验和管理能力,有培养前途的人。

(2) 成功的管理技巧包括下述四个原则:

- 由基层干起。任何有机会做主管的人,都应吸收基层的经验,才能在管理上有所建树。
- 在有实际的管理经验。
- 有多年的实务经验后,再接受良好的管理教育。
- 工作期间继续作短期进修。

2.5.4 酒店培训部

一、酒店培训部功能:

1. 维护酒店的规格、标准,使住店客人和来店消费的客人满意,使客人感到物有所值。这对酒店的源就有保障,可以增加回头客。
2. 提高部门的服务和管理工作效率,减少事故率和投诉率。
3. 使员工个人价值得到体现。

二、酒店培训组织

1、建立培训组织的意义。

抓好酒店的软件建设,提高酒店管理水平,使酒店规格质量保持在相应水准上。

2、培训组织的建立。

(1) 明确酒店培训组织由谁直接领导。一般情况下,由驻店经理分管培训工作比较好。驻店经理直接分管培训部工作,是从坚持并维护酒店的日常运转管理和服务的标准为出发点的。明确酒店培训组织由谁领导,目的是使酒店的整体培训工作,得到最高领导层有关心、帮助和指导,对培训工作的计划安排由他来作出决策。

(2) 培训部组织的建立。一个中型酒店的培训部,由二、三人组成就可以了。一位培训部经理,一至二位培训部的工作人员。培训部要统筹全酒店的培训管理工作。培训部经理的人选至关重要。要了解酒店的管理服务工作的性质要求,具有计划组织与教育工作的能力。

(3) 各部门对培训工作的组织领导。

- 部门经理对本部门培训工作的重视关心和领导。因为只有每个部门经理都重视培训工作了,才能使整个酒店的培训工作得以顺利进行。
- 另外一方面是各部门专(或兼)职培训员的确定。有了各部门的培训员,

就可以具体实施酒店内和本部门的各项培训工作计划。

- (4) 酒店的各级管理人员，在一定意义上，都是每一级的培训员。他们要实施酒店管理，就需要教育培训自己的下属如何去管理、服务、操作。因此，各级管理人员，他必须具备培训员的基本素质。

三、培训部的工作任务

1、制定酒店各项工作的标准书。

- (1) 酒店的培训工作，要依据一定的规格质量标准来进行，这是做好酒店员工培训的基础工作。因此，培训部要着手建立健全自己酒店的各部门、各工种的各项操作规格程序标准书，和各项工作岗位的职责范围。
- (2) 在培训部的组织下，发动各部门的培训员一起讨论制定。
- 要提出建立这套“标准书”的格式要求和这项工作进展的时间上的统筹安排要求。
 - 由各部门按照培训部的统一要求，进行准备整理。
 - 各部门完成了起草工作以后，由培训部帮助在文字上把关。
 - 酒店最高管理层批准以后，作为店内“法律”文件下发执行。
 - 各部门的培训员，按照这个标准书培训本部门的员工。

2、统筹酒店全年的各项培训工作计划。

酒店全年的培训工作计划，要从酒店的整体布局出发，统筹整个酒店的培训工作，以及到酒店培训工作的各个方面进行布局、规划和安排，在此基础上，各部门制作本部门的培训工作计划。酒店的培训部、每年底，要根据：

- (1) 酒店的经营方针；
- (2) 酒店当年管理和实际中存在的问题和薄弱环节；
- (3) 本酒店对将来经营管理发展趋势分析，并制定来年的各项培训工作计划。
- (4) 酒店培训工作计划包括对管理人员的培训，对员工的培训，全店是否要对全体员工进行专门课程设计，提高全体员工的技能、认识等。此外，还有日常的英语、日语培训，防火培训，开发新经营项目所需要的培训计划等等。
- (5) 酒店培训计划的制定，要求时间落实，人员落实，费用落实、培训目标、方向、培训对象、培训地点等方面的落实。
- (6) 统筹并参与酒店各部门的各项培训。

培训部对酒店培训工作，主要是起着一人计划、组织、指导的作用。大量的

具体的工作还要由各部门的培训员去落实。但是,所有各部门的培训工作,酒店培训部都要统管起来,加强领导和指导。有时培训部还要协调各方面的关系,进行调度安排。因此,酒店培训部的工作人员要参与了解并指导各部门的培训工作。比如餐饮部近期要搞新的推销活动,培训部也要关心。他们要组织有关方面的人员,如前厅的问询、礼宾部、财务收款员、总台接待员、大厅行李员,以及大堂副理、销售部的销售经理等对新推销的内容,以便于推销。酒店每年这方面的推销活动是很多的,还有防火安全上的培训,培训部也要了解,并做好组织协调工作。

3、对全店培训工作的督导、检查和协调。

对各部门制定的培训工作计划,予以指导。涉及到其他部门的工作,培训部要予帮助协调。该部门培训计划的修改完善,有利于实施和取得较好的培训效果。

经常督促检查酒店各部门服务操作工作。发现问题及时记录在案。可以与大堂副理一道对酒店各部门的服务质量、操作规格程序的执行情况进行检查、督导。通过检查,培训部就可以知道,酒店服务质量在哪方面还比较薄弱,根据存在的问题,校正、调整近期的培训工作计划,对质量管理中的薄弱环节加强培训。经常检查督导,有利于培训部对酒店工作的了解,有利于制定出切实可行的有针对性的员工培训工作计划来。

培训部督促检查服务质量的另一个方式,是每月对客人投诉进行系统的分析和研究,从中可以发现许多问题,也可以得知酒店质量方面有哪些提高和进步得到了客人的赞誉,以此来总结培训工作。对客人表扬的人和事,培训部要利用酒店员工食堂内的专栏和人事培训部的通告栏予以表彰和赞扬;对客人提出的质量问题要作详细深入的研究分析,以此制定日后质量培训的工作重点。组织安排酒店员工,去先进酒店观摩、学习、培训。这是一种现场培训的方法。它比较生动具体,印象比较深刻。

四. 培训工作管理

1、酒店最高领导层对培训工作的管理。

酒店总经理或驻店经理,要给全店培训工作予以直接性指导。具体做法如下:

- 每月与培训部经理研究分析一次酒店培训工作的情况;听取培训部经理对培训工作情况的汇报;询问培训部经理工作中有何困难、难题,哪些需要酒店总经理帮助协调或予以指导、支持的。

- 酒店总经理或驻店经理提出对酒店下一阶段(或下一个月)培训工作的重点的要求、安排和意见。
- 培训部经理每月要写出当月的酒店培训工作情况报告,报总经理和驻店经理。以便总经理和驻店经理对酒店培训工作的及时了解,及时指导。

2、对培训员的组织与管理。

培训部对培训员的组织和管理工作有以下几个方面:

- (1) 每月召开一次各部门培训员工作会议。以此讨论研究每月的培训工作情况,分析培训工作的进展,交流培训工作的经验和心得,研究培训工作中出现的问题,讨论安排并布置下个月工作的计划、重点,提出培训工作的要求和注意事项等。特别应该要检查当月培训工作计划的执行情况,哪些工作没有完成,是什么原因。在这个会上,要帮助各部门的培训员解决他们工作中遇到的困难和问题,还要听他们对培训工作的意见和要求。
- (2) 对培训员工作时间上的安排。酒店培训要确定各部门培训员日常工作和培训工作的时间上的比例,以使他们有一定的时间来从事本部门培训的组织和管理工作。一般情况下,能有四分之一或五分之一的时,使各部门的培训员来策划计划、组织、实施本部门的培训工作。
- (3) 培训、提高、激励培训员。
 - 各部门的培训员要经常接受培训。培训部要创造条件,给他们提高、深造和学习的机会,有助于提高其培训工作积极性,提高培训工作水平和能力。
 - 对培训员的组织与管理的内容是很多的。特别是要对他们的工作予以认同和奖励。比如每个月挑选评比出全店的最佳培训员,以及他们设计出的最佳培训课程,并在实施过程中取得了较好的培训效果,就要给予适当的奖励。
 - 支持鼓励培训员的工作。有些培训课程,不是部门培训员能筹划组织起来的,如餐饮部推销海鲜,就需要请专家来给有关员工培训海鲜方面的知识,酒店培训部就要给予支持和帮助。有些培训工作,是需要请店外的专家来进行培训的,酒店培训部都要提供有利的条件。
 - 要加强对培训员的团体精神的培养和教育,增强他们的凝聚力。

3、加强对培训工作的计划管理。

计划管理有以下主要内容：

- (1) 认真制定每年酒店的全年培训工作计划。这是酒店每年培训工作的指导性的计划，是培训工作的大纲。在些基础上要制定各部门的全年培训工作计划。部门培训工作计划强调的是具体内容和具体培训的做法。
- (2) 每月培训工作计划是全年培训工作计划在实施操作上的具体安排，也是培训工作的具体的行动方案。每月培训计划的制定，要求突出重点。一般说来，每月只解决一个两个问题。这个计划要在组织实施培训工作的安排上比较细致。对培训的要求、达到目的、教材的准备、培训地点的安排、教师的选择等等，都要事先准备、考虑周全。
- (3) 具体某一项培训工作的计划制定。酒店每年可能安排一、两次大规模的员工培训。由于这项培训工作牵涉面广，参加培训的人员比较多，因而准备工作的时间也比较长，准备工作也比较细。需要做单项的培训工作计划。此外，对各部门进行的某一项培训工作，有时也需要制定出培训工作计划以便于有目标、有方向，以利于培训工作按照这个计划进度表逐项实施，也有利于检查总结。
- (4) 按计划实施培训和检查督促计划执行的情况。再好的培训计划要靠培训组织、培训员去组织实施。遇到问题时，就需要对培训计划的执行做些调整和修正。酒店培训部要检查督促各部门的培训计划的执行情况，帮助解决在执行计划过程中遇到的困难。对于没有完成培训计划的情况，要进行分析，找出原因，实行培训管理的考核制度。把培训工作的成效与酒店的服务质量，与部门的工作实绩结合起来评比考核。

4、日常培训工作管理。

- (1) 为了做好酒店的培训工作，酒店总经理、驻店经理以及培训部经理要认真组织各级管理人员，学习管理技能、培训的技能、技巧和方法。诸如管理人员的沟通技巧、管理能力、分析能力、阅读经营报表的能力、学习管理数学和统计学、心理学、教育学等等。这些方面的培训要由培训部来组织，可以请外面的专家顾问来酒店讲课。提高管理人员和培训员的素质，就可以保证酒店培训工作的质量。此外，还要对管理人员和培训员进行培训知识、培训方法和培训技巧方面的培训。
- (2) 建立健全酒店的培训程序和体系。诸如新员工入店培训教育的一整套的程序和要求。培训资料的收集整理，包括幻灯片、组织机构图，酒店的

设备设施情况资料、员工手册的学习和讲解，酒店的宗旨和政策等等一整套的程序要求。这是酒店培训部的日常基本工作。

- (3) 建立培训工作档案。每年各部门的培训工作开展情况，那些人员参加培训，培训的结果，每人培训的成绩如何，培训什么课程，有多少合格，哪些人没有合格。哪些部门的培训方法得当，富有成效，有什么成功的经验等等都要建立起档案资料，以便总结和回顾。
- (4) 要建立接待外来培训的一整套的管理制度。从某种意义上说，应比本酒店对员工培训的要求还要高。它需要精心组织安排，制定详细的培训计划，指定专人作为辅导老师，认真负责地完成外来单位来店受训的任务。
- (5) 争取培训工作的主动权。
 - 及时向总经理和驻店经理汇报培训工作情况，如果有问题，请总经理和驻店经理在有关会议上提出来，或者以总经理或驻店经理的名义发出通知，阐明观点，请酒店各级行政管理人員和各部门经理支持。
 - 主动与各部门经理保持良好的沟通和联系，使他们真正认识到培训工作的功能和重要。这需要培训部首先要努力做好自己的工作，以实际行动和培训工作的成果来说明培训的必要，以争取各部门的支持。
 - 为了把酒店培训工作搞得有声有色，酒店培训部还可以常组织一些活动，对各部门管理人员和培训员在培训工作中成绩显著的予以奖励，由总经理颁发优秀培训员证书，届时也请部门经理参加。要充分利用酒店内的专栏、墙报，宣传培训工作的情况，以此营造酒店培训工作的气氛。

酒店员工培训，是酒店日常管理工作的主要内容。酒店员工培训，是开发人力资源的有效途径。酒店管理水平和服务质量的高低差别，最终取决于一个酒店对教育和培训工作的重视程度。

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	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《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂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《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



【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。



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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.mhjjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

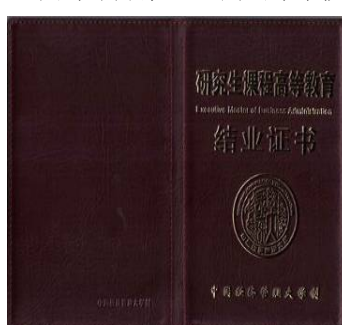
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

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 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	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：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：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	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjjy.net>