

“入职学习过程”模块

第一单元 饭店前厅部基础知识

学习目标

[知识目标]

- 1、认识前厅部在现代饭店经营管理中的基本功能和重要地位，以及发展趋势。
- 2、了解前厅部的组织机构设置与主要管理岗位的职责。
- 3、理解前厅设计和组织机构设置的原则。
- 4、了解前厅部沟通协调的内容、前厅投诉类型以及投诉产生缘由、特性和处理原则。

[能力目标]

- 1、熟悉饭店前厅环境设计与控制的基本要求；
- 2、掌握前厅部际沟通方法和技巧、对内对外沟通的内容、投诉处理方法与流程。
- 3、应用沟通原理和技巧，处理前厅部内外信息沟通的常见问题，包括正确处理客人投诉。

[素质/价值观目标]

- 1、掌握前厅部人员素质的基本要求，培养自己的职业素养。
- 2、树立服务者与被服务者人格平等理念。
- 3、树立以顾客为中心的营销理念。

本单元导读

前厅，位于饭店门厅处，是包括饭店大门、大堂、总服务台在内的为客人提供综合服务的区域。前厅是现代饭店对客服务的开始和最终完成的场所，也是客人对饭店产生第一印象和最后印象的地方，人们习惯把前厅喻为饭店的“门面”、“橱窗”，因此，前厅的服务与管理水平直接关系到饭店的经营命脉。

前厅部(Front Office)，也称大堂部、前台部或客务部，是指设在饭店前厅的负责销售饭店产品、组织接待客人、调度业务经营，接受客房预订、分配房间、入住接待、更换住房、行李服务、处理遗留物品、留言查询、兑换现金、收银结账、电话叫醒与接转、文件传真与打印复印、秘书翻译等以及为饭店各部门提供信息的综合性服务部门。

前厅部是饭店服务与管理的关键部门，其业务特点为：全天候不间断地运行、接待与服务范围广泛、原则性与灵活性高度结合以及充分展示饭店形象。

沟通协调从管理科学的角度来讲，是指相关对象之间所进行的信息传递和接受过程以及从合作的角度对有关事项，如完成任务、解决冲突等方面所进行的配合及努力。前厅部各岗位的工作人员应明确沟通协调的作用，掌握沟通协调的方式，运用正确的沟通协调渠道进行工作。前厅部的沟通协调是饭店经营管理中不可忽视的重要内容，客人投诉饭店也是在所难免的。

第一部分 前厅部组织

近几年，饭店业内有这样一个观点：

随着饭店的发展，从历史上的小客栈发展到今天的大型饭店，从原来只提供简单的食

宿到今天的提供包括食宿、会议、商务、旅游、娱乐等在内的综合性服务，饭店组织也基于控制跨度和权力关系，由简单结构变成了金字塔式的复杂结构，在原有的决策层和具体的操作层之间增加了许多层级。经过若干年的发展演进，特别是用如今知识经济时代的特点加以反思，我们会发现这些不断增加的层级可能更多地考虑了“控制”，其实并没有达到太多的增加效益的目的，而且也相应地带来了一些问题。

本观点从何而来?上述文字中的“简单结构”和“金字塔式的复杂结构”分别指的是什么?“在原有的决策层和具体的操作层之间增加了许多层级”中的“许多层级”又指什么?而且，这“许多层级”“其实并没有达到太多的增加效益的目的”，还带来了一些问题——这又表明了什么?

工作任务一 了解前厅部组织

一、前厅部属性

(一)目标与任务

1. 销售客房

客房是饭店最主要的产品，目前我国许多饭店的客房赢利占整个饭店利润总额的 50% 以上。因此，前厅部的首要任务是销售客房。

2. 前厅服务

作为直接向客人提供各类相关服务的前台部门，前厅服务范围涉及机场和车站接送服务、门童行李服务、人住登记服务、离店结账服务，还涉及换房服务、退房服务、问询服务、票务代办服务、邮件报刊(函件)服务、电话通信服务、商务文秘服务等，实际上这是“大前厅服务”理念的体现。

【特别提示】

“大前厅服务”理念的核心思想是：在完成前厅各项服务过程中，促使前厅服务与饭店其他服务，诸如客房服务、餐饮服务、安全服务等方面共同构成饭店的整体服务，表现为“服务链条”的紧密衔接，避免推诿、“扯皮”或“踢皮球”等现象，强调“服务到位”，使客人对饭店留下满意、深刻的印象。

3. 提供信息

前厅是客人汇集活动的场所，前厅服务人员与客人保持着最多的接触，因此前厅服务人员应随时准备向客人提供其所需要和感兴趣的信息资料。如饭店近期推出的美食周、艺术品展览等活动信息，这可以使住店客人的生活更加丰富多彩。前厅服务人员还应充分掌握并及时更新有关商务、交通、购物、游览、医疗等详细和准确的信息，使客人“身在饭店内便知天下事”，处处让客人感到方便。

4. 协调沟通

前厅部根据客人要求和饭店营销部门的销售计划衔接前、后台业务以及与客人之间的联络、沟通工作，达到使客人满意以及内部业务运作顺畅的目的。例如：客人向前厅服务人员反映房间温度问题，前厅服务人员就应立即通过管理渠道向设备维护部门反映客人意见，并给予客人圆满的答复。

5. 控制房况

前厅部一方面要协调客房销售与客房管理工作，另一方面还要能够在任何时候正确地反映客房状况。正确反映并掌握客房状况是做好客房销售工作的先决条件，也是前厅部管理的重要目标之一。要做好这项工作，除了实现控制系统电脑化和配置先进的通讯联络设备等设施外，还必须建立和健全完善的、行之有效的管理规章制度，以保障前厅与相关部门之间的有效沟通及合作。

6. 建立客账

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《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《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《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《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《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《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《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《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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



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



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

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【承办单位】

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



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】** 王海涛 郑毅



【学校网站】 <http://www.mhjj.net> **【咨询邮箱】** xchy007@163.com



【报名须知】

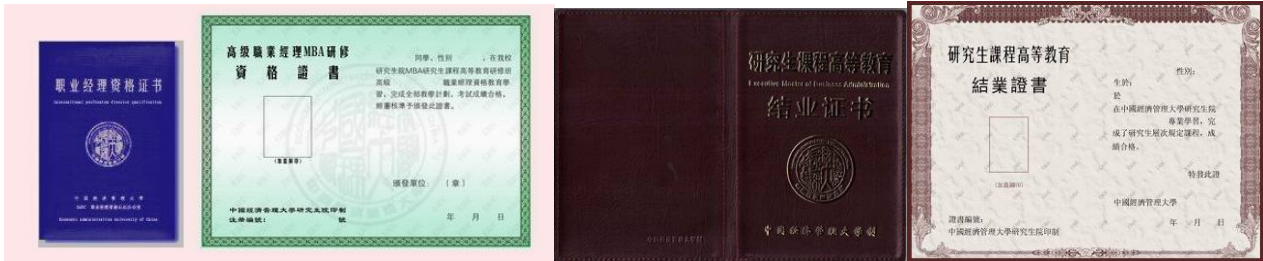
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件教师：王海涛 徐传有
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

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



全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **报名邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

饭店向客人承诺并提供统一结账服务。客人经过必要的信用证明,即可在饭店内各营业点(一般不包括商品购物)签单结账。建立客账是为了实时记录并监督客人与饭店之间的财务关系,达到方便客人、保障饭店声誉并获取经济效益的目的。

【特别提示】

前台可在客人预订客房时商定并建立客账(收取订金或预付款),也可以在客人办理入住手续时建立客账。在提供了客人累计消费额和信用资料的基础上,前台账务部门按服务程序和饭店财务政策约定,与相关部门或各营业点协调沟通,及时登账,迅速、快捷地为客人办理离店结账手续,主动征求客人意见,使客人满意而去。

7. 客史建档

前厅部为更好地发挥信息集散和协调服务的作用,一般都要为住店一次以上的客人建立客史档案。无论采用电脑自动记载、统计或手工整理统计等方法,建立客史档案时,一般都要将客人的姓氏、身份、公司、抵/离店日期、消费记录及特殊要求作为主要内容予以记载,作为饭店提供周到、细致、有针对性服务的依据。这也是寻求和分析客源市场,研究市场走势,调整营销策略、产品策略的重要信息来源。

8. 辅助决策

前厅部每天都要接触大量有关客源市场、产品销售、营业收入、客人意见等信息,通过统计分析,及时将整理后的信息向饭店决策管理机构汇报,并与有关部门协调沟通,采取对策。

前厅部管理人员还经常参与客房营销分析和预测活动,进行月、季和年度的销售统计分析,提出改进工作和提高服务水平有关建议。

(二)地位和作用

1. 饭店的“门面”和“橱窗”

前厅部是给客人及社会公众留下“第一印象”、“最后印象”的地方。

2. 信息集散的枢纽和中心

前厅部不但要向客人及时提供准确的各类信息,而且还必须把有关客人的各种信息准确地传达到客房、餐厅、财务部等相关经营服务部门。

3. 客务关系的纽带和桥梁

前厅部通过自身的销售与服务,在客人抵店、住店和离店的全过程中始终与客人保持密切联系。客人遇有疑难问题,通常都会找前厅的员工联系解决。

4. 管理机构的代表和参谋

前厅部掌握着全部住宿客人的相关资料和信息并能及时收集、处理客人对饭店管理与服务的意见和建议,将这些信息反馈到饭店管理机构和相关经营服务部门,供其进行有针对性的分析。另外,前厅部还保存大量的实时经营数据,可按日、周、月、年定期或不定期地向饭店决策和营销机构提供市场各种信息的报表及数据,发挥着重要的参谋和助手的作用。

二、前厅部机构设置

(一)机构设置原则

1. 机构组成

前厅部的组织机构要根据饭店企业的类型、体制、规模、星级、管理方式、客源特点等方面因素进行设置。前厅部组织机构一般由以下部分组成:部室、预订、问询、接待、礼宾、结账、大堂副理、商务(行政)楼层、电话总机、商务中心。

另外,通常在前厅还设有其他非饭店所属的服务部门,如银行驻店机构、邮政部门驻店机构、旅行社分社驻店机构、民航以及其他交通部门驻店机构等等,以作为完善饭店不同服务功能需求的必要补充。

2. 机构设置原则

(1) 因店而异的原则 前厅部组织机构的设置应结合饭店企业性质、规模、地理位置、管理方式和经营特色等实际情况,不宜生搬硬套。例如,规模小的饭店或以内宾接待为主的饭店,可以考虑将前厅接待服务划入客房部管辖,不必单独设置。

(2) 因事设岗、因岗定人、因人定责的原则 机构精简遵循“因事设岗、因岗定人、因人定责”的劳动组织编制原则,在防止机构重叠、臃肿的同时,要处理好分工与组合、方便客人与便于管理等方面的矛盾。

(3) 明确隶属关系的原则 在明确各岗位人员工作任务的同时,应明确上下级隶属关系以及相关信息传达、反馈的渠道、途径和方法,防止出现职能空缺、业务衔接环节脱节等现象。

(4) 协作便利的原则 前厅部组织机构的设置不仅要便于本部门岗位之间的协作,而且还要有利于前厅部与其他相关部门的合作。

(二)机构设置特点

前厅部机构的设置主要依据饭店规模及功能需要而定,设置要符合饭店管理方式要求。

(1) 系统化模式特点 前厅部组织机构设置系统化是饭店管理层级制的客观要求,但饭店的组织机构并不是一个权力机构,它只表明各部门的业务范围及其协调关系。饭店的权力机构是通过饭店的管理体制表现出来的,它体现着饭店资产所有者、经营管理者和生产劳动者在饭店中的权力、地位及其相互关系。

(2) 系统化动作特点 饭店管理层级制具体表现在部门组织机构模式上,管理学称之为直线一职能制。其动作特点是:统一指挥,垂直领导,层级管理,逐级负责。

(3) 我国饭店前厅部组织机构设置 小型饭店前厅部组织机构较简单。部分小型饭店不设前厅部,由客房部经理管理总服务台;也可以把前厅部与销售或公关部合并。有些饭店前厅部部门经理之下服务员之上只设主管或领班一层。

有些大型饭店前厅部设立了专职收银员,而前厅收银员在大多数大中型饭店隶属于财务部,但有与前厅接待员合并成一个工种并隶属于前厅部的趋势(如,象山港国际大酒店的总台收银隶属于前厅总台)。大堂副理一般为主管级或领班级员工,有的饭店直属于总经理或住店经理管辖;大型饭店的大堂副理往往设3人以上,其中1人负责管理其他的大堂副理,此人常常被称为大堂经理;有的饭店还设立宾客关系主任(guest. Relation Officer)取代大堂副理,而此种情况下大堂副理通常被称为高级宾客关系主任(Senior Guest Relation Officer)。大型饭店前厅部组织机构较复杂。

以上有关前厅部机构设置的内容,就是本部分一开始提到的“简单结构”和“金字塔式的复杂结构”及“许多层级”的由来。至于在饭店实际管理中确实存在的“这些不断增加的层级”,其实并没有起到太多的增加效益的作用,而且还“相应地带来了一些问题”。

(三)主要机构及业务分工

饭店规模、等级不同,前厅部业务分工也不同,但一般设有以下主要机构:

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

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

(3) 问讯处(Information) 负责回答客人的询问,提供各种有关饭店内部和外部的信息;提供收发、传达、会客等应接服务;负责保管所有客房钥匙。现代酒店的问讯处已不单独设立,而是由接待处完成此职能。

(4) 礼宾部(Concierge) 负责店口或机场、车站、码头迎送客人;调度门前车辆,维持

门前秩序；代客卸送行李，陪客进房，介绍客房设备和服务，并为客人提供行李寄存和托运服务；分送客人邮件、报纸、转送留言、物品；代办客人各项委托事务。高星级饭店提供“金钥匙”服务。“金钥匙”是前厅部下设的一个岗位，归前厅部经理直接管理。“金钥匙”的全称是“国际饭店金钥匙组织”(UICH)，是国际性的饭店服务专业组织。

详细介绍“金钥匙”

(5) 电话总机(Telephone Switch Board) 负责转接饭店内外电话，承办传统电话回答客人的电话询问；提供电话找人、留言服务；叫醒服务；播放背景音乐；充当饭店出现紧急情况时的指挥中心。

(6) 商务中心(Business Centre) 提供信息及秘书性服务，如收发电传、传真和电报、复印、打字及电脑文字处理等。

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

(8) 客务关系部(Guest Relations Department)与大堂副理(Assistant Manager) 现在，不少高档饭店在前厅设有客务关系部，其主要职责是代表总经理负责前厅服务协调、贵宾接待、投诉处理等服务工作。在不设客务关系部的饭店，这些职责由大堂副理负责，大堂副理还负责大堂环境、大堂秩序的维护等事项。

(四)岗位设置的标准化及原则

1. 标准化

前厅接待服务岗位的作业区可以划分为以下两大方面：

- (1) 店外区域设置机场、车站接待服务的饭店代表以及车队司机、行李员等。
- (2) 店内区域设置在前厅或大堂范围内的接待服务人员和专业岗位及相应的管理人员。

2. 原则

制定前厅岗位职责的原则是坚持“三化”，即责任明确化、任务具体化、操作程序化。

(五)前厅部发展趋势

目前饭店前厅部的发展趋势有以下几个方面：

1. 手续简单，服务快捷

订房手续将更为简单。如提供身份证扫描并存档，可以加快客人登记速度，也可使客人信息更加准确。退房、换房、钥匙分发、电话总机服务、行李服务等将更加快捷。

2. 程序简化，强调规范

各项服务程序将简化，更强调在规范、标准、程序化服务基础上的超常、灵活、个性化服务。

3. 培训重点转移

前厅培训的重点将转向服务概念、意识、素质和能力的培训；专业培训更细、更有针对性，同时将更加注重前厅员工职业道德、思想品德方面的教育和引导。

4. 追求零缺陷服务

管理方式较活，要求较高，追求零缺陷服务。当然，对前厅服务员的素质要求也会越来越高，员工的待遇也会有所提高。

5. 人数少而精，工种趋于减少

前厅部员工人数少而精，工种趋于减少。以三星级饭店为例：100间以下的三星级饭店，前厅部员工数(含经理等所有人员)与客房数之比大致为1:4~1:9为宜；100至300间的以1:6~1:12为宜，同时，兼职人员和实习生的使用人数及使用率也会提高；饭店与饭店之间前厅部的组织机构和岗位设置区别越来越明显，越来越有利于饭店提供特色服务、超常服

务及个性化服务。

第二部分 前厅部功能布局

本部分内容的教学要注意与实地参观、酒店大堂图片展示说明相结合进行。

CASE: 多伦多希尔顿饭店的改造

多伦多希尔顿饭店建于 1970 年，位于市中心边缘的一条比较清冷的街道上。由于饭店陈设古板、简单，大堂装饰摆设没有吸引力，缺少现代感，使饭店生意下滑。后来，饭店业主用了两年的时间，对 27 层 600 间客房、大堂和饭店其他部位进行了全面改造。承担改造任务的 KPMB 建筑设计公司首先从大堂着手，以几何 e-作为总规划的主导手法，再注入明亮柔和的色彩和一种波浪形的分点灯光创作，彻底改变了原有的布局和基调，将大堂设计成新欧陆式的公众空间，并注入了大量的现代元素：

- 入口处地面铺设浅色大理石，休息区地面抬高并改铺深色实木地板，局部却铺入白色鹅卵石。
- 总台由原来的死角位置改在电梯厅附近。
- 合成竹片加钢管编制成的屏风隔开大堂休息区与电梯入口，既充分利用了空间，也明确了交通导向。同时，与天花透明玻璃窗垂下的布幔形成呼应，形式鲜明而独特。
- 与第二层回廊连接的楼梯护栏以透明石材配合钢制材料，处理手法简洁、大方、精巧。
- 只对原有空间进行务实的利用，但取消所有古旧的设计与装饰物。
- 整个大堂的改造设计充分利用了自然光线的折射，大堂空间布局中丰富而简练的层次都在折射光温和的点拨中显得很动人。

此设计集辉煌、自然、现代于一体，三者简洁巧妙的结合使得大堂舒适明朗，焕然一新。

(资料来源：徐文苑，严金明．饭店前厅管理与服务．北京：清华大学出版社，北京交通大学出版社，2004. 32)

饭店的内装饰设计作为室内环境艺术，始终处在探索和发展之中，其核心思路可以概括为“功能”和“美感”的统一，即科学性和艺术性的统一。这个案例涉及饭店前厅在设施设备布局、空间、色彩、氛围等设计方面的知识，这也是本部分内容的重点。

工作任务二 熟悉前厅部大堂功能布局

一、前厅布局

(一) 前厅布局规范

1. 前厅布局平面认知

因饭店档次、饭店类型及经营理念、管理模式和文化背景等不同因素的影响，前厅设施及其布局在一定程度上会有所不同。(在参观酒店时要注意观察)

2. 前厅设计的原则

(1) 安全与舒适 安全是客人和员工在饭店进行各种活动时最重要的需求，前厅设施布局首先要考虑的就是安全因素并采取一定的措施，例如大厅的各个通道应纳员工的视线范围以内，饭店标识幕墙、各台阶、各高低不平处、进出口及障碍处应有明显的标志，在总服务台后面的地面上铺设加有胶垫的地毯等。舒适的原则主要是指每个细节的设计都要尽可能地符合人体舒适的需要。这样，既便于员工的服务，提高工作效率，又有利于保证宾客人身和财产的安全；既让客人感到舒适，又要让员工感到舒适。

(2) 分区与渐变分区原则 是指前厅设施布局时要考虑各类设施在功能方面的相同或

相类，并在陈设时要自然而明显地加以区分。渐变的原则是指在设计布局时，随着功能区的不同，设计的风格应有所变化，但风格变化又应缓慢转换而不露痕迹。

(3) 美观与方便 大厅的设计应美观、典雅，设施的布局应显得庄重、有规矩，同时各类设施应讲究规范、科学，既要让人百看不厌，又不易让人动手触摸；既对客人和服务人员双方适用、实用，又便于服务人员提高工作效率。

(4) 管理与效益 如果电梯过多，可能方便客人，但浪费电力；如果大厅很大，可能显得气派，但需要太多的清洁工维护；如果安排外驻单位过多，可能给客人带来较多的便利，但容易引发更多的矛盾。所以，前厅设施的配置不能一味地追求奢华、全面，应考虑投资效益、控制成本、便于管理及充分利用空间便于客人往来等因素。

(5) 特色与绿色 成熟的饭店都有自己的特色和风格。前厅布局设计时应展示出饭店的等级、规模、类别，以及饭店所处的区域文化、民俗文化、企业文化等，还要考虑降低能耗和污染，符合环保的理念和要求。

3. 前厅设计的依据

(1) 饭店的形象定位 20 世纪 70 年代盛行以塑造和传播饭店形象为宗旨的 CI(Corporate Identity)定位以及 90 年代后以客人满意为宗旨的 CS(Consumer Satisfaction)定位，突出了饭店整体形象，为许多饭店培养了一批忠实的客人，并使得这些客人成为饭店的整体消费群，维系和保持了饭店基本营业销售额，进而影响和带动了更多的潜在客人光顾饭店；于是，新的以建立客人忠诚为战略的 CL(Customer Loyalty)定位便应运而生。前厅设计要依据 CI、CS、CL 的理论和方法，完成饭店形象的定位，使客人青睐饭店。

(2) 饭店的投资规模及建筑结构 在确定前厅设计方案时，应考虑饭店的投资规模和大堂的面积。依照国家职业技能鉴定考试标准，我国饭店规模按拥有的客房数在 150 间以下的属于小型饭店，客房数在 150~300 间的属于中型饭店，300~500 间的属于大型饭店，500 间以上的属于超大型饭店。饭店的建筑结构不仅关系到大堂空间的适度、各功能设施的布局、内外景观再现等，还关系到前厅的能耗、消防、人流方向、特色氛围等。

(3) 饭店的经营理念及特色 前厅设计效果应充分显示和烘托饭店的经营理念和管理特色，除理性的分析外，还可以借助于形象思维，如在标准面积中设置饭店的商业销售功能区等，力求显示自己的风格。只有这样，才能充分展示本饭店的竞争优势。

4. 前厅布局的规范

(1) 大门的正门与边门功能有别 正门是客人的主要进出口，一般外观高大、新颖、有特色，装饰用材档次较高，配件华丽，能对客人产生较强的吸引力。正门往往为直面、两扇玻璃门，或为旋转玻璃门，一般选用厚度、强度、颜色适当的玻璃制作。玻璃安装牢固，不易脱落，门扇开启或旋转性能可靠。玻璃门上有醒目的中英文文字及图形标识，饭店的店名及店徽和星级标志应醒目、美观，不会被往来的车辆挡住。两扇正门便于客人进出和门卫为客人提供开门服务，也便于根据客流量大小进行调控。

多数饭店正门的左右两侧各开 1~2 扇边门，以便于团队客人及行李和部分员工的进出。正门安装自动感应器的，还应同时开设手动边门，以防感应门失灵时客人无法正常进出饭店。有的饭店还设置了内、外双道门(两道有一定间距的门)，内道门开启时外道门关闭，外道门开启时内道门自然关闭，这样可以防尘、保温、隔音、节省能源。

(2) 大门的外部区域布局有方 饭店的正门外一般建有雨篷，大门前有上下车的车道、空间及回车道、停车场。车道宽度一般不小于 4.5 米，人行道、回车道、停车场及划定范围内无车辆乱放，以保障客人进出安全、方便。正门前台阶旁还应设立专供身体有障碍者轮椅出入的坡道，轮椅坡道宽度应不少于 1.2 米，坡度不超过 12 度。通常在大门口地面铺设一块地毯，供客人擦干净鞋底进入大厅，保持大厅清洁，也为了防止湿鞋的水滴使客人滑倒。正门或边门一侧还设立雨伞架，供客人存放雨伞。

有的饭店大门外的空旷处，通常还设置旗杆，一般有 3 根，中间一根悬挂饭店所在国的国旗，两边分别悬挂饭店的店旗和在饭店下榻的外国国家元首所在国的国旗。有些饭店正门前还设计了小型花园和喷泉，为饭店增添了许多雅趣，也给客人留下了良好的第一印象。

(3) 厅堂面积和门外空间合乎星级评定标准 按饭店星级评定标准，大厅的建筑风格、面积必须与饭店的规模、星级相适应。前厅公共面积(不包括任何营业区域，如商场、商务中心、咖啡厅等)与饭店的客房间数要符合一定的比例标准，一般应达到 0.8 平方米×客房总数或者更大的标准，如饭店拥有客房 500 间，则其厅堂面积就不得小于 4.0 平方米(5.0×0.8)。前厅中有足够的空间供客人活动，如大厅的非经营区应有供客人休息的场所，供客人休息的沙发座椅不少于 20 座。大厅内公共电话的摆放应低一些。大门外应有停车场，车道与车场分开，停车位置应用画线固定，车位数不少于客房总数的 15%等。

(4) 公共设施设备齐全质高 前厅应风格独特，气势豪华，大厅规划布局合理。有与饭店规模、星级相适应的总服务台，有饭店设施布局示意图。大厅各服务区设施设备应齐全，设备的完好率不低于 95%，分区摆设整齐、无尘、美观、舒适，功能一目了然。灯光气氛、墙面处理、色彩选用、艺术品(包括盆栽、盆景、挂毯壁画等)摆放布置要与装饰风格协调。公共电话设施配备多部内线电话、投币电话、磁卡电话或 IC 卡电话等，还应提供出售电话卡、兑换硬币及足够用的纸、笔、黄页电话簿等的配套服务。有的饭店还安装供客人免费使用的触摸式多媒体查询电脑等，以减少总台服务员的工作量并方便客人。厅堂内要设有宽敞的男女客用洗手间，各种洁具用品配备齐全且卫生、无异味，并设有身体有障碍者厕位。档次高的饭店还专门设有为宴会、展览会等集会服务的衣帽间。

(5) 人员流向通道设计合理 前厅是饭店客流汇集的中心区域，通行要方便，分布流向应合理，符合客人活动规律。客人活动区域、店外单位驻办点工作区域及员工通道、员工洗手间、操作区域、货用电梯等尽量隔离区分，避免交叉、串行，以防阻碍客人活动和加大服务与管理的难度。

(6) 公共信息图形及标志规范醒目 饭店内外应配置或设立醒目的，带有中外文文字(主要是英文)的图形、标志牌、路标、提示牌等，图形标志及文字使用必须符合国家相关标准设计规范及行业管理规定。

(二)总台功能标准及管理方式

1. 总台功能与位置

总服务台(简称总台)是为客人提供入住登记、问讯接待、查询服务、离店结账、外币兑换、联系协调等前厅服务的代表接待机构。为了方便客人，总台一般都设在饭店首层前厅。总台的中轴线一般与客人进出饭店大门的直线通道垂直或平行。这样陈设的目的是为了使客人容易找到总台，也是为了使不能随意离开总台的服务员及时观察到整个前厅出入口、电梯、大堂咖啡厅、客人休息区等处的客人活动以及门外车辆的进出停靠情况，便于迎送客人、接待服务和协调业务。

2. 总台型制与规格标准

总台常见的型制有中心长台型、侧向长台型和分立圆台型 3 种。中心长台型一般设置在前厅中后部，正对大门出口处，呈半“口”或直线状；侧向长台型，多呈“L”、“W”、“H”、“门”等状，一般设置在大门出口一侧，位置也很醒目；分立圆台型一般设置在前厅正对门出口处，设立多个圆形台，位置突出。中心长台型、侧向长台型的总台服务功能划分清楚，使用和管理方便，而分立圆台型的总台则有可以同时接待多批客人、减少相互干扰的特点，但，对接待和服务人员的素质要求较高，管理难度较大。

总台的大小，应根据饭店前厅面积的大小、客房数量的多少及饭店接待工作的需要来确定。总台高度一般为 1.2~1.3 米，台面宽度为 0.45~0.6 米左右。总台内侧设有工作台，其高度一般为 0.75~0.85 米，台面宽度为 0.6 米左右。总台内侧与墙面之间，通常

有 1.2~1.8 米的距离，用于接待人员通行。

各饭店的类型、位置不同，建筑格局、客源结构、管理体制以及文化特色的许多方面存在差异，因此，总服务台的管理方式也有所不同。一般而言，有以下 3 种：

(1) 功能分设式总台典型的管理方式是将其基本服务功能划分为 4 部分：问询、接待、外币兑换、结账。这 4 个部分在总台区域内是明确分开的，一般由前厅部和财务部分别管辖。由于功能划分明确，因此岗位设置也要求符合这一原则，分别设问询员、接待员(由前厅部管辖)、外币兑换员和账务员(由财务部管辖)。

这种管理方式的特点是任务明确、职责范围清楚，但也存在设岗较多、人工成本较高、人员业务单一、工作中容易产生推诿现象等不足之处。

(2) 功能组合式这种方式摒弃了以往传统的格局。总台的基本服务功能仍为 4 个主要部分，但在管理上除外币兑换、贵重物品保管、夜间审计、信贷、应收款仍需由财务部门负责外，其他 3 个基本服务功能(问询、接待、结账)统一划归前厅部管辖。

采用功能组合式管理方式进行管理，可以降低人工成本，但对人员的各方面素质要求比较高，人员的业务综合性强，劳动强度较大，劳动效率也较高。

(3) 综合式小型饭店、旅馆、公寓及内部招待所多采用这种管理方式。它的特点是业务量小，服务功能单一，服务内容简单。因此，岗位人数设置少，人工成本低，在行政隶属关系上一般划归客房部管辖。

资料 5—1

座式前台

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

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

2. “座式前台”的数量、大小、位置、角度都与饭店的性质、规模、风格有关。

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

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

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

(资料来源：徐文苑，严金明．饭店前厅管理与服务．北京：清华大学出版社，北京交通大学出版社，2004)

二、前厅环境设置与营造

(一)环境设置

1. 光线

前厅内要有适宜的光线，要能使客人在良好的光线下活动，使员工在适当的光照下工作。前厅内最好能通入一定数量的自然光线，同时配备层次、类型不相同的灯光，以保证良好的光照效果。过于明亮的光线，会使人的眼睛过分紧张，产生头晕目眩等不舒适的感觉，影响前厅员工的工作效率；过于昏暗的光线，不易使员工和客人彼此看清对方的脸部，也不利于准确地填写表格。客人从大门外进入大厅，是从光线明亮处来到光线昏暗处，如果这个转折过快，客人会很不适应。所以，在设计安装上，灯光的强弱应逐渐变化，可采用不同种类、不同亮度、不同层次、不同照明方式的灯光，配合自然光线，达到使每位客人的眼睛都能逐渐适应光线明暗变化的要求。总服务台上方的光线也不能太暗或太亮，不能直接照在客人或

服务员脸上，使他们睁不开眼睛，也不能把阴影留在服务员的脸上，造成服务员工作不便或微笑服务变形。

2. 色彩

前厅环境的好坏，还受到前厅内色彩搭配的影响。前厅内客人主要活动区域的地面、墙面、吊灯等应以暖色调为主，以烘托出豪华热烈的气氛。色彩搭配应与前厅的服务环境相协调。在客人休息的沙发附近，色彩应略冷些，使人能有一种宁静、平和的心境。总之，前厅内的色彩搭配应能适应服务员工作和客人休息对环境的要求，创造出前厅特有的安静、轻松的气氛。

3. 温度、湿度与通风

前厅要有适当的温度和湿度。饭店通过单个空调机或中央空调，一般都可以把大厅温度维持在人体所需的最佳状态，一般是 $22^{\circ}\text{C}\sim 24^{\circ}\text{C}$ ，再配以适当的湿度($40\%\sim 60\%$)，整个环境就比较宜人。

前厅内人员集中，密度大，耗氧量大，如通风不畅，会使人感到气闷、压抑，因此，应使用性能良好的通风设备及空气清新剂等，以改善大厅内的空气质量，使之适合人体的要求。通常高星级饭店大厅内风速应保持在 $0.1\sim 0.3$ 米/秒，大厅内新风量一般不低于 160 立方米/人·小时。大厅内的废气和污染物的控制标准是：一氧化碳含量不超过 5 毫克/立方米；二氧化碳含量不超过 0.1% ；可吸入颗粒物不超过 0.1 毫克/立方米；细菌总数不超过 3000 个/立方米。

4. 声音

前厅离饭店大门外的闹市区或停车场较近，人员活动频繁，车辆噪音不断，加之大厅内的说话声、电话铃声等，声源杂、音量大，噪音超过人体感觉舒适的限度，使人烦躁不安，易于激动、争吵、出错，降低效率。因而在建造前厅时，应考虑使用隔音板等材料以降低噪音。饭店员工工作交谈时声音应尽量轻些，有时甚至可以使用一些体态语言，代替说话进行沟通(如用手势招呼远处的同事)。要尽量提高工作效率，使客人在高峰时间不致长久滞留于大厅，破坏大厅安静的气氛。对来店参观、开会、购物、用餐的客人，必要时也应劝告他们说话低声些。饭店应尽可能播放轻松、动听的背景音乐，以减少噪音对客人的骚扰。

(二)氛围营造

前厅要努力营造雅而不俗、井然有序、温馨愉悦的氛围。具体表现在：

1. 装饰艺术应突出饭店文化

大堂装饰设计主题要富于创意，装饰格调高雅，讲究工艺，还要借助于各种艺术手法，为前厅服务提供与饭店经营风格和谐一致、相得益彰的环境条件。

2. 前厅服务员应举止文明

前厅服务员穿戴制服整洁、大方、庄重，站姿、坐姿、行姿规范，操作轻、准、快，说话轻声细语，敬语不离口。

3. 前厅服务员应始终微笑待客

微笑是最重要的体态语言，微笑最具沟通性。前厅服务员要让客人时时处处感受到亲切和热情，而微笑是最基本的服务要求。

4. 前厅服务员应注重服务效率

前厅服务员应该有求必应、有问必答，要主动观察，注意揣摩客人心理，做到真诚待客，言而有信，对客人的每一次承诺都要全力给予实现。

另外，配合前厅的建筑设计特色和装饰艺术风格，随着季节、气候变化和活动需要适时调换花卉品种，以及配置适当的工艺摆件、挂件，烘托出服务氛围的整体感和艺术感。

第三部分 前厅部际沟通

Case:

某大学孙教授打长途电话给某市饭店，告知他同意邀请，明天飞抵该市，前来为饭店讲课，并请届时到机场接他。该饭店秘书齐小姐接了电话，满口答应。但当孙教授走出机场时，左右环顾，无人接站，静等了十几分钟，仍无人前来。孙教授只好叫出租车去饭店。孙教授前往总台登记，问起总台是否知道他来店，前厅经理说知道，已安排好了。孙教授奇怪地问，怎么没来接站。前厅经理“哦”了一声，连忙道歉说“忘了”。

事情是这样的，齐秘书打电话给前厅经理请他安排孙教授食宿，并转告车队派车去接。当时总台客人很多，前厅经理匆匆安排了孙教授的住房后，订车的事忘记转告了。

以上差错的原因在于信息沟通过程中员工没有记录，仅用口头传递经营管理信息或客人需求信息的可靠性不够，也很不规范。在饭店的标准化管理中，用文字传递信息就是很重要的一条，可以在某种程度上避免以上差错的发生。

在实践中，前厅部负责联络和协调各部门的对客服务。比如，前厅部要及时地将客源、客情、客人需求及所掌握的一些重要信息，如当日抵/离店的VIP客人，营业日报、客情预测等必须及时传递给总经理室及其他有关部门。同时，前厅部加强信息沟通还可以及时地帮助饭店避免不必要的损失，如客人在预订日期未抵达饭店，饭店可以通过信用卡公司获得房费补偿。

一、前厅部际沟通的内涵

(一) 沟通的定义和目的

1. 沟通的定义

管理学中的沟通，是指相关岗位之间信息传递和反馈的过程。有效的沟通包括信息传递，即把信息全部传递出去和信息接受者及时、准确、充分地获取全部信息并在必要时反馈了信息两个方面。

2. 沟通的目的

沟通协调是一种管理活动，这种管理活动是以饭店的决策目标为基本出发点，通过对不同业务部门的调整、联络等活动，使饭店各部门之间、员工之间、饭店与客人之间、饭店与社会公众之间和谐统一，充分发挥各部门的工作潜能，以实现饭店的经营目标。

饭店是一个多部门、多功能，为社会提供综合性服务的企业。众多的部门和功能在自身运行和发挥作用的同时，一方面要保持自身的有效性，另一方面各部门之间只有做到协调一致、和谐统一，才能实现饭店的总体目标。前厅部作为饭店的“神经中枢”以及联系客人与饭店的桥梁和纽带，必须发扬团队精神，做好同客人及其他部门之间的信息沟通，协调处理好相互之间的冲突和矛盾。因此，认识和理解前厅部际沟通有着非常重要的意义。

【案例 5—1】

一天下午，一位香港客人来到上海一家他几天前曾住过的饭店总台问讯处，怒气冲冲地责问接待员：“你们为什么拒绝转交我朋友给我的东西？”当班的一位大学旅馆系的实习生小黄，连忙查阅值班记录，不见上一班有关此事的记载，便对客人说：“对不起，先生，请您先把这件事的经过告诉我好吗？”客人便讲述了此事的原委。

小黄听了香港客人的陈述，对这件事的是非曲直很快就有了一个基本判断，马上对客人说：“很抱歉，先生，此事的责任在我们饭店。当时，值台服务员已经答应了您的要求，但他没有把此事在值班簿上记录留言，造成了与下一班工作的脱节。另外，下一班服务员虽然未得到上一班服务员的交代，但也应该根据实际情况，收下您朋友带来的东西，这是我们工作中的第二次过失。实在对不起，请原谅！”

说到这里，小黄又把话题一转，问道：“先生，您能否告诉我，您朋友送来让寄存的东西是何物？”“唔，是衬衫。”

小黄听了马上以此为题缓解矛盾：“先生，话又得说回来，那位服务员不肯收下您朋友

的衬衫也不是没有一点道理的，因为衬衫一类物品容易被挤压而受损伤，为了对客人负责，我们一般是不转交的，而要求客人亲手交送。当然您的事既然已经答应了，就应该收下来，小心保存，再转交给您。不知眼下是否还需要我们转交，我们一定满足您的要求。”

“不必啦，我已经收到朋友送来的衬衫了。”

客人见小黄说得也有点道理，况且态度这么好，心情舒畅多了，随之也就打消了向饭店领导投诉的念头。

这件事，实习生小黄处理得很好，值得肯定，但由此暴露的饭店前台工作脱节造成不良后果的教训更值得汲取。饭店总台工作要避免此类事件的发生，员工应树立整体意识，各个岗位之间，上一班与下一班之间要做好协调工作，同时认真做好值班记录，相互衔接，环环相扣，从而保证整个饭店工作像工厂流水线那样顺顺当当地正常运转。

在服务过程中，通过服务人员同客人良好的沟通、协调能够了解客人的服务需求，让客人真正了解饭店所能提供的服务内容及相关服务设施情况，并根据这些情况同其他岗位、部门之间沟通协调，同心协力，相互配合，共同完成客人的服务要求及对客服务过程。尤其是在解决客人的投诉及处理由于工作原因而产生的部门、岗位工作之间的矛盾冲突过程中，有效的沟通、协调可以澄清相互之间的误解，解决具体的问题，避免因客人投诉及岗位之间的矛盾而对饭店的经营及对外声誉产生不良影响。

(二)沟通的原则

1. 明确目的

为了有效地进行沟通和协调，事先要明确沟通协调目的的，即为什么要进行沟通协调？需要沟通协调的内容到底是什么？然后将需沟通协调的内容仔细、慎重地计划一下，清晰、明了地进行。

2. 注重对象和时机

同谁进行沟通协调，为什么？这时，需要考虑进行沟通协调对象的权限、能力、背景、经历以及对方人际关系情况等。在什么时候进行沟通协调，为什么？此时，应考虑什么时间进行沟通协调，能做到准确及时，能否保证正常的服务工作效率？

3. 选择正确的渠道

在需要进行沟通协调时，要采用何种渠道来传递？利用何种渠道，才能使对方对你所进行的沟通协调引起重视，为什么？

4. 注重信息的接受及反馈

尽管进行沟通及协调，但我们并不能肯定对方是否已正确理解及接受，因此，需要进一步核查沟通协调的内容及对方的反映情况，以此完善沟通协调过程，保证沟通协调效果。

(三) 沟通的方式

1. 会议沟通

会议是一种面对面的最明朗、最直接的联系和交流方法。如有前厅部经理召集的部门例会、晨会，前厅部各工种举行的班前会和班后会等。当然，会议的次数和时间都不能影响到饭店的正常业务运行。

【特别提示】

有意义的简短而突出重点的会议，对增进管理者和员工之间的了解是极其有效的。员工大会给管理者一个表现的机会，既可以激发员工的热忱，促进合作精神，又能消除员工的心理疑虑。小型会议为双方创造了充分交流的机会，管理者可借此了解员工、评价部属。

2. 函件沟通

(1) 报纸、杂志和内部简报 饭店的刊物在饭店创建企业文化过程中起着最重要的作用。饭店刊物通常采用店报形式，也有店刊、内部简报等。店报以月报形式多见，主要登载饭店的要闻，宣传饭店的理念和宗旨，发表员工的习作。

(2) 给员工的信 前厅部员工给前厅部经理写信,前厅部给前厅部员工发公开信,可以交流信息,加强沟通与理解,探讨前厅部的有关业务,也是一种有效的联系手段。这种方法花费不多,却比较容易为员工所接受,可以收到很好的效果。

(3) 备忘录 备忘录,是饭店上下级、部门之间沟通协调的一种有效形式,包括工作指示、接待通知单、请示、汇报、建议、批示等。

(4) 员工手册 饭店经营管理的一个常见方法是编印《员工手册》。《员工手册》人手一册,内容包括规章、政策、权利、禁止事项以及有关饭店或服务、历史和组织等介绍。这一方法对员工内部协调是非常有效的。

(5) 日志/记事本 日志/记事本是饭店对客服务过程中各班组相互沟通联系的纽带,主要用来记录本班组工作中发生的问题,尚未完成,需要下一班组继续处理的事宜等。饭店各部门、各环节、各班组均须建立此制度,确保信息传递渠道通畅、迅速、有效。

(6) 报表和报告 报表和报告,既是饭店内部各项工作衔接的手段,也是内部沟通和传递信息的方法。报表包括各种营业统计报表、营业情况分析表、内部运作报表等;报告则包括按组织机构管理层次逐级呈交的季度月度工作报表。报表和报告可以使饭店的经营状况一目了然,可以使管理者掌握基层工种和班组员工的思想与管理水平。

【特别提示】

许多饭店发现员工对饭店状况,尤其是对切身利益有影响的问题特别关心,因此特别编印真实而具体的有关本饭店收支及发展状况的财务报表发给员工阅读。这种方法可以有效地调动员工关心饭店、参与民主管理的积极性。

3. 活动沟通

多种形式的团体活动是消除误解隔阂、加强沟通交流的较理想的方式。饭店应定期不定期地举行这类活动,如联谊会、茶话会、酒会、歌舞会、郊游等。去别的饭店考察、外出参观等也是较好的团体活动。

4. 培训沟通

饭店开展内部员工培训,例如前厅部员工的培训、前厅部主管和领班对员工的培训、前厅部员工对员工的培训等。通过培训既能提高前厅部员工和各级管理人员的业务水平和语言表达能力,又能加强员工之间及员工与管理人员之间的沟通与理解,还能有助于管理人员准确评估员工水平,进而合理安排员工的工作和提拔任用优秀员工。

5. 其他形式的沟通

公告牌是最简单也是最常用的沟通方法之一。它能告知有关事项,提供有关信息、提供当日的工作要点。前厅部日常工作中还可大量使用电话、电脑、传真、电子邮件等通讯方式进行沟通,这可以大大提高沟通效率和沟通的准确性。

二、前厅部内、外沟通

工作任务三 前厅部内部沟通

(一) 内部沟通

前厅内部沟通是指前厅内部各环节之间的相互沟通,主要包括客房预订、入住接待、问询、前台收银(有些饭店已实行四合一)、礼宾行李服务、商务中心以及电话总机等部门之间的沟通。

饭店的服务经常涉及多个部门,部门之间的沟通与协调非常重要,在服务规程中应有明确的规定,否则难以提供令客人满意的服务。在此案例中,前厅部为客人换房规程中应规定必须把客人的换房信息及时通知客房和其他有关部门,使服务具有连贯性,避免出现一些原本可以避免的差错。

饭店的优质服务是整体性的，需靠每一部门、每一环节、每一岗位人员的协同努力才能令客人满意；而作为饭店“神经中枢”的前厅部，其内、外沟通尤为重要。

【案例 5—2】

一个夏日的上午十点多，根据张女士的要求，行李员帮助她提拿行李从 305 房间换房至 1208 房。张女士略微整理了一下行李之后即外出游玩，一直到晚上才回房。略感疲乏的张女士打开电视机，发现自己的眼镜却怎么也找不到了。张女士仔细回想自己最后使用过眼镜的时间，确定是在前一天晚上躺在床上看电视的时候顺手放在床头柜上了。于是，张女士拨通了客房中心的电话。果然，客房服务员已经把眼镜当做客人遗留物品送至客房中心。虽然张女士找到了眼镜，忍不住还是问了一句：“既然发现了眼镜，为什么不送到我的房间来，我找了好久？”客房服务员坦然地回答说：“对不起，我们以为您已经离开了饭店。”

通常，前厅内部沟通主要表现在前台客房预订、前台接待和前台收银三大环节间的业务信息沟通。有效的内部沟通有助于前厅部更好地发挥销售功能，实现客人满意度和营业收入双提高的目标。

1. 接待处与客房预订处

前厅接待处应每天将实际抵店、实际离店、提前离店、延期离店等用房数以及临时取消客房数、预订但未抵店客房数和换房数及时输入计算机系统内，或采用表格形式递送给客房预订处，以便预订员修改预订信息，确保预订信息的准确性；而客房预订处也应每天将已延期抵店、实际取消以及次日抵店用房数等及时输入计算机内或采用表格形式递交接待处，以便前厅接待处最大限度地销售客房。

2. 接待处与前台收银处

前厅接待员应及时为人住客人建立账单，以便收银员开立账户及累计客账；同时，应就换房所产生的房价变动以及客房营业情况互通信息。前台收银处还应将客人已结账信息及时通知接待处，以便迅速调整房态，并通知客房中心清扫整理客房，以利于再次销售。

工作任务四 前厅部对外沟通

(二)对外沟通

1. 与总经理室沟通

前厅部除及时向总经理请示、汇报前厅运行与管理过程中的重大事件外，平时还应与总经理室沟通下列信息：

(1)定期呈报“客情预报表”。

(2)每日递交“客情预测表”、次日抵离店客人名单。

(3)递交贵宾接待规格审批表，报告已订房贵宾的具体情况；贵宾抵店前，递交贵宾接待通知单。

(4)每月递交房价与预订情况分析表、客源结构分析表以及客源地分布表。

(5)制定房价与修改条文。

(6)客源销售政策的呈报与批准。

(7)免费、折扣、定金及贵宾接待规格的审批。

(8)每日递交客房营业日报表、营业情况对照表等统计分析报表。

(9)转交有关留言与邮件。

【特别提示】

准确了解饭店正、副总经理的值班安排和去向，并为其提供呼叫服务。

2. 与营销部沟通

前厅部与营销部应协同销售饭店的产品。通常，前厅部主要负责零星散客以及当日的客房销售工作，而营销部则主要负责饭店长期的、整体的销售工作，尤其是团体和会议的客房

销售工作。

- (1) 为避免用房紧张时超额预订，双方应确定团体客人和散客的接待比例。
- (2) 双方核对月度、年度客情预报信息。
- (3) 每日递送“客情预测表”、“客源比例分析表”、“房价与预订情况分析表”、“贵宾接待通知书”、“次日抵店客人名单”等。
- (4) 营销部将已获总经理室批准的各种订房合同副本交前厅部客房预订处。
- (5) 营销部将团队、会议客人的订房资料送达客房预订处。
- (6) 与营销部共同磋商来年客房销售的预测。
- (7) 团队 / 会议客人抵店前，将用房安排情况书面通知营销部。
- (8) 团队 / 会议客人抵店后，营销部团队联络员将客人用房变更等情况书面通知前厅部接待处。
- (9) 向营销部了解离店团队客人最新的发出行李时间以及离店时间。
- (10) 了解团队 / 会议客人需提供的叫醒服务时间。
- (11) 了解团队活动的最新日程安排。

【特别提示】

为了减少销售工作中的矛盾，提高饭店客房利用率与平均房价，前厅部与营销部应加强信息沟通，树立饭店整体销售形象。

3. 与客房部沟通

前厅部与客房部都是围绕客房而展开工作。前者负责客房销售，后者负责客房管理，两者相辅相成。

- (1) 每日递交“客情预测表”。
- (2) 贵宾团队抵店前，递交“贵宾接待通知单”、“团队用房分配表”。
- (3) 贵宾抵店当天，将准备好的欢迎信、欢迎卡送交客房部，以便客房部布置好贵宾房。
- (4) 递交“鲜花通知单”，以便布置客房。
- (5) 书面通知订房客人的房内特殊服务要求。
- (6) 将入住与退房信息及时通知客房部。
- (7) 递交“客房 / 房价变更通知单”，将客人用房变动情况通知客房部。
- (8) 递交“在店贵宾 / 团队 / 会议一览表”、“待修房一览表”。
- (9) 客房中心每日递交“楼层报告”，以便前厅接待处核对房态，确保其准确性。
- (10) 将客房遗留物品情况通知前厅部。
- (11) 前厅递交“报纸递送单”由客房部发放各种报纸。
- (12) 客房部应安排楼层员工协助行李员运送抵店的团队行李。
- (13) 客房部应派楼层员工前去探视对叫醒无反应的客人。
- (14) 客房部应及时向总台通报客房异常情况。
- (15) 前厅部应积极参与客房打扫保养质量的检查。
- (16) 前厅部与客房部进行交叉培训，以利于沟通。

【特别提示】

前厅部与客房部间的信息沟通最频繁。目前，很多饭店将两者合二为一，组成房务部(Room Division)，以实行归口管理。

4. 与餐饮部沟通

餐饮收入是饭店营业收入的两大主要来源之一，前厅部应重视与餐饮部的信息沟通。

- (1) 每月递交“客情预报表”。
- (2) 每日递送“客情预测表”、“贵宾接待通知单”、“在店贵宾 / 团队 / 会议一览表”、“预期离店客人名单”、“在店客人名单”。

- (3)发放团队用餐通知单。
- (4)书面通知餐饮部客房的相关布置要求，如房内放置水果、点心等。
- (5)每日从宴会预订处取得“宴会 / 会议活动安排表”，以方便解答客人的询问。
- (6)向客人散发餐饮部的促销宣传资料。
- (7)更新每日宴会 / 会议、饮食推广活动的布告牌信息。
- (8)随时掌握餐饮部各营业点最新的服务内容、服务时间以及收费标准的变动情况。

5. 与财务部沟通

为确保饭店的经济利益，前厅部应加强与财务部(包括前厅收银)之间的信息沟通，以止出现漏账、逃账等现象。

(1) 双方应就定金、预付款、住店客人信用限额以及逾时退房的房费收取等问题及时通知。

(2) 每日向财务部递送“客情预测表”、“贵宾接待通知单”、“在店贵宾 / 团队表”、“在店客人名单”、“预期离店客人名单”、“长途电话收费单”、“长途电话营业日报表”等。

(3) 递交抵店散客的账单、团队客人的总账单与账单、信用卡签购单。

(4) 递送邮票售卖记录，交财务部审核。

(5) 客房营业收入的夜审。

(6) 双方应就已结账的客人再次发生费用而及时沟通，以采取恰当方法提醒客人付账。

6. 与饭店其他部门沟通

(1) 了解各部门经理的值班安排与去向。

(2) 出现突发事件时的信息沟通。

(3) 递送工程部“维修通知单”。

(4) 与工程部、安全部就客房钥匙遗失后的处理进行沟通。

(5) 与人力资源部就前厅部新员工的招聘、录用、培训、上岗等进行沟通。

【特别提示】

在饭店经营中还经常会有一个关于客人的黑名单，即不受饭店欢迎的人员名单。主要来自以下几个方面：公安部门的通缉犯，当地饭店协会会员、大堂副理的有关记录或财务部门通报的走单(逃账)客人，信用卡黑名单。

前厅部是饭店其他部门的信息源，也是饭店管理机构的参谋和助手，它的对外信息沟通格外重要，其沟通形式除利用管理信息系统外，还可采取接待通知书、专题报告、报表以及备忘录、相关文件、批示等形式进行沟通。

(三) 前厅部内、外沟通常见问题

1. 为了竞争互相拆台

饭店是一个相对晋升比较缓慢的行业，特别是单体饭店在职位上升方面存在着较大的瓶颈。同时，饭店基层工作相对来说也具有很强的重复性。因此，在一定程度上难免出现员工为竞争晋升以及表彰机会而互相拆台的现象。饭店在人员职业道德以及职业素质方面如果缺乏较好的培训、监督机制，就会影响部际之间信息沟通的效果。

2. 彼此缺乏尊重与体谅

饭店处处强调对客服务的整体配合效果，但在日常工作中，不少管理人员在设计服务流程时首先考虑的是自己是否方便，或在推出一项计划时没有考虑其他部门的实际情况，从而造成客人的投诉和项目实施的失败。

【特别提示】

饭店的组织划分常常会在提高分工带来的高效率的同时，也会在一定程度上造成条块分割，各自为政。每一位经理、主管可能首先关心的是自己的利益和责任，尤其是在饭店缺乏相关管理制度和规范以及相关监督和控制措施的时候，一是把自己的势力范围明确地定义出

来，二是把不利的信息拒之门外，使横向沟通障碍重重。另外，饭店内部部际之间沟通常常伴随着责任承担的转移，这时，沟通也会演变成为把责任传递给别人的工具。

3. 想当然而意气用事

在饭店前厅部际沟通中，存在着员工之间或部门之间认为对方应该知道自己想要传达的信息的现象。如猜想对方清楚自己口头表达而不按操作流程用书面表格表明客人的订单和变更内容；再如认为对方应该会收到书面重要通知，而不去跟进一个电话确认。这些主观的臆测和猜想经常造成事故和客人投诉。

4. 饭店管理能力薄弱

饭店管理能力较薄弱对部际之间信息沟通效果的影响主要体现在以下几个方面：饭店内部沟通渠道不通畅，不同部门对沟通态度、内容和意义理解不同，对实施效果的衡量标准不统一；沟通过程中由于业务流程过于复杂，运作效率低下，使沟通时效性无法体现；沟通过程中各部门业务分配不合理，部门间职能分配模糊，没有贯彻最大化提高沟通效率的原则，妨碍沟通落实有效执行；沟通过程中需要审批环节过多，一方面造成沟通内容扭曲和信息的丢失，另一方面影响人员沟通的积极性、主动性和灵活性。

(四) 纠正不良部际沟通的方法

1. 有效的在职培训

通过培训，管理层应端正沟通的态度，提高沟通的艺术，具体表现在以下方面：

(1) 能倾听 倾听是一种有效的沟通方式，具有成熟智慧的管理者认为倾听别人的意见比表现自己的渊博知识更重要。

(2) 能微笑 在日常与员工的交流中，管理人员都应用微笑使员工在无形中增强对沟通的意愿与自信心。

(3) 一视同仁 管理人员对下属员工如果不能保持一视同仁、客观公正的态度，那么就会影响沟通效果。公正的立足点是制度管人，而不是人管人。对员工的奖惩要特别强调有据可依，切不可无中生有。

(4) 能赞美 当员工能出色地进行或自始至终坚持良好沟通时，管理人员在公开场合给予恰当地称赞会增强员工的成就感和责任感。

(5) 能平心静气 管理者与被管理者尽管在地位上是不平等的，但在人格上是平等的。良好的沟通环境能让员工产生轻松愉快的沟通心情和状态。

(6) 能变通 解决某一问题的办法可能有很多个。管理者不能只认为自己的办法是最好的，而要承认员工意见的合理性，从而使沟通变得更顺畅和有效。

(7) 能幽默 幽默能缓和沟通双方的敌对情绪，活跃沟通中因意见分歧等造成的紧张气氛。

2. 注意信息沟通执行反馈

通过检查，不断总结、完善各个环节。对于沟通良好的部门和个人及时予以表扬，反之则予以批评。一方面，抓好纵向沟通，保证信息双向畅流；另一方面，做好横向沟通，加强部门间的协作与支持。

【特别提示】

从饭店的具体工作来看，饭店的许多服务工作都需要不同部门的员工相互配合，共同协作完成。因而，饭店有必要加强部门间的信息平行沟通，协调好部门间的协作和支持。一线部门应及时将信息传递到相关的辅助部门，并要求辅助部门做出相应的信息反应；接待部门需要了解销售部门在对外营销时对客人做出的承诺程度，以便在提供服务时，尽量达到或超过饭店对顾客所做的承诺。

3. 注重沟通过程管理

沟通效果需要有有效的制度保障。沟通不仅是一种工作手段与方法体系，同时也应该体

现一种制度体系。也就是说一旦存在着沟通需求，就必须有相应的规范和制度来加以保障。饭店工作人员在沟通过程中，对每个沟通环节都应了如指掌，经过一段时间的运作，便会提高沟通效果。同时，也要增加沟通执行中相关的效果考核和约束，提高沟通的过程管理。

【特别提示】

沟通执行时只注重结果，而不注重达成结果的过程，会在一定程度上造成员工人际关系的摩擦，使员工产生挫折感，从而对饭店整体运作造成根本性的伤害。

第四部分 前厅部对投诉的处理

CASE:

1999年10月15日晚10:00，杭州某饭店大堂内20位客人集中在大堂副理面前，要求立即开启空调。原来他们是该饭店接待的中旅马来西亚系列团之一的客人，大多数是第一次到中国，客人投诉房间太闷热。他们在国内时旅行社承诺是入住四星级饭店，他们认为，四星级饭店就应该开空调，这下可使大堂副理为难了。因为，在接待这批客人之前，有一个荷兰来的80人退休教师大团领队刚来大堂副理处反映，房间太凉，希望能开暖气，因为这批退休教师年龄都在60岁以上，身体不是很好，当时室内温度是18℃，室外是15℃，不开空调尚且如此，更不要提开了冷气会导致什么后果。可是面前20位客人的不满态度及一副不开冷气誓不罢休的架势，又让大堂副理不知所措。

(资料来源：吴军卫，程道品．饭店前厅管理．北京：旅游教育出版社，2000．188)

饭店在服务与管理过程中，难免会遇到客人投诉的情况，对客人的投诉一定要认真对待，妥善处理。尽管投诉在所难免，但只要工作到位，就可以把投诉的可能性降至最低，为客人提供尽可能完美的服务。所以，工作中要把握容易导致客人投诉的环节，掌握投诉处理的原则与方法，妥善解决各类投诉。

客人投诉是客人对饭店提供的服务设施、设备、项目及行动的结果表示不满而提出的批评、抱怨或控告。由于饭店是一个复杂的整体运作系统，而且客人对服务的需求又是多种多样的，因此无论饭店经营得多么出色，都不可能百分之百地让客人满意，客人投诉在饭店运营中是不可避免的，只是对于具体一个饭店来说，投诉的频率、范围、程度等不同而已。发生客人投诉事件对于饭店发展来说有有利的方面，这在一定程度上表示一部分客人还存在着饭店发展的期望和关注；同时也有弊的方面，说明饭店的产品或服务在某些方面还不能很好地满足所有客人的需要，甚至还会引起客人的反感、愤怒和流失。

工作任务五 投诉受理

一、客人投诉的特性及处理原则

(一) 客人投诉的特性

通常情况下，饭店客人投诉具有以下几个方面的特点：

1. 投诉的突发性并要求迅速回应与解决

饭店客人在饭店逗留时间有限，尤其是非当地客人投诉时常常要求饭店在极短的时间内当场解决。因此，在饭店实践中要求具有应对紧急事件的能力和方案，同时也要求具有相应的快速反应能力。

2. 投诉要求饭店予以尊重和重视

客人对某一方面或某些方面进行投诉的时候，即使出现了主观的错误判断或认识，也要求饭店工作人员能尊重其反应，能体现出谦恭、认真的态度，并且能够给予适当的解释和感谢，否则客人会有一种挫败感及失落感，从而也会降低或阻碍对饭店的选择。

3. 投诉的频率不确定性

饭店客人便利程度与处理速度、饭店与客人的关系以及客人感知饭店改进程度等因素会影响客人投诉的频率、次数以及意愿等。同时，也会在相当程度上影响客人对饭店满意度的最终评价。

【特别提示】

饭店客人投诉具有强烈的主观性，对饭店产品和服务的评价以自身的认识和感受为标准，在个人当时状态以及周围因素的影响下，会进一步激化情绪反应，使投诉行为朝着更情绪化的方向发展。因此，在饭店实践中，一方面，处理客人投诉问题要慎重，尤其涉及对员工或部门评价的时候一定要弄清事实，以防弱化员工的工作积极性；另一方面，对于客人投诉问题，饭店如果能采取正确的处理方法和技巧，那么就可以在一定程度上降低或平息客人投诉对客我关系的负面影响。

(二)处理投诉的原则

在处理客人投诉的过程中，饭店方面要注意把握以下几个原则：

1. 真心诚意地帮助客人解决问题

应理解客人的心情，同情客人的处境，努力识别和满足他们的真实需求，满怀诚意地帮助客人解决问题。饭店要制定合理的、行之有效的有关处理投诉规定，以便服务人员在处理投诉时有所依据。自己不能处理的事，要及时转交上级，要有一个引导交接的过程，不能在投诉时出现“空白”和“断层”。有些简单的投诉，凡本人能处理好的，更不能推诿和转移。

【特别提示】

如果缺乏诚意，即使在技术上做了处理，也不能赢得客人的好感。

2. 决不与客人争辩

处理客人投诉时，要有心理准备，即使客人使用过激的语言及行为，也一定要在冷静的状态下同客人沟通。当客人怒气冲冲地前来投诉时，首先，应适当选择处理投诉的地方，避免在公共场合接受投诉；其次，应让客人把话讲完，然后对客人的遭遇表示同情，还应感谢客人对饭店的关心。

【特别提示】

一定要注意冷静和礼貌，绝对不要与客人争辩——任何解释都隐含着“客人错了”的意思。态度鲜明地承认客人的投诉是正确的，能使客人的心理得到满足，尽快地把客人的情绪稳定下来，显示了饭店对客人的尊重和对投诉的重视，有助于问题的解决。

3. 不损害饭店的利益和形象

处理投诉时，应真诚地为客人解决问题，保护客人利益，但同时也要注意保护饭店的正当利益，维护饭店的整体形象。不能单单注重客人的陈述，讨好客人，轻易表态，给饭店造成一定的损失；更不能顺着或诱导客人抱怨饭店某一部门，贬低他人，推卸责任，使客人对饭店整体形象产生怀疑。对涉及经济问题的投诉，要以事实为依据，具体问题具体研究。

【特别提示】

在处理投诉时，既要一视同仁，又要区别对待。既要看到投诉问题的情节，又要看问题的影响力，以维护饭店的声誉和良好形象。

【小资料 5—2】

相关资料表明，在 27 个不满意的客人中，只有 1 位客人投诉，即每一个投诉者代表 26 个同样的抱怨者。换句话说，在 100 个不满意的人中，投诉的仅有 4%，而 4% 抱怨的顾客却比 96% 不抱怨的顾客更有可能继续购买；但如果问题得到解决，将有 60% 不满的顾客继续购买，而尽快解决的话，这个比例将上升到 95%，否则企业将流失大批现有的客源和潜在客源。因此，从这个意义上也要求饭店在经营管理过程中注重对投诉的关注。

工作任务六 投诉处理

二、投诉处理流程

(一) 投诉处理流程

各个饭店有关投诉处理的规定各有不同,但综合起来,对处理投诉的程序要求可归纳为以下几个步骤:

- (1)承认客人投诉的事实(Get the Facts)。
- (2)表示同情和歉意(Sympathize or Apologize)。
- (3)接受客人要求并采取措施(Agree and Act)。
- (4)感谢客人的投诉(Thank the Guest)。
- (5)尽快采取措施解决客人投诉(Act Promptly)。
- (6)落实、监督、检查投诉的处理(Follow Up)。
- (7)总结提高(Summarize and Improve)。

【特别提示】

在处理客人投诉的全过程中,要坚持做到3个不放过:事实不清不放过;处理不当,客人不满意不放过;责任人员未接受教训不放过。

对于客人的来函、来电投诉,除了上述处理要点外,还应将调查结果、解决方法、争取客人的谅解、表达歉意等写成信函尽快寄给客人。值得注意的是,信内最好有总经理的签名。随后复印客人的原始投诉资料,并将其存档或录入客史档案,以引起今后重视。

(二)应对客人投诉的相关措施

对于饭店发展来说,尽管客人投诉在一定程度上会对饭店的发展带来一定的有利的契机,但毕竟也表明饭店产品和服务在供给上存在问题,尤其是饭店应该做到的或有条件逐步做到而实际上却未做到,不利于饭店长期发展。因此,饭店在实践中应该采取一些措施尽可能地让客人感到满足。

1. 建立完善机制和文化

建立持续不断完善饭店经营管理能力的机制和组织文化,能正确看待和识别客人投诉给饭店带来的正负面影响,并融合到饭店经营管理当中,推动饭店进一步发展。

2. 建立交叉功能团队

建立交叉功能团队负责对客人投诉内容的分析与解读,通过专家小组对相关问题的分析与研究,提高饭店在经营管理方面的理论性和逻辑性,为饭店科学化的发展打下坚实的基础。

3. 给予员工受理投诉的权利

给予员工充分的受理投诉的权利的资源保证,并明确其受理投诉的责任和义务。饭店只有及时、有效地解决客人的投诉,才能为饭店发展创造更好的市场声望和口碑,也有利于客人满意度的提升,而这些结果来自于饭店每一个员工的努力。因此,为每一个员工创造一种宽松、良好的受理投诉环境对饭店发展是至关重要的。

4. 建立科学客观的评价体系

建立科学、客观的评价员工和部门的体系,并具有适当的宽容度。在客人投诉中,客人相对于员工或部门有更多或更强的话语权,尤其对于最普通的员工来说更是明显。因此,建立正确、客观的评价体系,有利于提高员工工作的积极性和主动性。同时,适当的宽容度有利于良好工作氛围的形成和发展,也会提高员工对饭店的忠诚度。

5. 加强专门培训

良好的受理投诉的技巧和艺术有利于提高客人满意度以及忠诚度,而相关技巧和艺术需要经验的积累,以及相关人际关系理论的应用。因此,在饭店实践中加强应对技巧和艺术的培训是非常必要的。

【特别提示】

处理客人投诉既是一门艺术,又是一门科学。说它是艺术,因为需要和客人打交道,要

处理他们的金钱与感情的问题；说它是科学，因为只有科学地掌握了修复、补救服务的工作程序才能做好投诉的处理。

三、投诉的问题类型与处理方法

(一) 投诉的问题类型

1. 因价值问题而引起的客人投诉

这种类型的客人投诉，主要是因为客人感到从饭店产品或服务本身中得到的价值与价格不相符合，或者说饭店的产品和服务与所承诺的或者客人所期望的有较大的偏差。譬如，一个四星级饭店的客房内地毯过于破损或陈旧；五星级饭店餐厅提供的菜肴味道不够鲜美等。

2. 因系统问题而引起的客人投诉

这里的“系统”指的是把产品和服务传递给客人的过程、步骤、制度和方式等。从这个角度来看，系统问题包括以下一些主要内容：

- (1) 饭店的布局、停车场所以及电讯信号状况等。
- (2) 资料的记录和保存状况等(包括处理对客交易的电脑系统状况)。
- (3) 员工数量与质量。
- (4) 营销与销售政策。
- (5) 涉及产品质量与提供服务的有关政策及流程。

3. 因人员问题而引起的客人投诉

因人员问题而引起的客人投诉常常源于员工态度、沟通和表达方面出现了故障。在饭店实践中，不能用书面语言和非书面语言进行有效沟通与表达以及不能用良好态度传递信息的员工是很容易引起客人的反感和愤怒的。常见的因人员问题而引起的客人投诉主要表现为以下几个方面：

- (1) 对客人缺乏问候或亲切的微笑。
- (2) 传递不准确的信息或缺乏应有的职业或专业知识、技能。
- (3) 与其他员工聊天或打电话以至于忽略对客人的关注。
- (4) 鲁莽或漠不关心的工作态度。
- (5) 不得体、不卫生或太随意的外表和装饰(既指员工也包括工作场所)。
- (6) 让客人感到不快的语言或态度。

【特别提示】

因价值和系统而引起的客人投诉大都涉及产品或服务设计、提供的宗旨与理念有关，大多与饭店的中高级经营管理者有关；而因人员产生投诉问题的，主要是因为饭店工作人员自身状态导致的。因此，在看待与应对客人投诉问题时，应该从客观和全面的角度进行。

(二) 常见投诉的处理方法

1. 投诉饭店设备

大多数客人投诉与饭店设备故障有关。此类投诉包括温度控制、灯光、电力、客房设备、制冰机、自动售货机、门锁、管道、电视机、电梯等。即使饭店已制定了一套极其完善的预防性维修计划也不能完全杜绝此类投诉的发生。有时投诉并不是针对设备问题，而是针对饭店处理问题的速度。所以很重要的一点是要尽快派遣有关人员带着必需的设备去妥善解决问题，并建立相应的跟踪制度。

2. 投诉饭店服务人员态度

客人有时因饭店服务人员的粗鲁或不得体的接待而发怒，于是就发生了有关态度方面的投诉。客人有时偶尔听到员工间的对话或来自员工的抱怨也会对饭店提出这类投诉。所以不应让客人听到员工的争论或员工们对问题的议论。经理和主管们应该听取并关心来自员工的投诉和发生的问题，这对建立牢固的对客关系是十分重要的。

3. 投诉饭店服务

这类投诉涉及面很广，如等候服务时间过长、没人帮助搬运行李、客房不整洁、通话过程遇到困难、没接到唤醒电话、增加客用品的要求未得到重视等。前厅在饭店客满或高出租率时，此类投诉常常会增加。管理者要注重工作程序的环环相扣、步步到位，接待服务人员应注重工作细节的完美，力争防患于未然。

4. 异常事件投诉的处理方法

客人有时还会对没有游泳池、缺少公共交通工具、天气不好等提出投诉。饭店对所处的周围环境几乎没有控制能力，但是客人希望前厅能解决或至少听取这类意见。因此，应训练前厅员工提高受理投诉的能力。当出现异常事件投诉时，员工会使用相应的预先具备的对客关系技巧来处理投诉，避免事态恶化。

本单元小结

前厅：位于饭店门厅处，是包括饭店大门、大堂、总服务台在内的为客人提供综合服务的区域。

前厅部(Front Office)：也称大堂部、前台部或客务部，是指设在饭店前厅的负责销售饭店服务、组织接待客人、调度业务经营，接受客房预订、分配房间、入住接待、更换住房、行李服务、处理遗留物品、留言查询、兑换现金、收银结账、电话叫醒与接转、文件传真与打印复印、秘书翻译等各项服务以及为饭店各部门提供信息的综合性服务部门。

总服务台：简称总台，是为客人提供入住登记、问讯接待、查询服务、离店结账、外币兑换、联系协调等前厅服务的代表接待机构。

总台管理方式：指总台功能分设式、功能组合式和综合式 3 种管理模式。

前厅设计原则：是指在进行前厅设计时应该遵守的安全与舒适、分区与渐变、美观与方便、管理与效益、特色与绿色的规范。

饭店形象定位：是指 20 世纪 70 年代盛行以塑造和传播饭店形象为宗旨的 CI(Corporate Identity)定位以及 90 年代后以客人满意为宗旨的 CS(Consumer Satisfaction)定位和以建立客人忠诚为战略的 CL(Customer Loyalty)定位。前厅设计要依据 CI、CS 和 CL 的理论和方法，完成饭店形象的定位，使客人青睐饭店。

分区原则：意指前厅设施布局时要考虑各类设施在功能方面的相同或相类，并在陈设时要自然而明显地加以区分。

“三化原则”：是指制定前厅岗位职责应该坚持的“三化”，即责任明确化、任务具体化、操作程序化。

部际沟通：是指相关岗位之间信息传递和反馈的过程。有效的沟通包括信息传递，即把信息全部传递出去和信息接受及时、准确、充分地获取全部信息并在必要时反馈了信息两个方面。

沟通原则：即在前厅部内外沟通的过程中需要遵守的明确目的、注重对象和时机、选择正确的渠道、注重信息的接受及反馈的四项原则。

前厅内部沟通：是指前厅内部各环节之间的相互沟通，主要包括客房预订、入住接待、问讯、前台收银、礼宾行李服务、商务中心以及电话总机等部门之间的沟通。

客人投诉：是客人对饭店提供的服务设施、设备、项目及行动的结果表示不满而提出的批评、抱怨或控告。

处理投诉“3 个不放过”：是指在处理客人投诉的全过程中，要坚持做到“3 个不放过”。即事实不清不放过；处理不当，客人不满意不放过；责任人员未接受教训不放过。

本单元检测

一、案例分析

1. 大堂设计——空间、品位和材质

筹划已久的将府大厦大堂设计工作终于提上了议事日程，筹委会展开了热烈的讨论。经过筹委会全体成员的一致认可，由新形象设计事务所创意的大堂初步方案得以通过。在工作接头会上，设计所的主策划赵先生仔细地讲解了基本构思：

大堂设计必须有一定的超前意识，既要保证饭店在市场上取得优势，更要着眼于在未来整个还贷回收资本期间不落伍，不会因此而失去原有档次的竞争力。

在将府大厦附近主要街区已有近 10 家高级饭店，因为地处市中心，寸土寸金，所以大家尽量缩小大堂的空间，辟出更多的面积作餐厅、商场。这种做法从发展趋势来看并不可取，缺少宽敞舒适的大堂既制约了客容量，也直接影响了整个饭店的档次和在顾客心目中的分量，所以大堂一定要以非凡的气势先声夺人。我们初步构思，在入口处设置跨度为 12 米的 4 排玻璃门窗，大堂内中庭高 12 米，大面积采用玻璃和不锈钢镜面，扩展视觉空间，但必须注意功能的合理组织。大堂吧、全天候商务中心、团体接待处、金钥匙服务中心等功能项目和艺术品陈列室、候客休闲区巧妙配合。整个空间面积宽敞，内容丰富，既充分满足了客人的各方面需求，又凸现了饭店建筑艺术的活力和意蕴。

在布局好空间后，细节的雕琢更进一步显现出“中西合璧，古今一体”的原则。大门对面的花岗岩墙上镶嵌有古代水浒寨八大名将的聚义图，休闲区的地毯上绣有中国象棋“群将逼宫”的名局，大堂吧的圈椅、茶几仿制古代军营的帅椅，活生生地透出中国古代将相府邸的风采，与大堂的西式新潮基调巧妙地融为一体。追求高层次的文化品位，唤起顾客对将相文化的认识和认同，是大堂艺术构思的起点。

富丽精致并不是一味要求使用进口的高档装潢材料，装饰材料的选择取决于空间布局和文化氛围的需要，服从于也服务于主题创意。只要能使整个空间达到强烈的视觉冲击效应和完整的将相文化构思就可以了，不必盲目追求材料的豪华精美。

另外，特定部件的制作需要专门订制，如休息区的象棋地毯，其使用效果与整体配合就明显优于纯羊毛土耳其地毯。总之，要将大堂看作一个有生命的有机体，而不是金钱和庸俗的堆砌……

(资料来源：饶勇．饭店管理经营智慧与成功案例．广州：广东旅游出版社，1999，有删改)

2. 澳大利亚黑色记事本不翼而飞

某报记者纽曼先生特地到上海收集有关浦东开发的信息。下了飞机，根据预订，径直来到某四星级饭店。入住手续很快便办完，纽曼先生被行李员引领到 1122 房住下。由于这次计划安排较紧，来访活动较多，纽曼先生不敢懈怠，进房后不久便租车外出了。

纽曼先生是个老记者了，长期以来养成的职业习惯使他到沪后就不知劳累地四处奔波，回到饭店已近半夜。第 2 天清晨 6 点还差几分，纽曼先生愁容满面地来到大堂副理处，声称他的一本黑色记事本不见了，内有一张回国后将采访澳大利亚网球公开赛的记者证和该报总编先生临行前向他推荐在沪访问的部分单位简况介绍。如果这本记事本找不到，他这次上海之行将难以取得预期成果。纽曼先生当时太焦急了，说话结结巴巴，冷汗直冒。大堂副理见状先好言安慰一番，还让一名服务员送来热毛巾给他擦汗。稍稍平静后，坐在大堂副理对面皮椅上的纽曼先生把丢失记事本的经过比较清楚地叙述了一番。

据他回忆，最后一次看到黑色记事本是昨天半夜回来时，他清楚地记得还翻阅过本子。大堂副理头脑十分冷静，略加思索后便得出结论：多半记事本仍在房中，因为一则从昨天半夜到今晨才 7 个小时，这段时间里纽曼先生没有外出过；二则记事本上的内容尽是有关工作的，他人不会对之感兴趣。大堂副理把自己的想法坦率地告诉纽曼先生，并提出同他一起到房里查看现场……

进房后，大堂副理征得客人同意后，一起在抽屉、床边、沙发背后等处寻找。半个小时

过去了，记事本依然无影无踪。大堂副理让纽曼先生坐下，请他再好好回忆昨夜回来后直到今天发觉记事本丢失这段时间里做了哪些事情。“回到房间我先换上拖鞋，接着洗脸，泡一杯茶……”他追忆昨夜的一切，“随后接到一个从澳大利亚报社打来的电话，后来按总编意图又打出了两个电话，最后洗澡、看报、熄灯睡觉……”，纽曼先生力图不错失每一个细节。大堂副理边听边记，纽曼先生讲完了，他开始沉思。片刻后他猛然起立，转身奔到写字桌，打开文件夹，只见一本精装的黑色记事本放在里面。纽曼先生大喜过望，称赞大堂副理有特异功能。大堂副理告诉他，他只是听到他回来后还打过电话，便想到客人一定会首先查询打外线电话的办法，这样他便很可能一只手拿着写有对方电话号码的记事本，另一手则翻开《服务指南》，打完电话后他下意识地吧记事本留在文件夹中了。

二、课堂讨论

1. 为什么说从服务的范围看，前厅服务实际上体现了“大前厅服务”的理念？
2. 饭店前厅工作人员应如何处理不同性格的客人的投诉？

三、课内实训

1. 调查你所在地区几家大中型饭店的前厅部机构设置情况。
2. 参观几家不同星级的饭店，观察其前厅的环境、布局及总台的特点，并写出分析和评价报告。
3. 模拟训练饭店前厅部工作人员与客人和同事之间沟通语言技巧和艺术。
 - (1) 实训具体内容：主要训练学生应变、解决问题、语言表达能力以及接待过程中的仪态仪表。
 - (2) 实训操作方法：请一位同学扮演饭店前厅部接待人员，多名学生扮演饭店客人并对该同学提各种问题，然后轮流进行。
 - (3) 实训要求：学生应端正训练态度，积极展现自己的服务能力，在亲自练习以及观察他人表现的同时提高自身处理问题和解决问题的能力。

四、课外思考

1. 前厅部的目标任务有哪些？
2. 前厅部的地位和作用是什么？
3. 前厅部的主要机构及业务分工是怎样的？
4. 总服务台的功能标准及管理方式分别是什么？
5. 前厅的布局规范包括哪些内容？
6. 怎样才能创造出温馨愉悦、自然和谐的前厅服务环境？
7. 查阅有关资料，回答下列问题：
 - (1)中国饭店与国外饭店管理集团处理信息沟通所采取的制度有何差异？
 - (2)中国饭店在处理客人投诉方面与国外饭店管理集团之间有何差异？
 - (3)中国近年来在客人投诉问题方面有怎样的变化？
8. 前厅部内、外部沟通需要做好哪些具体工作？