

第 1 章 前厅工作概况

第一节 前厅部的职能

一、前厅部简述

前厅部(Front Office)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。其主要机构均设在饭店大堂区域。

前厅部的运转与管理水平将直接影响饭店的服务质量、经济效益乃至管理水平和市场形象。

前厅部工作的重要性是与它所担负的职能任务相联系的。它是饭店的业务活动中心,承担着推销客房及其他服务的重任,被誉为饭店的门面;负责联络和协调各部门对客服务,在很大程度上控制和协调着整个饭店的经营活动;又是饭店的信息中心,不仅为客人提供服务信息,而且也为饭店其他部门提供客情汇总,还为饭店管理决策者提供反映经营情况和服务质量状况的各种数据和信息;还是留给客人第一印象和最后印象的所在地。前厅部通常是客人(含潜在的客人)与饭店第一次接触的部门,也是客人最后接触的部门。最后,做为与客人接触最多的部门,前厅部最易获知客人的需求,最便于培植良好宾客关系,是承担建立良好宾客关系任务的主要部门。

二、前厅部的职能

1、经营职能

2、管理职能

主要体现在:

(1)、信息管理。 (2)、对客服务协调管理。

(3)、房态管理。饭店房态是指饭店客房使用状态,通常分为长期和短期两类。及时、准确地显示客房状态的目的是为了能使饭店最大限度地从客房中获利。前厅部常利用客房预订汇总表或计算机来显示客房的长期状态(预订状态);用客房状况显示架或计算机来显示客房的短期状态(瞬间状态)。

(4)、客账管理。

3、服务职能

第二节 前厅部的机构的设置与服务流程

一、前厅部机构设置的原则

1、组织合理 2、机构精简 3、分工协作

二、前厅部组织结构形式

一个典型的前厅部通常由以下部分组成:

1. 客房预订部(Room Reservation)
2. 接待部(Reception/Check-in/Registration)
3. 问讯部(Information/Inquiry)
4. 礼宾服务部(Bell Service/Concierge)
5. 电话总机(Switch Board/PABX)
6. 商务中心(Business Center)
7. 车队(Taxi Service/transportation)
8. 大堂副理(Assistant Manager)

还有的饭店前厅部兼设有旅行社派出机构和银行派出机构等。

表 1-1 小型饭店前厅部的组织结构图

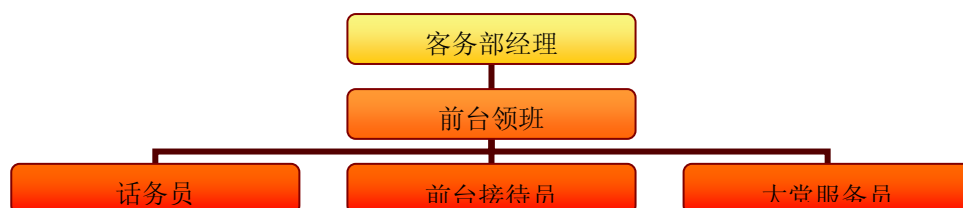


表 1-2 中型饭店前厅部组织机构图

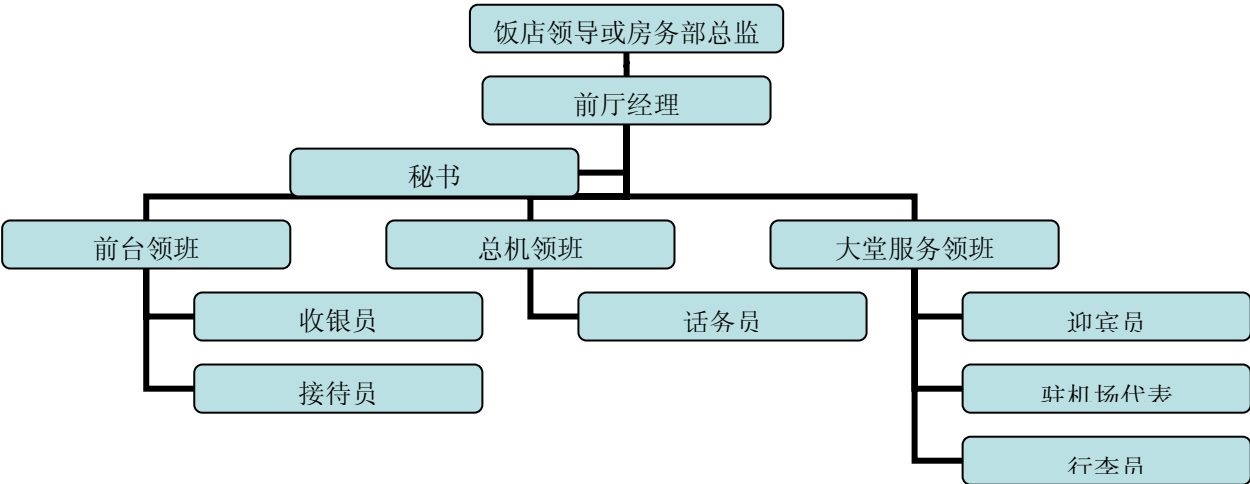
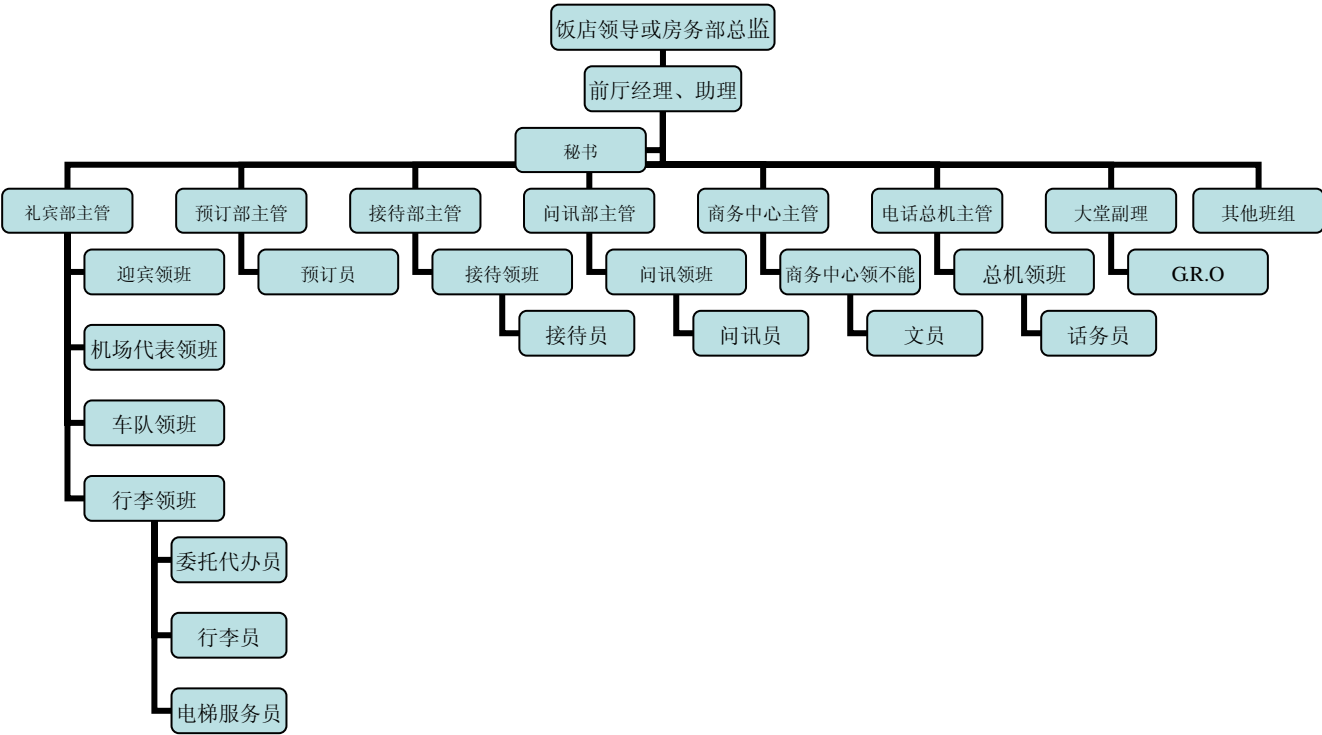


表 1-3 大型饭店前厅部组织机构图



前厅部的组织机构设置方式常因各饭店具体情况而异。
对于不同规模的饭店，其前厅部组织机构区别很大，大型饭店前厅部管理层次多，而小型饭店层次少。

虽然各个饭店的前厅组织机构不尽相同，但作为管理者，必须把对组织机构的管理作为一项头等大事来对待。灵活性应该是前厅部组织机构设置的关键，熟悉了解员工的弱项与强项，对于特殊情况下的工作安排十分必要。

三、前厅部服务流程

前厅对客服务流程开始于潜在的客人与饭店的第一次接触、抵店、住店、离店，直至建立客史档案而暂告本次小循环结束。整个流程均围绕前厅部的首要任务——推销客房而展开。

表 1—2 前厅部对客服务流程

预 售 期		销 售 期		售 后 期	
客 人	前 厅	客 人	前 厅	客 人	前 厅
提出预订要求	* 接受预订 * 记录预订 * 接受预付 款或定金 * 建立预订资料 * 预先分房	抵达饭店	* 应接与行李服务	退 房	* 准备客人结账单 * 核对账目 * 结 账 * 转 账
提出更改或 取消预订	做出相应的 更改和调整	抵达前台	* 入住登记 * 分 房 * 确定房价 * 调整客房状况 * 建立客人账户	离 店	* 行李服务 * 送别客人
		住 宿	* 问讯服务 * 邮件服务 * 电话总机服务 * 礼宾服务 * 累计和审核 客人的赊账	离店后	* 调整客房状况 * 调 节 账 目 * 建立客史档案

第三节 前厅区域功能规划

一、前厅大堂的功能规划

普遍而言，一家饭店的前厅大堂应包含下列部分：

- (1)、饭店人口。
- (2)、饭店大门。
- (3)、大堂公共区域。
- (4)、前台区域。
- (5)、公共设施。
- (6)、洗手间及衣帽间。
- (7)、其他。位于大堂的星级标志和部门招牌应显而易见。还应视客源构成情况配备能够显示世界主要客源国(或城市)时间的时钟或显示牌。

二、前厅大堂环境

(1)、温度、湿度与通风。前厅大堂应空气清新，温湿度适宜。一般将温度维持在 22～24℃，湿度控制在 40～60 %。通风良好，风速控制在 0.1～0.3m/s 。

(2)、光线。前厅大堂内最好能有一定的自然光线，同时，配以多层次的灯光，以确保良好的光照效果。作为外部与内部的一个过渡区域，光线照明要有层次感，不使光线变化过快，以免客人不适应。可采用灯光的强弱变化来逐步实现。总台上方的光线也不能太暗或太亮，不能直接照射在客人和服务员的脸上，也不能把阴影留在他们的脸上，以造成

服务不便。

(3)、色彩。前厅大堂环境的好坏，还受到大堂内色彩的影响。大堂内客人主要活动区域的地面、墙面、吊灯等，应以暖色调为主，烘托出热烈豪华的气氛。而前厅的服务环境以及客人休息区域，色彩应略冷些，使人能有一种平和、宁静的心境，适应对客服务和客人休息对环境的要求，创造出前厅特有的轻松气氛。

(4) 声音。前厅大堂离饭店大门外的停车场较近，人员活动多，客人与服务员的多种交谈声、电话铃声、打印机声等，声源多、音量大。噪声过于集中，就会使人出现烦躁不安、容易出错、易于激动和争吵、效率降低等现象。因此，前厅大堂应有良好的隔音效果，应播放背景音乐，最好播放各种轻音乐、民族音乐等，音量适中，以营造美好意境。

第 2 章 预订服务流程
第一节 预订以及预订系统

一、预订的种类

1、预订的种类

(1)、临时类预订 (Advanced Reservation)

指客人的订房日期或时间与抵达日期或时间很接近，甚至是抵店当天的订房。临时类预订的客人如在当天的“取消预订时限”(通常为 18:00) 还未能抵达饭店，则需事先通知饭店要求延迟抵店，否则该预订即被取消。

(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，但规定客人必须于预订入住日的规定时限之前到达，否则将被视为自动放弃预订。无论是采取何种确认方式，都必须明确地向客人申明饭店规定的最迟抵店时限。

(3)、等待类预订 (Waiting Reservation)

指在饭店所有客房已订满或售完的情况下，仍接受的一定数量之等待订房。这类订房只告知客人唯有其他客人取消预订或提前离店等情况下方予以优先安排。

(4)、保证类预订 (Guaranteed Reservation)

选择或被要求按此法预订的客人必须事先交纳定金，或通过使用信用卡或订立和约等方式保证饭店的客房收入。饭店为客人保留住房直至确认抵店日的第二天中午 12 时止。客人如果逾期未抵店且事先又没有声明取消订房则需要支付一定费用补偿饭店损失；若在规定期限内抵达而饭店无法提供房间时，则由饭店负全部责任。保证类预订能有效保护饭店和宾客双方的利益，约束双方的行为，因而对双方都是有利的。

二、预订系统

很多国际大型饭店集团旗下的饭店企业每年至少 30 % 以上的客房出租率是靠预订系统获得的。

尽管这种在国际上蓬勃发展的方式在我国目前还只是在一些顶尖级的饭店企业中有所应用，但必定是未来的趋势所指，所以值得业内同仁关注和权衡。

第二节 客房预订流程

一、接触联系

宾客通常会以面谈、电话、信函、传真、预订系统、网站填单以及电子邮件等方式向饭店提出订房要求。散客或一般的商务客人使用电话方式较多，而旅行社、合约商户等机构则使用传真方式较多，通过预订系统、网站填单以及电子邮件等方式的也有愈来愈见增长的趋势。

表 2-1 受理电话预订的流程与服务提供规范

工 作 流 程	服 务 提 供 规 范
1、接听电话	铃响三声以内接听电话
2、问候客人	按标准问候语提供问候，并自报部门名称
3、询问姓名	询问客人姓名及英文拼写，按姓前名后记录；复述确认
4、询问公司	询问所属公司名称；识别是否为与本饭店签有接待协议的企业
5、询问期限	确认客人预订日期；查看计算机系统或房态控制表，迅速判断能否受理
6、推销房间	介绍房间种类和房价；一次只报 2~3 种房价，供其选择

7、询问付款	确认客人付款方式并在预订单上注明；由公司或旅行社等承担费用者，要求在客人抵达前以预订或其他方式做担保
8、询问时间	询问抵达时间和班次（车次）；向客人说明如无特别原因，只能为其保留房间到预计入住当天的 18：00，如果抵达时间估计超过 18：00 的，可视具体情况而定
9、询问要求	询问客人有无特殊要求；对客人的特殊要求应该详细记录并予以跟进落实
10、询问电话	询问预订人姓名、单位以及联系人电话号码
11、确认预订	复述预订内容并请求确认
12、完成预订	致谢并告知如有变更请及时通知

二、明确客源类别和预订要求

向饭店订房的客人一般可依照预订渠道的不同和出于市场细分的需要划分为下列客源类别：

- 1、本人直接或委托他人订房者；
- 2、由与饭店签订商务合同的单位介绍的客源。
- 3、由政府机关或企事业单位邀请的客人。
- 4、由航空公司等运输企业介绍的客源；包括机组或工作人员、乘客、团队客人等。
- 5、由会议组织机构提供的客源。
- 6、通过旅行社订房者；包括团队客人、小报价客人、散客以及旅行社工作人员等。
- 7、由订房公司或商旅服务公司等中介结构代为预订的客源。
- 8、通过饭店所属的集团公司的预订中心订房者。
- 9、由饭店所加入的预订系统介绍的客源。

各个饭店一般会根据本饭店的市场定位和经营策略给予每种客源不同的折扣政策和接待等级。

区分散客与团队客人的具体标准因各饭店的政策而异，一般可参考下列依据：

- 客人中是否有领队；
- 是否为客人安排了特殊服务项目，提供了优惠价格并提前做好相应的客房；
- 客人是否有一个主账单 (Master folio/bill)，并且该单由与饭店签约的单位支付。

三、接受或婉拒预订

在决定是否接受客人订房要求时，应考虑下列几个方面的因素：

- 客人预期抵达的日期；
- 客人所需客房的种类；
- 客人所需客房的数量；
- 客人住店的天数；
- 客人对房价的要求及其他特殊要求；
- 饭店近期的业务安排及收益管理政策

四、确认预订

接受了宾客的订房要求后，饭店应及时根据客源类型和预订的情况发出预订确认书或回复传真或签订接待合同。在确认时应明晰客人的订房要求、房价及付款方式，申明饭店对宾客订房变更、取消预订的规定，对确认类预订的客人申明抵店时限，对保证类预订的客人申明收取预订金。最后，还应向客人表示选择本饭店的谢意。

五、记录、储存订房资料

确认预订后，预订资料作为一种接待工作的指导信息和具备某种法律意义的合约文件必须及时、正确地记录与储存，以防疏漏。这样，既有利于提高前台预订和接待服务的效率，还可以准确地管理对客服务的各种信息，编制客史档案。订房资料一般包括订房单、确认书、预订金收据、预订变更单、预订取消单、客史档案卡、客人的书面预订凭证、委托接待书等。预订登记的记录可以采用手工方式按客人预订的到达日期顺序或按客人姓氏字母顺序将预订的文本资料用预订卡片箱等方式归档储放，在接待工作完成后按相关规定作为历史记录保存；或将资料输入计算机数据系统保存。

六、预订的变更、取消

如果已确认的预订要求因各种原因发生变更甚至取消，都必须填写预订变更或取消单：将取消的订房资料归入取消

类存档；将变更的订房资料与预订变更单汇总，按接受一个新的预订的程序处理。

表 2-2 更改以及取消预订的流程与服务提供规范

更改预订流程	服务提供规范
1、接受信息	找出原预订单，核实原订单上的预订信息；询问客人需要更改的日期、房数或其他要求
2、确认更改	在确认新的预订要求之前，先查询客房预订状态；在有空房的情况下，为科尔那确认更改预订，并重新填写预订单；记录预订更改人的姓名、联系电话以及通知更改的方式；将更改信息及时输入计算机管理系统并通知相关部门
3、注明存档	在原预订单上注明更改并存档
4、未确认处理	如果客人需要更改日期，而该日客满则需要及时解释；告知将列入候补名单，一旦有空房，会及时联系
5、善后工作	感谢客人及时通知；未确认则感谢客人的理解与支持
取消预订流程	服务提供规范
1、接受信息	询问要求取消的预订的客人姓名，到达日期及离店日期并与原订单核对
2、确认取消	记录取消预订者的姓名及联系方式；询问取消原因；提供取消预订号
3、处理取消	感谢客人及时通知取消；询问是否需要做下一个阶段的预订；在原订单上注明取消；将取消信息及时输入计算机管理系统并通知有关部门
4、善后存档	按入住日期，将预订取消单存档

七、宾客抵店前的准备工作

有效地跟进宾客抵店前的准备工作，不仅能为整个接待工作创造良好开局，还能缩短下一步办理入住登记工作的时间，并有助于向客人提供有针对性的个性化服务。

多数客人的准备工作可按下列步骤进行：

- 1、提前数天将客情预报以分发接待计划或召开接待协调会或以 MEMO（公函）的形式通知各相关部门。
- 2、在客人抵店前夕将具体接待安排下达达到各相关部门，同时还要注意办理好各种诸如房间优惠价申请以及赠品申请等的审批手续并做好提前登记工作（PRE-REGISTRATION）包括入住登记表的打印、钥匙的制作和房间的安排及检查等。
- 3、抵店当日，工作人员检查落实宾客的特殊要求并注意将任何临时的变更及时与其他部门沟通。

第三节 订房分析及超额预订

一、订房分析

1、客情汇总传递

客情信息处理及预报既是客房预订工作的最后一环，同时又是前台入住接待工作开局的前奏。预订部的设立很大程度上就是为了保证接待处能更好更多地出租客房。因此这两个班组之间必须随时沟通。尤其是手工操作的饭店，更应借助有关信息报表，做好预订资料的转移、“未到”（No-show）客人的跟进以及房号的锁定等工作的衔接和通报，以确保准确高效。采用计算机管理系统的饭店处理这方面业务相对而言就比较简单，各部门、单位之间均可通过电脑终端沟通。

2、订房分析预测

包括客源地理分析及未来客源状况预测（FORECAST REPORT）等统计分析报表。

表 2-3 下周客源预测分析

日期	星期	预抵散客	预抵团队	散客离店	团队离店	已住散客	已住团队	待维修房	保留房数	预计出租房数	预计出租单位	预计出租率	预计空房间数

内部用房数：

可用房间总数：

二、超额预订

超额预订的计算公式

使该日客房出租率最终达到 = 预计临时取消 + 预计预订而未 + 预计提前 - 延期离店
100 % 所需超额预订的房数 预订客人房数 到客人房数 退房客人房数 客人房数

= 饭店考虑超额预订后确定 × 估计的预订 + 饭店考虑超额预订后确立 × 估计的
的当日应当接受的预订房数 取消率 的当日应当接受的预订房数 预订未到率

+ 从入住资料显示的 × 估计的提前 - 从入住资料显示 × 估计的
当日续住房数 退房率 的预期离店房数 延期住店率

设：R=超额预订房数；A=酒店客房总数 C=从入住资料显示的当日续住房数；D=从入住资料显示的预期离店房数； r_1 =估计的预订取消率； r_2 =估计的预订未到率 f_1 =估计的提前退房率； f_2 =估计的延期离店房数, 则：

$$R = (A - C + R) \times r_1 + (A - C + R) \times r_2 + C \times f_1 - D \times f_2$$

即是：

$$R = \frac{C \times f_1 - D \times f_2 + (A - C) \times (r_1 + r_2)}{1 - (r_1 + r_2)}$$

又设超额预订率为 X, 则

$$X = R / (A - C) \times 100 \%$$

2、实施超额预订需注意考虑事项

- 要考虑当日的已预订客房的客源结构以及预订类型比例
 - 按照业内惯例，凡因超额预订或其他原因导致无法满足客人的预订要求时，饭店需要：
 - 诚恳地向客人道歉并请求其原谅。
 - 立即与本地另外一家同等级的饭店联系订房，并派车将客人免费送往该饭店。若找不到同等级饭店，则升级入住或选择另一家级别高的饭店，房费差价由饭店方面承担。
 - 如果客人的原预订不止一晚，则次日店内一旦有空房且征得客人同意后，应由客务经理或其他管理人员亲自把客人接回饭店入住并表示诚挚的欢迎。
 - 对提供了援助的同行表示感谢。
- 如果客人属于保证类预订，则还需要视具体情况，提供下列补偿措施：
- 承担客人被安排到其他饭店入住期间第一晚的房费，或客人搬回后至少可以享受一晚房费免费。
 - 免费为客人提供一次能够将入住改变信息转告有关亲友等的长途电话通话费用。
 - 次日应优先考虑客人的用房安排。

第 3 章 接待服务流程

第一节 从入住到离店

一、散客入住登记流程

1、识别有无预订

抵店的客人可分成两类：已办理了订房手续的客人和未办理客房预订手续而直接抵店的客人。

- 接待员应先对客人问候，对之表示欢迎，并显示乐于为其提供服务。再面带微笑询问客人有无预订。-- 如客人已办理预订，则应复述客人的订房要求，接着请客人填写登记表。
- 对于持有订房凭证的客人，前台开房员应首先从客人那里得到订房凭证正本，然后检查客人姓名、饭店名称、居住天数、房间类型、用餐安排、抵店日期、离店日期和订房凭证发放单位的印章或防伪标记。应向客人讲解订房凭证

所列的内容，解答客人的疑问。

- - 对于已付订金的客人，应再次确认所收到的金额数。
- - 对于未预订的客人（WALK-IN GUEST），确认饭店仍有房间可以接纳时，要表示欢迎客人的到来，并尽量满足其住宿要求并要艺术地向客人推荐饭店提供的各种服务项目；同时要注意在计算机系统中检查客人是否为回头客或在饭店是否享有特殊价或合约商户价。如无法接纳而时间又较早，客人执意希望入住，可请客人先留下联系的电话号码，在约定的时间内，一有空房即刻通知客人，客人的行李可暂存酒店；或帮客人联系附近同等级的酒店。

2、填写登记表

在办理入住登记过程中，应在保证完整服务的前提下，尝试尽量减少客人办理入住登记手续的时间和简化相关的手续。

- - 对于已办订房手续的散客，由于饭店已掌握了有关的部分资料信息，在抵店前所做的准备工作中就可把有关资料先记录在客人的登记表上，当他抵店时，再填上其他有关内容并请他签名，再由接待员核对有效证件即可。
- - 对于已办订房手续的贵宾或常客，鉴于饭店已掌握了较完整的有关信息，故可以根据订房单和客史档案的记录，提前准备好登记表、欢迎卡、钥匙信封等。当客人抵店时，核对证件、签名后即可进入客房。大部分饭店还可让贵宾享受在房内登记的优待。
- - 团队客人的登记表可由负责去机场迎接的行礼员或市场销售部人员提前交给陪同，以便他们在途中或抵达饭店后在指定区域或客房内填写。团队抵店前，接待处应根据接待通知单及排房名单，提前安排好客房，准备好钥匙封套、房卡、欢迎卡、饭店宣传册、餐券等资料。机场迎接人员应与陪同或领队联系，以了解其他一些情况，并将该团客人乘坐的车辆车号、离开机场的时间、行李件数及其他需要引起注意或特殊关照的情况通知饭店大堂值班的经理。由大堂值班经理再通知团队协调员或接待员，以便及时做好调整工作，提高效率。如果是大型团队，还可事先在大厅某个适当地方安排好临时用的桌椅，准备有关资料，并在桌子旁竖立起醒目的团队名称示意牌，以便团队抵达时直接在指定区域办理手续，避免大厅内出现拥挤、阻塞现象。

客人住宿登记表一般至少是一式三联，第一联作为交公安部门之用，第二联交前台收银处，第三联作客史档案保存。在我国，登记项目中有些是国家法律与饭店共同需要的，常见的有：

- - 房号

注明房号是为了便于查找、识别住店客人，建立客账。房号的填写必须正确无误。如有使用好几个客房的同行客人住店，必须在每份登记表上注明同行者的房间号码。正确地填写房号，对饭店的日常管理、夜审、安全都是非常重要的。

- - - 房价

房价是建立客人账户、预测客房收入的重要依据。还能避免结账时在房价认同方面出现的纠纷。

- - - 付款方式

请客人填写付款方式，可以使饭店决定客人住店期间的信用限额，并有助于加快离店时的结账速度。- - 抵、离店的日期、时间

正确地记录抵店的日期、时间对结账及提供邮件、查询服务是非常必要的。客人的人住登记手续办理完毕，接待员应按规定在登记表的一端，用时间戳打上客人的人住时间。了解客人的离店日期与时间，有助于客房预测以及排房工作。只有掌握了客人的住店间天数，才能准确地计算出可售房的数量和妥善地安排客房，从而使客房销售获得最好的经济效益。如饭店的住房率较高时，前厅管理人员或大堂值班经理会提前一天给预计次日离店的客人打电话或送留言单，核实次日的离店时间。

- - 地址

掌握了客人完整的地址，有助于客人离店后的账务处理及遗留物品处理，还有助于提供客人离店后的邮件服务及向推销对象邮寄促销印刷品。该信息一般可以从客人惠赠的名片上获得，而不必拘泥于身份证上的陈旧信息。

- - 接待员的签名

这样做能加强员工的工作责任性，是饭店控制质量的措施之一。

- - 有关饭店责任的声明

登记表上还有必要印上要求住店客人了解的有关饭店责任的声明。声明的内容通常包括重要的提醒、结账离店时间、

会客须知、查验证件的要求等。

- 值得注意的是与旅行社或订房中介机构等商定的不宜向客人公开的房价，不应写在住宿登记表上。

另外，对于团体客人除填写“团体人员住宿登记表”外，还应填写团体活动安排表（GROUP MOVEMENT SHEET），并将该表格复印分发各相关的服务部门。

填写入住协登记表是一项既费时又比较容易招致客人抱怨的程序，有些饭店尝试使用扫描仪等科技手段来缩短该服务时间亦取得较好效果的。

3. 排房确认房价

为减少客人等候时间，往往可在客人抵店前根据其订房要求而预留适当的房间。但是，具体房号一般应在征得客人同意后才能定下来。接待员在为客人办理入住登记时，应核实客人的订房要求有无变化，了解其意愿，再依当时的客房状况及其他有关因素为客人安排客房并确认房价。对已订房的客人，须遵守预订确认时的报价，不得随意改变。

越来越细化的客人住房需求，使客房的类型愈加多样化，而同一类型的客房也因所处位置、景观、房内装潢风格的不同而存在差异。接待员在安排客房时应讲究一定的顺序以及安排的技巧。

- 常见的排房顺序：

①重要客人和常客。 ②团体客人（团队或会议客人） ③已付定金的预订客人。

要求延期离店的客人。 ⑤普通预订客人。 ⑥散客。

- 常用的排房技巧：

- 尽量将团体客人（团队或会议客人）人住在同一楼层或相近的楼层，采取相对集中排房的原则。既便于同一团体客人间的联系和管理；又利于团体离店后，空余的大量房间可安排给下一个团体。此外，由于怕受干扰，散客一般也不愿与团体客人住在一起。
- 内外宾有着不同的语言和生活习惯，将内宾和外宾宜分别安排在不同的楼层。
- 将残疾人、老年人和带小孩的客人尽量安排在离电梯较近的房间。
- 对于常客和有特殊要求的客人应予以照顾，满足其要求。
- 应注意房间号码的忌讳。
- 对于风俗习惯、宗教信仰、爱好、生活习惯、价值观等明显不一致的客人，应将他们的房间尽可能拉开距离或分楼层安排，如竞争对手，敌对国家之间的客人。
- 对VIP的房间，尽可能分配同类型客房中最好的房间。
- 对于长包房客人的房间，尽可能集中在一个楼层，且在低层楼面。
- 在旺季，要留意离店客人和到店客人房间使用上的时间差，做好衔接。
- 在淡季前，封闭一些楼房，而集中使用几个楼层的房间，可由低层往高层或由高层往低层排房，以节约劳力、能耗，以及便于集中维护、保养一些房间。
- 在淡季，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。
- 如有可能，夏季多安排朝北方向或冷色调的房间，而冬天则多安排朝南方向或暖色调的房间，以减轻客人对温度的感觉。
- 如有可能，尽量安排抵店时间或离店时间相近的客人在同一楼层，以方便客房部的接待服务和离店后的集中清理。

4. 确定付款方式

确定付款方式的目的是为了在客人消费之前建立好信用关系，以加强饭店的对客人的信用管理。一般而言，饭店认可的信用方式主要有现金、信用卡、旅行支票、转账以及有价订房凭证等。

- 现金支付对饭店而言风险小、周转快，比较有利的。只是要注意接待员应根据饭店制定的预付款政策以及客人过往住店的信用记录来判断并灵活掌握客人需要交纳多少预付款，还要将登记资料以及客人资料等记录完整、准确，以备不时之需。通常回头客或贵宾则不强求交纳预付款。

- 信用卡结账因其方便、简单、安全而在饭店等行业应用愈来愈广泛。但信用卡支付也有一些弊端。为维护饭店的利益，接待人员在实际工作中必须注意查验信用卡真伪和是否有效以及其支付限额。

- 支票是国外客人以及国内企业公司等客户常用的支付方式。由于客源成分复杂，用支票会给饭店的信用管理带来一

定的困难。有时还可能遇到一些不法之徒以假支票蒙混从而给饭店造成巨大经济损失。因此，应特别注意查验真伪和是否有效。

- 转账(挂账)方式是一些饭店出于方便客人和促销上的需要而允许一些大的客户单位和旅行社为其客人的消费采用的支付方式。
- 有价订房凭证方式是饭店认可的订房中介机构或代理商介绍过来的客人常采取的支付方式。这些客人一般都在当地代理商那里交过费用(特别是房费)并持有代理商开具的有价订房凭证。
- 其他人代付方式是指有些客人是由他人代为支付所有或部分费用的。

5. 完成入住登记手续

6. 电脑输单存档

7. 关于自行办理住店/离店手续服务

二、团队入住登记

1、准备工作

- 根据实际情况预排房间：同时抵店有两个以上团队时，应先预排级别高的重点团队，再排用房数多的团队；同一团队的客人尽量集中安排，如确有困难也应相对集中；一时无房间预排时，可暂时等候，但最迟应在客人抵达前一小时排出房间，并尽早将该团队领队和陪同人员的房号通知相关部门。
- 根据房号和计划制作钥匙：提前一天准备房间钥匙，同一团队的钥匙统一保存在大袋内，信封的封面上应正确地打印房间号码、团号、进店日期、离店日期，另外封内除了装有客房钥匙外，还应装上房卡、欢迎信、饭店宣传资料、用餐券等。将已排出的房号填在团队预订单上，并和电脑打印的该团预订表钉在一起放入今日团队抵达文件夹里，钥匙放入指定地方。
- 如果是大型团队，团队联络员或接待员应事先在大厅某个适当的地方排好桌子，将钥匙信封按客人姓名字母顺序排列好，并在桌子旁竖立起醒目的写明团队名称的告示牌，以便客人抵达后能在指定区域办理入住。做好团体客人抵店前的准备工作可以避免在客人抵店时，饭店大厅内出现拥挤阻塞的混乱现象。
- 若设有机场代表，其应前去机场迎接团体客人，并与陪同或领队联系，以了解一些基本情况，然后将团体客人乘坐车辆的车号、离开机场的时间、行李件数及其他需引起注意的特殊情况通知大堂值班经理及团队协调员或接待员。

2、迎候客人

- 团队抵店时，团队联络员应与销售人员一道向团队领队和成员表示欢迎，并由大堂值班经理致欢迎辞并简单介绍饭店的情况。引领客人到指定的团队登记地点，并请大家稍候。

3、填单验证分房

- 根据客人有效证件核对登记表各项，看是否完全相符，未填妥之处应补填好；根据领队或全陪的图安排分配住房，填写房号；将钥匙和房卡交给领队分发给队员；值班员在团队预订表上签名；特殊情况需要增减房间或加床时，礼貌征询客人付款方式，并在团队预订单上注明原因，请对方签字，然后通知楼层、客房中心、收银处等。
- 再次与客人核对有关信息：膳食安排、叫醒时间、收行李时间、店内联系方式和具体联系人员；使用IDD时需交纳预付款；及时将相关信息通知总机、礼宾、收银等处；若是现付团队，应请领队或全陪在收银处交预付款；

4、感谢客人光临，送客人入房

- 将已确认的带有房号的团员名单速交行李员完成行李分送任务；
- 大堂值班经理、团队协调员将客人送至电梯厅；向领队和其他客人表示感谢，请销售人员引领客人入房；客房部主管及楼层服务员在楼层电梯厅迎接客人，并引领客人进入客房；在入房的过程中，销售人员应主动向客人介绍饭店的基本情况，并将自己的姓名和联系电话告诉领队。

5、处理有关资料

- 及时将有关信息输入电脑；将团队预订表的各联传递给各相关部门；如果客人有二次返回，则将一联保存在“团队二次返回”文件夹中。
- 接待员或团队协调员制作团队接待单、更改通知单、特殊要求通知单等资料并尽快送往有关部门。
- 制作团队主账单和分账单。团队客人的主账单是用来记录与全团有关的费用，账单所列的款项将由组团单位或接待单位支付。备注栏内应注明单价与人数、用房数、转账单位的名称。团队客人的分账单是用来记录需客人自付的款

项的账单，其数量应根据用房数或人数而定。

- - 填写在店团队统计表

三、VIP 客人入住登记

接待 VIP 既是对饭店最高接待水平的考验，也是饭店获取巨大声望的良机。其接待流程与一般的散客接待相比有一些需要特别引起注意的地方：

1、接待 VIP 客人的准备工作

- - 填写 VIP 申请单，上报总经理审批签字认可；
- - VIP 房的选择力求在同类客房中方位、视野景致、环境、房间保养等方面处于最佳状态的客房；
- - 若客人是再次或多次入住本店，应从客史档案中调出客人信息并打印登记表，再将钥匙卡、欢迎信封及登记卡等资料放负责接待 VIP 的管理人员处；
- - 客房经理在客人到达再次前检查房间，确保房间状态正常，礼品发送准确无误。

2、办理入住手续

- - 客人抵达时，视管理层确定的对该 VIP 接待等级安排相关级别管理人员率接待人员列队欢迎或及时通知相关人员亲自迎接；
- - 通知工程人员监控和安排专用电梯；通知所住楼层值班员作好接待准备；
- - 视接待规格由相关人员将客人送至客房并请其在房间填写登记资料并签字。
- - 向客人道谢，祝其在饭店过得愉快；
- - 所有 VIP 客人均不需交纳预付款；

3、信息储存

- - 根据登记表各项将客人信息输入电脑，并注明住客是 VIP 客人，以提示其他部门或人员注意；
- - 为 VIP 客人建立档案，并注明身份，以便作为以后订房和查询的参考资料。若客人曾入住过本店，则应将客史档案信息同步修改；
- - 作好值班记录，详细记载接待过程；

四、结账收银服务

该项服务一般由设在前厅且接受前厅部指导的财务部分支机构前厅收银来承担。

1、客账控制

2、散客离店结账服务

- - 问清客人是结账还是退房。若客人是先结部分账时，则应保留客人的消费账户；如是退房，则要问清楚客人的房号，请客人交回房间钥匙和住房卡。
- - 向客房部报房号请其查验房间看有无丢失或破坏现象发生，得到楼层服务员可放行的答复后方可办理退房手续。注意要与楼层服务员互报工号，并将其记录在当班的工作记录表上。
- - 委婉地问明客人是否还有其他临时消费(如电话费、早餐费等)，以免漏账，造成饭店损失。
- - 向客人出示账单，请客人审核、确认，并在账单上签字。
- - 根据客人的付款方式进行操作。
 - 信用卡结账。请客人再出示信用卡，与预先刷下的签购单核对，并查有效期，无误后可直接使用此签购单；检查客人的消费总额是否超过该信用卡的最高限额。如超过规定限额，则应向银行申请授权；待客人检查完账单后，请客人在账单上签名确认后才在签购单上写金额，同时写明发生费用的日期、服务种类和经手人工号；请持卡人签名，对照签购单与信用卡背面的签字无误后，将顾客联和账单交给客人。
 - 如客人改变原付款方式，要求用信用卡支付，则要做好验卡操作。
 - 现金结算，对外币现钞用现钞价折算；对旅行支票，用买入价结算，支票如有残缺不全、涂改或擦除痕迹者，不能兑换；对一般银行支票要检查支票的真伪，检查印鉴是否清楚完整，查验开户银行名称、签发单位账户及磁码和有无折痕，查是否过期和金额是否超过其限额，在背面请客人留下持票人的信息，对外币汇票和支票，计算时要用买入价。
- - 若客人超过规定的结账时间办理退房手续，应按有关规定加收相应的房租。
- - 客人结清账款后，在账单上盖饭店会计印章，使客人的消费账户的余额变成零，然后将账单的一联用账单夹夹好，

交给客人作收据；另一联附加有关的批条、订单等资料转送会计组，将金额填入现金收入日报表。

- 在客人离开之前，检查客人是否还有留言、传真、邮件，是否还未办理退保险箱手续等。
- 对客人表示感谢，并道再见。
- 取消客人的电脑界面，将房间状态转换成“退房待清洁”，整理相关资料。

3、团体离店结账服务

- 将结账团队名称、团号通知楼层服务员，以便检查客房酒水的使用情况。
- 查看团队预订单上的付款方式以及是否有特殊要求，做到转账、自付分开。
- 打印团队账单，请陪同在团队转账单上签字，并注明报账单位，以便将来与旅行社结算。
- 为有单独自付账目的该团客人打印账单、收款。
- 在结账过程中，如出现争议，应及时请结账主管人员或大堂值班经理协助解决。
- 凡不允许挂账的旅行社，其团队费用一律到店前现付。
- 不许团队陪同私自将未经旅行社认可的账目转出旅行社支付。

五、商务楼层服务

1、商务楼层客人入住流程

- 商务楼层员工根据客人的预订资料提前为客人准备登记卡、钥匙及预先由总经理签名的欢迎信。
- 在客人到店之前，要认真检查房间，确保房间内的客用品齐全完好，并在房间内放水果篮及花篮。
- 在客人到达时，要热情问候客人，同时在商务楼层酒廊为客人提供饮料、面巾、报刊及酒店宣传册等，然后按照正规接待流程操作，注意要控制整个过程的时间，确保优质高效。
- 完成客人入住登记后，要引领客人到房间，并向客人介绍房间设施及商务楼层的服务项目。
- 通知行李员迅速将客人行李送入房间，同时将客人的房间号码通知总机及客房部等相关部门。
- 将客人所有资料输入电脑
- 在免费提供的早餐、下午茶以及鸡尾酒服务时间应主动邀请新入住的客人参加。

2、商务楼层客人离店流程

- 商务楼层员工要同次日离店客人确认离店时间人是否需要送机服务等并询问有关结账事宜。
- 根据客人的离店时间，提前为客人准备账单明细。
- 通知行李生取行李，代订用车。
- 按正规操作程序给客人结账。
- 询问客人停留是否愉快，有何意见，同客人礼貌道别。
- 完成相关资料的填写。

第二节 特殊情况之应对

一、接待客人时发现查无订房

出现这种情况的可能性有三种：一是客人没有预订；二是饭店疏忽漏订或超额预订；三是与酒店有售房合约的订房中介机构或旅行社等未与饭店联系就自行销售。

- 无论属于哪种情况，如有空房应尽量满足客人的需要。
- 如客人声称所预订的房型已无，可请客人出示饭店发出的确认函或传真等凭证，如客人持有则向客人道歉，同时为客人提供升级开房，差额由饭店承担；如果高档客房已售完，可将稍低档次的客房以优惠价格出售给客人。如本店已无法安排，则将客人介绍到其他同等级的饭店，交通费用由饭店承担；如客人无相关凭证，应向客人解释清楚，对经由订房中心等自由销售的客人，必要时可联系并请它们向客人解释，并表示歉意。同时可为客人联系附近同档次的其他饭店。
- 如原因在于饭店超额预订，可参见“超额预订”的处理方法。

二、要求换房

1、与客人商谈换房原因

- 若是因饭店原因要求客人换房
 - 提前为客人准备一间通档次和类型的房间或更好的房间；
 - 由督导人员或经验丰富的职员主动设法与客人联系并解释换房的原因，力求客人谅解，必要

时可以带客人实地察看将要换入的房间或升级换房；

- - 若是客人方面原因要求换房

- 重视客人的换房需求，详细了解客人换房的原因以确定是否必须换房；
- 努力为客人查找客人需要的房间类型，尽量满足客人的需求；

2、向客人介绍准备换入客房的详细情况，征求其意见并确定换房地具体时间。

3、填写换房通知单并派发相关部门，安排行李生协助客人换房并更正房卡等及各种消费券。

4、更改、修订关于该宾客的各种资料包括计算机系统中的相关信息等。

三、离店日期变更

客人因种种原因可能需要提前离店或续房延迟离店。若是提前离店，结账后按退房处理即可，同时注意通知相关部门调整对应的服务工作。若是续房，则需要：

- - 若是客人本人或委托他人与前台联系要求续房，应在饭店可以接纳的情况下尽量满足；若客人原定的离店期快到，可礼貌有技巧地询问客人是否需要续房。
- - 根据客人续房的时限和房型要求查询房态信息，若房间供应紧张则应综合考虑后视情况安排或建议客人换房；无法续房时，应道歉并积极协助联系本地同档次饭店订房。
- - 如果团队要求续房，要视房态情况请示上级后决定，并需询问续房所产生费用的支付方式。
- - 确认能接受续房要求后，帮助客人办理续房手续；注意审查原付款方式是否依然有效。
- - 处理续房资料，更改相关的各种记录并通知相关部门。

四、客人因等候办理入住登记的时间过久而抱怨

在客人抵店的繁忙时刻，有许多客人急切等候办理入住登记手续，因此大厅内有可能出现忙乱的现象。此时前台服务人员必须保持镇静，避免慌乱，并保持有效的分工合作，下列建议可供参考：

- - 客人抵店前，开房员应熟悉订房资料，检查各项准备工作。
- - 根据客情，合理安排人力，当客流高峰到来时保证有足够的人手。
- - 加强不同时间段内值班的各班组之间的分工与合作。如晚班可跟进上一班未尽事宜并做好预先登记，以尽量减少早班的工作等。

五、离店结账纠纷

- - 逾时离店，即过了当日中午 12:00 的国际惯例结账时间，客人仍未结帐的。首先应实现婉转地提醒客人注意离店时间期限，否则会加收一定的房费。若客人事由有因或是重要客人，一般可提请大堂值班经理酌情考虑。
- - 住店客人的欠款不断增加。有些客人住店期间所交预付款已经用完，还有的客人入住饭店后，长期未决定离店日期，而其所欠饭店账款不断上升入为防止客人逃账，或引起其他不必要的麻烦，可采取艺术的方式催促客人付款，如书面的“催促信”等。若遇客人拒绝付款时，则应及时交大堂值班经理处理。

六、计算机系统暂停

1、暂停时间较短时

- - 若是有计划的暂停系统，可在暂停前打印相关的报表并派送到各有关部门以备应急使用
- - 若是无征兆的系统紧急暂停，则将所有工作立即转入手工操作，先与楼层服务员联系核对房态，然后做出一张简易临时房态表。
- - 每隔一段时间，把简易房态表与前台所掌握的房态进行核对，找出差异。在客流量比较大时，可适当增加核对的次数，以确保房态的准确。

2、暂停时间较长(1 天以上)

除做简易房态表外，还需做以下几种手工报表并且每个班次下班前都需将整理出的最新最准确的所有表格交给下一班次。

- - 房态控制表

采用坐标式，横行为房号，纵行为楼层号，在相应的格里标出房态，如若为住人房，则标出实际出租房价及客人资料，空房则不用填写内容，如果有退房则在表中用涂改液抹去客人资料及实际出租房价，待修房则填上 000 符号，每次核对完简易房态表后需再与此表核对，以确保该表的准确性。

- - 手工账单

每入住一位客人，接待人员需协助收银员做好手工账单，并与登记单一联、信用卡签账单等一起转给收银员。

- - 团队总账单

填写团队总账单并与预订单一起转给收银员。

- - 当日离店宾客名单

- - 延长住房通知单

- - 住店客人名单一览表，至少包括按姓氏排序和按房号排序各制作一种。

- - 晚班房费收入分析表

晚班接待员上班后，需对照房态控制表，按楼层计算出房费，然后与收银夜审员按楼层计算出的房费核对，再汇总核对总数，找出差异原因，直到双方数目相同方可，最后填写分析表中其它项目。

第三节 问讯服务

一、问讯服务的信息内容

问讯服务涉及的信息内容很广，要能正确、迅速地向客人提供各种问讯服务，必须要求员工熟悉掌握各种相关信息并尽量备齐各种资料。有些饭店因此专门编写了《饭店产品知识》之类的培训材料来进行强化训练。通常需掌握的信息内容包括：

- - 本饭店组织机构、各部门的职责范围及有关负责人的姓名；
- - 本饭店特色、有关政策和所有服务设施、服务项目及营业时间；
- - 本饭店周围的交通情况及至本地主要机场、码头、车站的距离及抵达方法；
- - 与本饭店挂钩的医院名称、电话号码和地址；
- - 本地国际、国内主要航班航空公司名称、主要列车车次、轮船航次及方向、抵离时间；
- - 熟悉本地各主要旅游观光景点、商场、购物中心、活动场所和商业街、影剧院、体育场、展览馆等名称、概况、特色以及与饭店距离；
- - 到本地周边地区主要省、市的距离及抵达方法；
- - 主要客源国或客源地的风土人情、生活习惯、爱好忌讳等；
- - 本地政府机关、公安保卫部门、外事、外贸、科研、旅游部门、大专院校及重点企业的地址及联系方式；
- - 本地各著名饭店、餐馆的经营特色、地址及营业时间；
- - 本地各主要宗教场所的名称、地址、开放时间；
- - 本地当天的天气预报等；
- - 店当日活动安排表；
- - 当地出租汽车至市内主要景点、机场、车站和附近城市的里程，以及各车型规定的每公里收费标准；
- - 饭店的各项规定等等。

二、客用钥匙管理

三、邮件的处理

前厅部一般向客人提供分检和派送收进的邮件及代售邮票和代寄邮件等服务。

通常按以下几个步骤操作：接收邮件—清点件数—交接（签字）—分类登记—分发—请客签字。

- - 对于寄给住店客人的邮件，收到后立即在电脑上核对；如无电脑的，可在客人花名册中查找：是否与住店客人姓名和房号吻合如邮件上只有姓名而无房号，则从电脑中找出后在邮件上注明房号，然后分发。
- - 如是挂号信、包裹单、汇款单、EMS 邮政特快专递急件，则立即用电话通知客人来取。如客人不在房内，则发“邮件通知单”，并在信件记录本上作好记录；也可通过电话总机，在客人房内电话机上亮起红灯，表明有留言。客人一回来，即可来取。客人来取特种邮件时要查看有关证件，并请客人在邮件收发单上签字，以免发生纠纷时责任不清。
- - 曾经住过，但已离店的客人邮件，在邮件上注明客人离店日期。如果客人离店时有交待，并留下地址委托饭店转寄，饭店按要求给予办理。如客人未作任何交待，又属普通信件，有些饭店则在邮件上注明保留 5~10 天，过期按寄件人的地址退回。客人的电报、加急电报、电传、传真等通常应按原址及时退回。
- - 订房间但尚未抵店的客人邮件，要在邮件上注明抵店日期，然后将邮件放在指定的格子内，并在客人“订房委托书”上注明有邮件。在客人抵店前，将邮件取出在客人抵店办理入住登记时转交。

- 姓名不详、无法查找的客人邮件，若是急件，则在信件上盖上“查无此人”印章；同时打上收件日期、时间，并立即退回；若是普通信件，可保留一段时间，一般不超过一个星期，但要经常查对，若确实无人领取，则退回给寄信人，作好邮件退回记录。
- 帮客人代寄或转交物品和邮件时，原则上包括贵重物品和现金。

四、留言服务

宾客留言在饭店对客服务中是一个常见现象。正确处理好留言服务有助于为客人传递信息，不耽误或不影响客人的活动安排。留言服务通常分为电话留言、口头留言、书面留言三种。电话留言较多由话务员完成，口头和书面留言较多由前台职员完成。留言服务又可分为访客留言、住客留言。

- 访客留言可由来访者口述、问讯员记录，再请其过目签字，或由来访者自己填写留言单，然后问讯员签字，再通知被访的住店客人。接受客人留言后，必须在留言单上用打时机打上时间。
- 住客留言可填写留言单，并存放在前台；也可通过电话留言，问讯处、电话总机各存一联。住店留言单上一般注明留言内容的有效时间。

五、贵重物品保管

其是饭店为确保客人财产安全而提供的服务。通常饭店提供的贵重物品保险箱可分为：

- 在收银处、总台或问讯处附近(因各饭店结构不同而异)，由饭店辟出一个地方或单独的一个房间，配置数目应在客房总数 10~30 % 的贵重物品保险箱。
- 在客房配备私人保险箱。其配备数量一般在客房总数 50~100 %。

第 4 章 综合服务流程

前厅综合服务，主要指大堂范围内的各项服务。包括宾客迎送服务、行李服务、电话总机服务、商务中心服务、机场车站码头接送服务、递送物品留言服务、票务服务及其他委托代办服务等。作为饭店的业务窗口，其综合服务的工作质量、效率如何将会给饭店经营和声誉带来很大影响，故不可等闲视之。另外，从行业发展趋势来看，此区域岗位分工不宜过细，有些岗位可重组兼容，这样更有利于对客服务的协调推进。

第一节 金钥匙及礼宾服务

礼宾服务最早见于法国，后来风行全球，如今很多饭店都设有礼宾部（Concierge）专为客人办理全方位服务。尽管各家饭店礼宾部的管辖范围及所提供的服务项目不完全相同，但通常其管辖的范围都很大，提供的服务项目也繁多。

礼宾部的负责人常被称为“Get Everything Done Person”，这意味着他们擅长于倾听客人意见并具备极佳的沟通技巧，尤其拥有广泛的社会关系和协作网络。其服务理念是“尽管不是无所不能，但一定要竭尽所能”。

一、大堂值班台

饭店常在大堂里既容易被客人发现又便于值班人员观察客人的抵、离店以及与接待部、收银部的联系的区域设置礼宾值班台，由具有丰富经验的礼宾服务人员担任值班工作，负责解答客人的询问，受理客人的各种服务要求，指挥、协调大堂服务人员的对客服务。

二、行李服务

1、零星散客入住：

- 将行李卸下车，请客人确认行李件数。
- 将客人引领至接待部途中，应注意了解客人的姓名客人是否已办订房手续。
- 如果已了解到客人的姓名，应将客人介绍给接待员。
- 如出现等候办理入住手续的现象，应请客人在大堂区域的休息处稍坐，并替客人看管好行李。
- 在客人办理入住登记手续的过程中，看管行李，并利用这一间隙，给客人的行李系上行李牌。
- 入住登记结束后，从接待员手中接过客房钥匙，带领客人进房并帮助提行李。
- 进入电梯时，让客人先行。进入电梯后，站在靠近控制板的地方。
- 在带领客人去客房的途中，利用适当的机会；向首次抵店的客人介绍饭店的设施、餐厅的特色以及本店提供的特别服务内容。向常客介绍饭店新增设的服务项目及当日的特别推广节目。
- 步出电梯时，让客人先行，应用正确的手势指示方向。
- 到达客房时，先敲门或按门铃，然后为客人开启房门，并介绍钥匙的使用方法，让客人先行进房。
- 将客人的行李放在恰当的地方。

- 走向床头柜，介绍电话以及床头柜控制板的使用方法，重点介绍直拨电话的使用方法。
- 走向写字台，介绍服务指南内包含的饭店的服务设施及项目（重点介绍具有本饭店特色的内容），充分利用这一极好的机会销售饭店的产品。
- 介绍电视机频道的选择方法及电视节目的播放内容与时间。
- 介绍冰箱内饮品及小酒吧的使用方法。
- 介绍洗烫服务的程序。
- 介绍卫生间的设施与冷、热水开关的使用方法，卫生间内电话的使用方法，电源插座的使用方法。
- 介绍房门背后的楼层疏散图。
- 离开客房前，询问客人是否还有疑问，请客人再次核对行李件数，介绍自己的姓名，表示愿意随时为客人服务。
- 与客人告别，祝客人在店居住愉快。
- 离开客房后，将客人入住的消息通知楼层服务员。
- 返回大堂，填写零星客人进店登记表。

2、团队客人入住：

- 把团队接待通知单、排房名单与团队行李入住登记表装订在一起。
- 作好人员安排，准备好行李牌。
- 行李到达后记录车号，仔细地卸下行李，清点件数并与陪同或领队核对。发现行李有短缺、增多或损坏的情况，必须立即告诉团队领队或陪同，发现没有姓名的行李也应立即报告。
- 将行李拴上行李牌。
- 根据排房名单，在行李牌上标房号，把每个客房行李数量记录在排房名单上。
- 将标上房号的行李按楼层分开排列。
- 将行李送往客房，请客人确认后再离开。如客人不在客房，应请楼层服务员打开房门，将行李送入客房。

3、零星散客离店：

- 熟悉离店客人名单，了解其房号、姓名、出行李时间、实际离店时间以及乘坐的交通工具等内容。
- 若客人与值班台联系，要求提供收取行李服务。如客人尚未结账，则应把客人将要离店的消息通知收银员，以便提前做好账单的准备工作。，礼宾部值班员应对客人是否已结账保持高度的警惕。
- 将客人的房号、要求收取行李的时间、行李的件数等作记录，上楼层帮助客人收取行李。
- 按门铃，通报职务，得到客人允许后，才能进入客房。
- 问候客人，自我介绍，礼貌地询问客人是否需要收取行李？收取哪些行李？是否立即离店？
- 如客人不是立即离店，应征求客人意见，行李是否需饭店保管？保管多久？将客人行李拴上寄存牌，将提取联交给客人，行李由行李员送往行李房。
- 如客人打算立即离店，行李员应将客人带到收款处，此时收款员正在等待着客人的到来。
- 将客人的行李装上车，让汽车的后盖敞开着，以便请客人确认行李的数目。
- 客人离店时，应礼貌地向客人收取离店单并提醒客人归还钥匙。
- 向客人道别，祝他旅途愉快，并希望其再次光临。记录车辆的号码。

4、团队客人离店：

- 熟悉客情，掌握团队离店的有关资料。
- 提前做好人员、工具、场地、表格等准备工作。
- 安排行李员上楼层收取行李。
- 记录每个客房所出的行李件数。
- 如客人不在房间，门口又无行李，行李员不可擅自开门收取行李，应立即报告值班台，以便及时地与接待部、团队的陪同、领队联系。
- 将行李运往指定地点，排列整齐、清点件数。
- 请陪同或领队核对行李件数。

- 如行李暂不运走，加盖网罩。
- 将行李装车，与驾驶员做好交接手续。
- 填写团队行李出店登记表。
- 值班台将离店客人的情况通知机场接待员。

5、短期寄存行李

指客人要求将行李寄存在行李房的时间不超过 24 小时的情形。

- 确认客人的身份，一般非住店客人的行李不予寄存；
- 了解客人寄存行李的要求；
- 询问行李中是否有贵重物品或需特殊处理的物品；
- 填写行李寄存卡，请客人确认行李件数是否正确，在寄存卡上打上时间；
- 将提取联交给客人，将寄存联系在行李上；
- 将行李有序地放入行李房；
- 客人领取行李时要收取寄存行李的提取联；
- 根据提取联上的顺序号及行李种类，查找客人需提取的行李；
- 将寄存联从行李架上取下，注意检查上面有没有记载着其他注意事项，如客人结账后又发生了费用或者客人有留言、邮件等；
- 将寄存的行李交给客人确认，在寄存联上记录提取行李的时间、经手人签字；两联留存。

6、长期寄存行李

指客人要求将行李寄存在饭店的时间超过 24 小时以上的情形。长期寄存行李可接受的期限因各家饭店的具体规定而异。

长期寄存行李的接收程序与短期寄存的接收程序基本相同，只是要注意需填写长期寄存行李卡和长期寄存行李登记本并把需特别注意的事项向客人解释清楚。提取长期寄存行李的程序也和提取短期寄存行李的程序基本相同，唯一有异的是应请客人在长期寄存行李登记本上签字。

寄存行李还有住店客人留下物品给非住店客人来取及非住店客人递送物品给住店客人这两类。程序与其他类型基本相同，只是使用的寄存卡不同而已，其首联应交给要求寄存者；第二联应与寄存的物品一起，放在适当的地方。领取物品时应查看取件者的证件，并请对方签字。

三、其他常见服务项目

- 1、呼唤找人
- 2、递送邮件与留言
- 3、预订出租车
- 4、其他委托代办事项

表 4—1 礼宾部行李员工作任务记录表（BELLMEN CONTROL SHEET）

在班行李员：

迎宾员：

BELLMEN:

DOORMAN:

房号 ROOM NO.	行李员 BELLMAN	服务内容 SERVICE	时间 TIME 离开 LEFT 返回 RNTD		行李件数 NO. OF BAGS	钥匙 KEY	结账情况 BILL	备注 REMARKS

四、“金钥匙”

- 1、“金钥匙”的岗位职责

“金钥匙”是前厅部一个工作岗位，归前厅部经理直接管理，其岗位职责有：

- (1)、保持良好的职业形象，以大方得体的仪表，亲切自然的举止迎送抵离饭店的每一位客人。
- (2)、全面掌握饭店客房状态、销售现状、餐饮情况及其他有关信息。
- (3)、全方位满足住客提出的特殊要求，尽其所能提供多种服务，如安排钟点服务、医务服务、托婴服务、沙龙约会、推荐特色餐馆、导购等。遵循“客人有求必应”的原则，多方协调合作，满足客人要求。
- (4)、协助大堂副经理处理饭店各类投诉。
- (5)、协助客务关系主任建立与客人间的良好关系。
- (6)、协同保安部对行为不轨的客人进行调查。
- (7)、将上级指令、所发生的重要事情详细记录在行李员、迎宾员交接的接班本上，每日早晨呈交前厅部经理，以便查询。
- (8)、检查大堂及其他公共活动区域、消除隐患，确保安全。
- (9)、对行李员的工作活动进行管理和控制，并做好有关记录。
- (10)、对抵店、离店的客人给予及时关心。
- (11)、受前厅部经理委派对行李员进行指导和训练、督导。
- (12)、确保行李房和饭店前厅的卫生清洁。
- (13)、控制饭店门前车辆活动，确保畅通。
- (14)、与团队联络员协调，确保团队行李顺利运送。
- (15)、检查礼宾部各岗位(大门外、门内、大厅等)值班情况，避免出现脱岗现象。
- (16)、确保行李组服务设备运转正常。随时检查行李车、行李存放架、轮椅、伞架等。
- (17)、完成前厅部经理下达的其他任务。

2、“金钥匙”的素质要求

- (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，它包括对客人忠诚、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”心态，遵循“客人至上，服务第一”的宗旨为客人服务。
- (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。
- (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，这是完成客人各种委托代办事项的重要条件。
- (5)、身体强健，精力充沛，彬彬有礼，善解人意。
- (6)、处理问题机智灵敏，应变能力强。
- (7)、通晓多种语言。“金钥匙”服务只设在高档次饭店的礼宾部，而高档饭店的客人往往来自于世界各地，且对服务的要求也真有针对性、个性化。因而，通晓多种语言是其工作的必备条件。
- (8)、有极强的耐性和韧性。任何事情都应努力去实施，真正做到“想客人所想，急客人所急”。

3、“金钥匙”在中国的兴起和发展

第二节 电话总机服务

大多数客人以及潜在的客人都是通过电话与饭店进行第一次接触的。

一、转接电话

二、挂发长途

通常包括叫人电话和叫号电话两种，其程序基本相同。不同点是后者只需了解受话人的电话号码；

对方的电话接通后，即可转接给发话人；收费标准低于叫人电话。

三、叫醒服务

饭店向客人提供叫醒服务的方式有人工叫醒和自动叫醒两种。叫醒服务事关重大，如果由于疏忽而忘记了按时叫醒客人，其后果可能是严重的。

五、其他服务项目

1. 阻止外来电话进入客房 (DND)

当住店客人希望不被干扰, 要求总机提供阻止全部或部分外来电话进入客房的服务时, 话务员应根据要求认真做好此项服务。注意询问提供这项服务的具体时间并把客人的详细要求记录在记事板上。如饭店总机具备 DND 的功能, 话务员还可以利用这一功能为客人提供住客留言、阻止干扰电话进入客房等服务。

2. 监视火警报警装置

第三节 商务中心服务

一、商务中心的主要服务项目

商务中心提供周全的服务对客人来讲是非常重要的。典型的商务中心服务主要有下列项目:

- 1、中、英文打字;
- 2、复印;
- 3、传真、电报;
- 4、设备出租;
- 5、秘书服务;
- 6、翻译;
- 7、代办邮件;
- 8、代订车、船飞机票;
- 9、装订;
- 10、长途电话。

二、必须注意的管理要点

商务中心作为饭店的一个窗口和重要的服务内容, 要求职员能面对面为客人服务, 且要熟练掌握各项技能, 因为客人对工作的评价主要取决于服务人员的态度和效率。商务中心在日常的管理中必须注意: - - 要培养职员在外语和秘书工作方面的知识 with 技能。

- - 平时注意机器设备的维护与保养, 并要对商务中心人员进行不同机器设备的使用与保养训练。要始终保证能提供最符合客人需求的设备, 以保持水准并提高工作效率。

- - 作为经营部门, 商务中心必须建立报表管理和成本核算体系并确定合理的服务项目及服务收费。

第 5 章 前厅销售技巧

第一节 房态控制与房价管理

一、房态控制

一间因为房态显示出错而当天没有销售出去的客房意味着这间房的这一晚已经永远失去了售出的机会, 尤其在旺季, 这样的错误是令人无法容忍的。始终保持有效的房态控制不仅可以增强饭店销售工作的针对性并为之提供决策依据, 还能确保双重卖房 (DOUBLE CHECK-IN) 之类的严重服务问题的发生。

1. 常见客房状态类型定义

- (1)、住客房 (Occupied Room), 住店客人正在使用的客房。
- (2)、可售房 (Vacant Clean Inspected Room), 已清扫整理、经检查可供出租的空房。
- (3)、走客房 (Vacant Dirty Room 或 Check-out Room 或 On-change Room), 客人已结账离店, 准备或正处于清扫整理阶段的客房。
- (4)、待修房 (Out-of-Order Room), 设备或设施等硬件出现故障, 准备或正在进行维修而暂停出租的客房。
- (5)、保留房 (Blocked Room), 预留给将入住的团队客人、会议客人、重要客人或已预订客人的一种内部掌握而暂不出租给其他客人的客房。

另有以下房态是客房部查房时常见的应通知前台注意掌握以确保饭店和客人安全的类型:

- (6)、外宿房 (Sleep-out Room), 住客在外过夜的客房。

(7)、请勿打扰房(DND Room),门把手上挂有“请勿打扰”牌或“请勿打扰”灯已开启的住客房。

2、导致房态出错原因

客房状态出错的主要原因是部门或班组间信息沟通受阻,常见于下列环节:

- (1)、分房时没有弄清房间状态或分房后没有在控制表或计算机系统中锁定房号。
- (2)、入住登记时客人办完登记手续进入客房后,其房态发生变化,但接待人员未及时将入住信息输入计算机系统或写入控制表或通知相关人员。
- (3)、换房后未及时在计算机系统或控制表中更改换房前后相关房间的房态信息并通知有关部门。
- (4)、退房后未及时在计算机系统或控制表中更改房态并通知客房中心清扫整理客房。
- (5)、客房部关闭楼层或已整理出客房或锁定房间准备做计划卫生或维修时未能及时更改房态。

3、房态控制常用方法

对已经启用计算机管理系统的饭店前厅部而言,控制房态比较容易,关键是要确保任何房态变更的信息各相关部门或班组要及时输入系统并保证每次输入的指令准确无误,再辅以经常沟通和检查即可。

对还是以手工方式显示房态或是计算机管理系统功能有局限的饭店前厅部而言,房态控制则比较复杂,且容易出错。除需要注意做好接待部、预订部、市场销售部以及前台收银部之间的相互信息沟通并掌握客房状况显示架的运行方法外,还可借助下列几种控制房态的表格以及加强房态信息的有效性。

- (1)、定时与客房部送来的楼层报告表相核对。

往往采取一日三次(即 9:00、15:00、21:00)定时核对前厅的现有房态信息与客房部楼层报告表显示的房态信息以及时正确调整,确保准确。

(2)、制作客房状况表。制作该表目的是通过定时统计来确定客房的现状和预订状态。接待员可根据客房状况显示架及预订资料信息,每日定时填写此表,内容包括客房未来使用情况、客房即时状况两大类。

(3)、客房状况调整表。制作该表的目的是帮助接待部和预订部之间的进行信息沟通。预订处可根据表上所反映的信息,及时更新预订资料并掌握临时取消预订、预订不到、延期离店、提前离店的客人数量及用房数目。

(4)、客房状况差异表。制作该表的目的是用于显示前厅部显示的现有房态信息与客房部楼层检查的房态结果不一致之处,以便发现差异,及时采取措施纠正以确保房态准确。具体做法是在接待员核对客房部送来的检查报告(早、晚各一次)后,将出现差异的房号填入表格并转交相关管理人员,再由之亲自检查该客房状态并加以纠正。

表 5—1 客房状况差异表

日期: 时间:				
房号	客房部查房状况	前厅部查房状况	大堂经理复核状况	备注

二、房价管理

保持合理的房价体系对于饭店的良性运作至关重要,恰当的房价既是促销手段又是赢利工具,它集中体现了市场需求、成本投入、市场回报率、市场竞争尤其是管理质量等方方面面的情况。

1、常见饭店房价种类

(1)、标准价(Rack Rate)

标准价即为饭店价目表上明码标注的各类客房的现行价格,未含任何服务费或折扣等因素。标准房价亦称“门市价”。主要为制定其他类型房价做参考体系用,实际中客人极少按这种全额价格支付房费。

(2)、团队价(Group Rate)

团队价主要是针对旅行社的团队客人住店的折扣价格,其目的是与旅行社建立长期良好的业务关系。团队价可视旅行社所组织的客源多少和饭店客房利用率的不同加以确定。也有饭店对来自会展公司的会议客户或临时放在本店举行的会议的代表人员实行相应的团队价的。

(3)、淡季价(Low Season Rate)或旺季价(High Season Rate)

在营业淡季或旺季,饭店为经营需要而采用刺激需求、吸引客人或为最大限度地提高客房经济收益而采用的价格,

一般是在标准价的基础上下降或上浮一定的百分比。时下很多饭店依据本店的客源规律分别在秋冬季或周末和节假日实行的浮动价格也可归入此类季节性变动价格。

(4)、商务合同价(Commercial Rate)

饭店与有关公司或机构签预订价合同，并按合同规定向对方客人出租客房时采取的优惠价格。优惠幅度应视对方提供的客源量以及客人住客间天数和在饭店的消费水平而定。

(5)、小包价(Package Plan Rate)

小包价是饭店为客人提供的包含一系列服务项目收费的报价，通常包括房租费及餐费，甚至交通费、游览费等。

(6)、折扣价(Discount Rate)

如今在饭店行业盛行的各种特价的形式和折扣额度是多种多样的。它与削减房价是有区别的，通常其目的不是为了打价格战而是为了开拓新市场，通过折扣吸引新的潜在顾客来饭店消费。

(7)、免费(Complimentary Rate)

由于种种原因，饭店有时需要为某些特殊客人提供免费房，但应健全免费房的具体审批制度。

(8)、白天租用价(Day Use Rate)

饭店收取白天租用价，大部分饭店按半天房费收取，也有些饭店按钟点收取。通常在下列情况下，饭店可按白天租价向客人收取房费：客人凌晨抵店入住；客人结账离店超过了饭店规定的时间；客人入住与离店发生在同一天且时间相隔较短。

2、确定合理房价的常用方法

(1)、千分之一法

千分之一法是根据客房造价来确定房间出租价格的一种方法，即将每间客房的价格确定为客房平均造价的千分之一。例如：总造价为 4000 万元拥有 400 间布局统一的客房的饭店，其平均每间客房的造价为 10 万元，按千分之一法，房价应为 $10 \text{ 万元} / 1000 = 100 \text{ 元}$ ，房价制定为 100 元 / 天左右较合理。

由于这种制定房价的方法是根据饭店建设的总投资和客房总数来计算每间客房的平均房价，其科学合理性就容易受各种客房的差异程度，饭店客房、餐饮、娱乐等的规模和投资的比例以及市场的竞争程度等种种因素的制约。因此，千分之一法所制定的房价只可作为参考。

(2)、客房面积定价法

客房面积定价法是通过确定客房预算总收入来计算单位面积的客房应取得的收入，进而确定每间客房应取得的收入而采用的一种定价方法。假定计划期内客房预算总收入为 y ，计划期天数为 n ，客房总面积为 M ，某间客房的面积为 m ，预订计划期客房出租率为 r ，则该客房的出租价格 R 应为：

$$R = \frac{y}{M \times n \times r} \times m$$

从计算公式可看出其合理程度取决于饭店管理者所预算的客房收入及出租率的准确性，如果估计值出现较大的偏差，计算结果将脱离实际而无应用价值。

(3)、赫伯特定价法 (THE HUBBART ROOM RATE FORMULA)

赫伯特定价法是以目标收益率为定价的出发点，在已确定计划期各项成本费用以及饭店利润指标的前提下，通过计算客房部应承担的营业收入指标，进而确定房价的一种客房定价法。

该计算方法充分考虑了饭店利润目标、经营费用、经营成本和非客房部门经营利润等多种影响房价制定的因素。其合理程度取决于对客房收入以及出租率等指标预测的准确性。该方法事实上是假定客房部要为其其他部门承担其盈亏负担的，并且过分注重企业经营成本和利润需要，而没有考虑市场需求和顾客心理，因此，也只能在制定房价时作为参考。

表 5-2 赫伯特定价法

例：A 饭店有 200 间客房，预计明年客房出租率为 80%，客房部需达到的收入指标为 900 万元，
明细如下：

(单位：万元)

经营利润指标：500

企业管理费（包括行政管理费，广告及营业推广费，能源 及设备维修费，固定资产折旧费，税金及保险费等）	400
非客房部门经营利润（包括餐饮部等其他部门的利润及亏损）	200
客房部经营费用：	200
客房部需达到的收入：	900

用赫伯特定价法计算房价为：

1、客房部需达到的收入 = 经营利润指标 + 企业管理费 - 非客房部门经营利润 + 客房部经营费用

2、平均房价 = $\frac{\text{客房部需达到的收入}}{\text{饭店客房数} \times \text{预计出租率} \times \text{年天数}} = \frac{900}{200 \times 80 \% \times 365} = 0.0154 \text{ 万元} = 154 \text{ 元}$

(4)、随行就市法

随行就市法是将同等级竞争对手的客房价格作为本店的定价依据，以制定房价的一种定价方法。

3、出租率、双开率、每日平均房价与理想平均房价

(1)、客房出租率

客房出租率表明饭店客房的利用情况，是反映饭店经营管理水平和经济效益的一个重要指标。

$$\text{客房出租率} = \frac{\text{实际出租的房间数}}{\text{可供租用的房间数}} \times 100 \%$$

(2)、客房双开率

国际上普遍认同的做法是双人间的房价一般要比单人间的房价多大约 1/3。双人房价对客人而言更合理，对饭店而言，可以大幅增加在现有客房中占很大比例的双人间所带来的收益，所以，重视对双人房价的制定与管理，尤其是改变传统的不适宜做法是大有必要的。

对有效实行双人房价的饭店而言，在客房出租率相同的情况下，在每个房间住 2 人与只住 1 人给饭店带来的经济效益影响显然是不同的。所以需要引入新的评价指标——双开率，它是指在已出租的客房中，双人使用的房间在数量上所占的比率。

$$\text{客房双开率} = \frac{\text{双人使用的房间数}}{\text{已出租房间总数}} \times 100 \% = \frac{\text{客人总数} - \text{已出租房间数}}{\text{已出租房间总数}} \times 100 \%$$

(3)、每日平均房价

每日平均房价是衡量饭店员工在允许的房价范围内销售客房所取得成绩的有效工具。通过客观评价每日平均房价，可以分析饭店是否制订了具有吸引力的营销专案来极力使客房卖得更好获利更多而不是只求售卖一空。每日平均房价的计算方法如下：

$$\text{每日平均房价} = \text{全部客房收入} \div \text{已出租客房数目}$$

(4)、理想平均房价

是 Laventhol & Horwath 公司设计的用于检验房价结构的一种方法。这个公式假定饭店不一定从最低价向最高价客房或从最高价向最低价客房开始出售，而是售出相同百分比的各个价位的客房。65 % 的入住率应当意味着每种价位的客房的入住率都应是 65 %。这时产生的平均价格与酒店客满时达到的平均价格相同——即理想房价。

计算理想平均房价时，要结合计划期内的客房出租率、双开率及客房牌价进行。它的方法是：在确定了客房出租率和双开率的基础上，假设饭店地住满情况是从低价向高价和从高价向低价的方式进行。然后将两种情况下得出的最低价和最高价相加，再除以两倍的享有房数，即得出理想平均房价。

表 5-3 理想平均房价计算程序

例：B 饭店的客房销售情况为：			
客房类型	数量（间）	一人住价格（元）	双人住价格（元）
标准间	120	150	200
豪华间	50	300	400
套 间	30	600	700

当天客房出租率：80 % 当天客房双开率：50 %

计算方法：

1、当天售出房间数： $(50 + 30 + 20) \times 80 \% = 160$ 当天住双人房数： $160 \times 50 \% = 80$

2、假设为客人排房时，是先从房价最低的标准间排起的，依次再向高一档的客房类型递进，直至把客人全部安排完为止，此时取得的客房收入即为当天可能的最低房费收入。

$$120 \times 150 + 120 \times 50 \% \times (200 - 150) + 160 - 120) \times 300 \\ + (160 - 120) \times 50 \% \times (400 - 300) = 35000$$

3、假设为客人排房时，是先从房价最高的套间排起的，依次再向低一档的客房类型推进，直至把客人全部安排完为止，此时取得的客房收入即为当天可能的最高房费收入。

$$30 \times 600 + 30 \times 50 \% \times (700 - 600) + 50 \times 300 + 50 \times 50 \% \times (400 - 300) \\ + (160 - 30 - 50) \times 150 + (160 - 30 - 50) \times 50 \% \times (200 - 150) = 51000$$

4、理想平均房价 = 预计最高收入与最低收入的平均值 ÷ 已卖客房数

$$= (35000 + 51000) \div 2 \div 160 = 268.75$$

如果某一特定日或周的实际平均房价比理想平均房价高，那饭店提供的高价客房的数目就是不适当的，说明入住该饭店客人对其房价较高的超标准客房兴趣大，因此，饭店现有的客房类型和价格都应往上调整。如果出现平均房价低于理想房价的情形，则说明饭店低价房和高价房的差异或许不够明显以致客人认为高价房名实不符，不划算；当天然有时原因也可能只是因为前台的高价房促销（UP-SELLING）开展效果较差造成。客人在前台办理登记入住手续时是向客人促销价格更为昂贵的客房的最后时机。将高超的推销术与差别不同的产品结合在一起，饭店就有了增加其中等价位和高价位客房销售的绝佳的机会。

内部价格体系有误是导致无法达到理想房价的又一原因。提供的多种选择，即开出的价位范围，或许并不能吸引客人。如果使用理想房价计算方法，价格差异就可能得到调整。一般而言，应集中提升那些在以往需求最高的客房的房价。

第二节 前台客房销售

一、推动前台客房销售工作的要点

- 1、鼓舞员工的推销信心
- 2、制定并执行有效的前台销售培训计划
- 3、制定销售奖励计划

二、前台客房销售的基本步骤

- 1、做好销售准备工作。
- 2、端正服务态度。
3. 把握客人特点。
- 4、介绍情况，洽谈房价。
- 5、达成交易

三、内部促销

前厅销售的最高目标是充分发挥作为饭店业务活动中心的优势，积极促进饭店客房销售、餐饮销售以及其他部门销售收入的提高。因此，管理人员要注意通过培训等措施引导员工形成一个为饭店全局销售工作服务的观念，不仅仅是推销客房而已，还要成为饭店其他产品或服务设在前台的内部促销代表，鼓励客人选择饭店内部的其他设施和服务，从而整体上提高饭店的赢利能力。

内部促销可制定显示各部们可供促销的产品和服务的图表来使员工知道可以促销什么。

内部促销关键的是要制定可行的销售激励计划来调动员工的销售热情。

第三节 收益管理

收益管理是指根据市场需求分析通过有计划的房价控制和顾客选择为饭店的各个细分市场合理安排一定数量的客房并确定相应的房价结构从而使饭店最大限度地提高客房收入和获得最有收益价值的客人的管理方法。

一、收益管理历史

二、收益管理应用

1、收益的定义

收益的计算公式为：收益 = 实现的收入/潜在的可能收入。

例如：某饭店有 100 间客房可供出售，并以 80 元/夜的价格售出了 80 间，客房门市价是 100 元/夜，则其收益 $\frac{80}{100} \times 100\% = 80\%$

由上可见，收益比传统的客房出租率更能准确地衡量饭店销售工作的业绩和员工的努力程度。

2、提高收益的方法

完成收益管理的简单方法是当客房需求大时，最大限度地以高价售出客房；当需求小时，最大限度地扩大客房销售量。

具体实施时可以在需求大时：

- 严格限制或不为顾客提供较低档次的客房或包价客房，并规定只为愿出高价租房的团体提供住房。
- 规定最短的住店时间，并注意随需求的变化随时做出相应更改。
- 停止或提高折扣价格，也可停止向某些类型的客人或旅行社预订某些卖得很快客房类型，以便把客房留给更多的能出更高价格的散客。

当需求小时：

- 授权员工把特殊的房价介绍给对标准价犹豫不决的客人，并从对价格特别敏感的社会机关团体身上招揽生意，并向本地市场有限提供低价包房。

3、要注意的事项

- 实行收益管理时，要不断探讨最大限度地提高价格和客房销售量相结合的各种方法。
- 对客房销售的预测极为重要，尤其是对散客入住的准确预测将有助于制订阶段性的预订策略。如若饭店 80 % 的可出租客房都已预订给团队客人，那在该期间就不宜推广促销式的包价客房。如果提前知道本阶段团队客房需求量会很小，那就可为赢得顾客和当地市场制订客房销售特价计划。
- 如果为了提高收益而不得不拒绝部分客人的预订，则需要妥善运用公共关系来消除客人的不快。
- 实行收益管理有时会得罪或疏远顾客，所以要培训员工学会有效地向客人介绍饭店预订政策。
- 在决定是否接受客人的预订时，不仅要考虑对客房销售的收益影响，还要考虑哪些客人最能为饭店带来赢利。
- 注意收集各方面对本店的反馈信息以判断收益管理方案的可行性，以备今后更新市场策略。

第 6 章 宾客关系管理

第一节 建立良好的宾客关系

一、投诉原因分析

- 1、硬件不佳或出现故障引发投诉
- 2、管理或服务不到位等软件问题引发投诉
- 3、其他特殊原因引发投诉

二、投诉处理步骤

- 1、保持冷静，认真耐心地倾听客人投诉。
- 2、设身处地体会客人的感受，对其遭遇表示同情和理解。
- 3、尽快核实问题，查清情况。
- 4、把将要采取的措施和解决问题所需时间告诉客人，征求其意见并做出适当的承诺。
- 5、立即行动，解决问题。
- 6、检查落实，向客人征求反馈信息。
- 7、记录整理，归类存档。
- 8、找出出现问题的薄弱环节，做出改进。

第二节 客史档案管理

客史档案是饭店对在店消费过的客人所做的包含各种与经营或服务相关的信息的历史记录。

一、客史档案的内容

饭店建立的客史档案一般应包括下列具体内容：

- 常规档案。包括客人姓名、性别、年龄、出生日期、通信地址、电话号码、公司名称、职务头衔等。建立常规资料档案有助于饭店了解目标市场客人的基本情况。

- 预订档案。包括预订方式、预订的时间(季节、月份和日期)、预订的种类、预订单位、联系人等，建立预订资料档案，有助于饭店选择销售渠道，并有针对性的做好促销工作。
- 消费档案。包括所用客房，所付房价、餐费及其他项目上的消费，客人的信用程度、账号、喜欢选用的设施等。
建立消费档案有助于了解客人的消费水平、支付能力以及信用情况、消费倾向等以做好再次入住的准备工作。
- 习俗嗜好档案。包括客人的生活习惯、宗教信仰、禁忌、住店期间的额外特殊要求等。
建立习俗嗜好档案有助于为客人提供具有针对性的个性化服务。
- 反馈信息档案。包括客人住店期间的意见、建议、表扬、投诉和处理结果等。
建立该档案有助于发现工作中的问题，更好地推进宾客关系管理。

表 6-1 客史档案卡

姓 名			性 别			国 籍			
出生日期地点			身份证号码						
护照签发日期地点			护 照 号 码			职业职务			
工作单位									
单位地址						电话			
家庭地址						电话			
其 他：									
住店 次数	所住宿 房 号	房租	累计消 费 额	消费项 目明细	习俗爱好 特殊要求	表扬投诉 及 处 理	预订 信息	支付方式 详细信息	备 注

二、客史档案的管理

客史档案的管理必须得到饭店管理人员的重视和支持，并将其纳入相关部门和人员的岗位职责内，使之制度化、规范化。

第 7 章 前厅管理展望

第一节 前厅部主要管理人员的职务说明书

一、前厅部经理

直接上级：房务总监/执行总经理

直接下属：前厅部经理助理、各主管、大堂副理、文员

工作摘要

负责组织前厅部的饭店产品销售和接待服务活动，保持各项工作的衔接和协调，确保下属职员工作细致、友好、礼貌、高效地进行，保证向所有客人在其逗留前乃至整个逗留期间提供优质服务，并最大限度地提高客房收入和出租率。

资格标准

具有五年以上的酒店或相关领域的经验或两年制大学程度和三年以上的相关工作经验或四年制大学程度和一年以上的
相关工作经验。，熟练掌握前厅部业务，熟悉前厅部、客房部、销售部工作，略懂餐饮、工程、财务等的知识。具有主管经验者可优先。

职责内容

1、主持部门业务运作

- 全面负责部门工作，提高部门工作效率和服务质量力争实现理想的房间出租率。
- 贯彻执行管理层下达的营业及管理指示。
- 根据饭店发展计划，制定前厅部各项业务指标和规划。
- 对各分部主管下达工作任务并指导、落实、检查、协调。
- 组织主持每周主管工作例会，传达饭店例会工作要点，听取汇报，布置工作，解决难题。
- 确保员工做好前厅部各项统计工作，掌握和预测房出租情况、订房情况、客人到店和离店情况以及房间账目收取等。
- 密切观察当日出租的房间总数，按照要求参加所有的客房销售规划会议，呈报一切相关报告和必要文件，制定指定销售指导原则。
- 参加工作安排所要求的 M. O. D. 计划。
- 做好与酒店其它部门的沟通与协调工作。包括与销售部的协调；与客房部及工程部的协作；与电脑部经理紧密配合，确保电脑的安全使用等。
- 协助总经理处理发生在大堂的特殊事件。
- 如总经理或其它管理部门要求，应履行其它义务。

2、倡导和保持服务精神

- 对待客人和员工细心、友好、礼貌，一切以服务为中心。
- 保持个人良好的职业风范并负责监督属下职员的仪容仪表和服务态度。
- 在任何时候都带头并保证督促属下职员遵守本饭店标准和规章，促进安全、高效的管理经营。
- 在办公时间和办公区域自己保持并激励属下职员也保持热情友好的行为举止，制订员工道德规范，保证在前厅建立细致、友好、礼貌和高效的服务形象。
- 每日、每月批阅由大堂副理提交的客人投诉记录及汇总表，亲自处理贵宾的投诉和客人提出的疑难问题。
- 密切保持与客人的联系，经常向客人征求意见，了解情况，及时反馈，细心，礼貌和高效地对所有客人的要求、问题、投诉及前台或预订工作中的突发事件做出反应。采取适当行动，确保客人满意。并定期提出有关接待服务工作的改进意见，供总经理等参考决策。

3、组织与督导属下职员工作

- 负责前厅部员工的招聘和培训工作，保证按照本饭店的标准操作程序准备和进行所有的服务人员的面试，遵守聘用程序。
- 按照本饭店的标准操作程序激励、培训、辅导和督导服务人员。
- 按照本饭店的标准操作程序举行季度和年度职员工作表现定期评估，并按照奖惩条例进行奖惩。
- 核对服务员工工时，制定工资表，并及时呈交财务部。
- 检查、指导前厅部所有员工及其工作表现，保证饭店及部门规章制度和服务质量标准得到执行，
- 确保前厅部各班组工作的正常运转。
- 每月审阅各班组主管提供的员工出勤情况。

二、客务经理（包含一般常设的大堂副理及客务关系主任即 G. R. O 的工作职责）

直接上级：总经理/常务副总经理

直接下属：客务关系主任以及各部门相关人员

工作摘要

当值时代表饭店总经理负责处理有关客人方面的一切事务。掌握饭店各项政策，善于沟通和组织，熟练掌握各部门业务，负责协调和监控饭店的各项对客服务工作，确保本饭店的优质服务水准和市场良好形象，保证客人对饭店服务工作的满意。

资格标准

具有七年以上的酒店或相关领域的经验：或两年制大学程度和五年以上的相关经验或四年制大学程度和三年以上的相关经验。具有前厅部或客房部或餐饮部经理工作经验者可优先。

职责内容

- 1、代表总经理解释和执行有关对客服务政策。
 - 2、督导有关部门做好贵宾接待工作，完成总经理临时的委托的各项任务。
 - 3、代表总经理受理客人对饭店内各部门的投诉，并且要高效率处理投诉。
 - 4、解答客人的一切询问，并提供一切必要的协助和服务，征求客人意见，沟通饭店与客人间的情感，维护饭店的声誉。
 - 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。维持大堂区域的秩序，并负责巡视和检查饭店公共区域及各部门的清洁及维修保养水准，以消除隐患，确保安全。
 - 6、检查饭店服务员着装、仪表仪容及守纪、履行岗位职责等状况。
 - 7、联络和协调饭店各有关部门的对客服务，确保饭店重大活动的正常接待。。
 - 8、出席饭店的各种例会，对加强管理、改进服务、增加创收等提出建议。
 - 9、处理各类突发事件，包括协助保安部门处理异常事件和不受欢迎的客人；协助前厅部处理好日常接待中出现的问题；详细记录在值班时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，交总经理批示，并整理存档。
 - 10、遇到重大紧急情况，代表总经理组织、调动有关部门和人员进行处理。
 - 11、作为饭店管理当局代表，处理一切有关对客服务方面的问题。
-

第二节 前厅部主要管理人员的素质要求

- 1、健康的身体状态。
- 2、事业心和职业愿景。
- 3、业务能力和创新意识。
- 4、管理能力。
- 5、沟通能力。
- 6、自信心和热情。
- 7、团队精神。
- 8、责任感。