

—◎ 中小企业规范化管理系列 ◎—

# 餐饮 酒店 规范化管理 操作全案

胡占友 等◎编著

**指引+流程+表单**  
一体化管理解决方案

(附1CD)



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

## 制度就是老板， 规范就是行为标准

---

- 如何保证并不断提高服务质量？
  - 如何使自己立于不败之地，守住自己的“地盘”？
  - 如何在市场大潮中脱颖而出，扩大自己的商圈？
  - 如何降低餐饮酒店的成本，提高餐饮酒店的利润？
- 

策划编辑：任淑杰  
咨询电话：010-88379708



—◎ 中小企业规范化管理系列 ◎—

# 餐饮 酒店 规范化管理 操作全案

胡占友 等◎编著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书第一篇为餐饮酒店规范化管理实务,内容包括餐饮组织规范化管理、餐饮服务规范化管理、餐饮经营成本规范化管理、餐饮厨房环境规范化管理、餐饮菜单规范化管理、酒店管理规范化基础、酒店前台规范化管理、酒店客房规范化管理、酒店康乐部规范化管理、酒店安全规范化管理、酒店营销规范化管理、酒店质量规范化管理、客户关系规范化管理、酒店人事部规范化管理、酒店财务部规范化管理、酒店洗衣房规范化管理、酒店物资规范化管理;第二篇为酒店规范化管理制度;第三篇为酒店规范化管理表格(CD)。

全书内容实用,可操作性强,是一本实用的餐饮酒店规范化管理操作工具,可作为餐饮酒店及相关行业中高级管理者案头工具,也可作为餐饮酒店员工的自学和培训指导书。

## 图书在版编目(CIP)数据

餐饮酒店规范化管理操作全案/胡占友等编著. —北京:机械工业出版社, 2014.6

(中小企业规范化管理系列)

ISBN 978-7-111-46894-3

I. ①餐… II. ①胡… III. ①饮食业—商业管理—规范化 ②饭店—商业管理—规范化 IV. ①F719-65

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第115857号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:任淑杰

责任校对:舒莹 责任印制:乔宇

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2014年8月第1版·第1次印刷

180mm×250mm·36.75印张·1插页·717千字

标准书号:ISBN 978-7-111-46894-3

ISBN 978-7-89405-451-7

定价:78.00元(含1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

## 前 言

我国中小企业大都处于发展阶段，其管理的现状可集中概括为一个字“乱”。依据人管人是不行的，需要由制度管理——制度就是老板、规范就是行为标准。总体看我国中小服务业存在管理不规范、市场竞争能力弱、整体素质不够等内部问题，需要在精细化、制度化管理方面有所加强。

我国中小服务业起步较晚、规模相对较小、实力也比较弱，但发展速度快。“舌尖上的中国”，餐饮酒店业是全球业务网络中发展最快的行业，如何从众多的餐饮企业中脱颖而出，这对餐饮酒店管理水平提出了更高的要求。面对国内餐饮酒店行业发展的机遇和挑战，餐饮酒店企业加强自身管理、提高服务技术迫在眉睫。餐饮酒店业应尽快建立起规范化的管理体系，提高服务质量以满足顾客不断提高的消费需求。目前我国餐饮酒店行业的管理还不够完善，未能充分做到对每个部门进行规范化管理，高层无法准确把握餐饮酒店的经营状况，因此在经营决策方面缺少有力的数据支持，规范化管理未来的餐饮酒店就显得至关重要。为满足餐饮酒店经营规范化管理的需要，我们组织编写了《餐饮酒店规范化管理操作全案》一书。

本书第一篇为餐饮酒店规范化管理实务，内容包括餐饮组织规范化管理、餐饮服务规范化管理、餐饮经营成本规范化管理、餐饮厨房环境规范化管理、餐饮菜单规范化管理，酒店管理规范化基础、酒店前台规范化管理、酒店客房规范化管理、酒店康乐部规范化管理、酒店安全规范化管理、酒店营销规范化管理、酒店质量规范化管理、客户关系规范化管理、酒店人事部规范化管理、酒店财务部规范化管理、酒店洗衣房规范化管理、酒店物资规范化管理；第二篇为酒店规范化管理制度，第三篇为酒店规范化管理表格（CD）。

本书为餐饮酒店现代化管理构建了一套完整而务实的规范化管理流程及操作全案，具有较强的实用性及可操作性，是餐饮酒店规范化管理必备的实用工具。为提升读者阅读便利，本书在内容编排形式上具有以下特点：

1. 通俗易懂，以图表、案例、模块等形式呈现内容，读者可以按图索骥。
2. 便于检索，纸质内容与光盘内容根据实用的便利性进行了调整：纸质目录详细，有 29 页，它包括纸质内容目录与光盘内容目录，读者需要时通过目录就可以找到相关内容，检索性超强。

3. 随书赠送光盘，光盘内容为 e 时代的管理表格，便于下载。考虑到现在读者的阅读习惯，多数内容放在了光盘中，这样既节省印张，又便于下载使用。

参加本书编写的人员大多工作于餐饮酒店的一线或有餐饮酒店的培训与写作经历，他们是胡占友、孙荣盛、冯玉兰、顾勇、贾玉虎、段鼎生、刘占佳、任建平、张斌、柏晓杰、任超男、王平、邓兵、杨小强、秦凤林、李鹏飞、戴庆华。在本书的编写过程中，参阅了大量的有关著作和资料，在此，谨向这些著作和资料的作者、编者表示衷心感谢！由于编者水平有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者批评指正。

目 录

第一篇 餐饮酒店规范化管理实务

|                |    |
|----------------|----|
| 第一章 餐饮组织规范化管理  | 2  |
| ◇设置餐饮组织机构的原则   | 2  |
| ◇餐饮管理组织机构的设置依据 | 2  |
| ◇餐饮组织设计的要求及构成  | 3  |
| ◇餐饮规范化管理的基本要求  | 6  |
| ◇餐饮从业人员的思想政治要求 | 7  |
| ◇餐饮从业人员的服务态度要求 | 7  |
| ◇餐饮从业人员的职业素质要求 | 8  |
| ◇餐饮总监职责        | 10 |
| ◇餐饮部经理岗位职责     | 10 |
| ◇餐厅领班岗位职责      | 11 |
| ◇中餐厅经理岗位职责     | 11 |
| ◇中餐厅领班岗位职责     | 12 |
| ◇中餐厅服务员岗位职责    | 12 |
| ◇传菜员岗位职责       | 13 |
| ◇酒水部领班岗位职责     | 13 |
| ◇西餐厅经理岗位职责     | 13 |
| ◇西餐厅领班岗位职责     | 14 |
| ◇西餐厅服务员岗位职责    | 15 |
| ◇西餐厅迎宾员岗位职责    | 15 |
| ◇酒水部经理岗位职责     | 16 |
| ◇酒吧员工岗位职责      | 16 |
| ◇侍应生领班岗位职责     | 16 |
| ◇侍应生岗位职责       | 17 |
| ◇餐厅接待员岗位职责     | 17 |
| ◇宴会部经理岗位职责     | 17 |



|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| ◇餐饮部管理员岗位职责 .....          | 18        |
| ◇餐厅业务员岗位职责 .....           | 18        |
| ◇送餐部经理岗位职责 .....           | 19        |
| <b>第二章 餐饮服务规范化管理 .....</b> | <b>20</b> |
| ◇餐厅安全服务规范 .....            | 20        |
| ◇餐厅卫生规范 .....              | 21        |
| ◇餐厅迎候服务规范 .....            | 22        |
| ◇餐厅引座服务规范 .....            | 23        |
| ◇餐前服务规范 .....              | 24        |
| ◇立餐服务规范 .....              | 25        |
| ◇服务中特殊情况的处理 .....          | 27        |
| ◇铺台布规范 .....               | 27        |
| ◇托盘服务规范 .....              | 29        |
| ◇摆台规范 .....                | 30        |
| ◇点菜服务规范 .....              | 33        |
| ◇上菜服务规范 .....              | 35        |
| ◇分（派）菜服务规范 .....           | 37        |
| ◇斟酒服务规范 .....              | 38        |
| ◇撤换餐用具服务规范 .....           | 39        |
| ◇共餐式服务规范 .....             | 41        |
| ◇转盘式服务规范 .....             | 42        |
| ◇分餐式服务规范 .....             | 42        |
| ◇西式餐饮服务规范 .....            | 43        |
| ◇自助餐服务规范 .....             | 46        |
| ◇酒吧设吧程序与标准 .....           | 47        |
| ◇酒吧酒品调制程序与标准 .....         | 48        |
| ◇调酒师的服务规范 .....            | 49        |
| ◇酒吧侍应生的服务规范 .....          | 50        |
| ◇混合饮料管理规范 .....            | 53        |
| ◇咖啡厅摆位标准及操作规范 .....        | 55        |
| ◇咖啡厅早餐服务操作规范 .....         | 56        |
| ◇咖啡厅午、晚餐服务操作规范 .....       | 57        |
| ◇宴会受理、布置与检查 .....          | 57        |
| ◇冷餐会服务规范 .....             | 58        |
| ◇鸡尾酒会服务规范 .....            | 59        |



|                        |    |
|------------------------|----|
| <b>第三章 餐饮经营成本规范化管理</b> | 61 |
| ◇餐饮成本相关知识              | 61 |
| ◇原料加工成本核算              | 62 |
| ◇产成品单位成本核算             | 63 |
| ◇团队和会议用餐成本核算           | 63 |
| ◇成本分析的目的与方法            | 64 |
| ◇成本差异产生的原因             | 67 |
| ◇食品成本控制                | 67 |
| ◇酒水成本控制                | 69 |
| ◇餐饮成本控制方法              | 72 |
| ◇餐饮成本控制的途径             | 73 |
| <b>第四章 餐饮厨房环境规范化管理</b> | 77 |
| ◇厨房环境设计                | 77 |
| ◇厨房布局类型                | 78 |
| ◇用科学方法管理厨房             | 79 |
| ◇确定生产人员数量的要素           | 81 |
| ◇确定生产人员数量的方法           | 82 |
| ◇岗位人员的选择               | 83 |
| ◇厨房人员配置                | 83 |
| ◇点心部人员配置               | 85 |
| ◇营业部门人员配置方案            | 86 |
| ◇行政总厨师长的主要职责           | 86 |
| ◇各作业区厨师长的主要职责          | 87 |
| ◇餐厅厨师岗位职责              | 87 |
| ◇中餐总厨岗位职责              | 88 |
| ◇中餐大厨岗位职责              | 88 |
| ◇初加工厨师的主要职责            | 89 |
| ◇切配厨师的主要职责             | 89 |
| ◇冷盘厨师的主要职责             | 89 |
| ◇炉头厨师的主要职责             | 89 |
| ◇点心师的主要职责              | 90 |
| ◇烹饪原料低温保藏法             | 90 |
| ◇烹饪原料高温保藏法             | 91 |
| ◇烹饪原料干燥保藏法             | 92 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| ◇烹饪原料腌制保藏法和烟熏保藏法 .....     | 92         |
| ◇厨房环境的卫生管理 .....           | 92         |
| ◇厨房各作业区的卫生管理 .....         | 93         |
| ◇厨房工作人员的卫生管理 .....         | 95         |
| ◇其他环节的卫生控制 .....           | 95         |
| ◇厨房安全操作规程 .....            | 96         |
| ◇仓库安全管理规定 .....            | 97         |
| ◇防火管理规范 .....              | 98         |
| <b>第五章 餐饮菜单规范化管理 .....</b> | <b>99</b>  |
| ◇根据市场特点分类 .....            | 99         |
| ◇依据就餐时间划分 .....            | 101        |
| ◇根据菜单价格形式分类 .....          | 101        |
| ◇依据餐别划分 .....              | 103        |
| ◇菜单的内容 .....               | 103        |
| ◇定价时需考虑的因素 .....           | 104        |
| ◇定价策略 .....                | 105        |
| ◇常见的菜肴定价法 .....            | 105        |
| ◇菜单设计与制作程序 .....           | 106        |
| ◇菜单设计与制作 .....             | 107        |
| ◇零点菜单评估 .....              | 109        |
| ◇宴会菜单评价 .....              | 110        |
| ◇菜单的制定要因时制宜，与时俱进 .....     | 111        |
| <b>第六章 酒店管理规范化基础 .....</b> | <b>113</b> |
| ◇酒店管理的概念与特点 .....          | 113        |
| ◇酒店的种类 .....               | 113        |
| ◇酒店的等级 .....               | 115        |
| ◇现代酒店的管理层级 .....           | 115        |
| ◇现代酒店管理的原则 .....           | 116        |
| ◇酒店的服务意识 .....             | 117        |
| ◇酒店的服务技巧 .....             | 118        |
| ◇酒店员工职业道德规范 .....          | 119        |
| ◇酒店员工服务态度规范 .....          | 120        |
| ◇酒店员工服务语言规范 .....          | 120        |
| ◇酒店员工礼节礼貌标准 .....          | 121        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| ◇酒店员工着装仪表规范·····           | 122        |
| ◇酒店员工形体动作规范·····           | 123        |
| ◇酒店员工劳动纪律规范·····           | 123        |
| ◇酒店员工服务效率规范·····           | 124        |
| ◇酒店员工总体协调规范·····           | 125        |
| ◇酒店客人满意程度规范·····           | 125        |
| ◇语言表达的形式·····              | 126        |
| ◇语言表达的技巧·····              | 128        |
| ◇酒店的处事技巧·····              | 128        |
| <b>第七章 酒店前台规范化管理</b> ····· | <b>131</b> |
| ◇迎宾服务规范·····               | 131        |
| ◇行李服务规范·····               | 131        |
| ◇派送服务规范·····               | 133        |
| ◇行李服务工作的管理·····            | 134        |
| ◇来店预订服务规范·····             | 136        |
| ◇电话订房服务规范·····             | 136        |
| ◇预订抵店客人情况报告·····           | 136        |
| ◇电传、传真、信函订房服务·····         | 137        |
| ◇超额预订处理规范·····             | 137        |
| ◇特殊预订服务规范·····             | 137        |
| ◇客房预订的取消·····              | 138        |
| ◇客房预订服务的管理·····            | 138        |
| ◇总台接待服务规范·····             | 139        |
| ◇接待服务工作的管理·····            | 142        |
| ◇委托代办服务的工作内容·····          | 144        |
| ◇查询服务与管理·····              | 146        |
| ◇留言服务与管理·····              | 147        |
| ◇前台收银工作的内容·····            | 147        |
| ◇前台收银服务规范·····             | 148        |
| ◇外币兑换服务规范·····             | 150        |
| ◇酒店总机服务规范·····             | 150        |
| <b>第八章 酒店客房规范化管理</b> ····· | <b>154</b> |
| ◇标准房间的摆设规则·····            | 154        |
| ◇大床客房的摆设规则·····            | 155        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| ◇双连客房及套房的摆设规则·····         | 155        |
| ◇标准客房卫生间设备用品的摆放规则·····     | 155        |
| ◇客房物品、设备的管理·····           | 156        |
| ◇客房设施设备装饰与清洁保养·····        | 158        |
| ◇安全服务管理·····               | 161        |
| ◇火灾的预防、通报与扑救·····          | 162        |
| ◇客房清扫前的准备·····             | 162        |
| ◇客房清扫步骤·····               | 163        |
| ◇客房清扫顺序·····               | 165        |
| ◇客房清扫的卫生标准·····            | 166        |
| ◇清扫客房时应注意的事项·····          | 166        |
| ◇客房管理中常见问题处理·····          | 167        |
| ◇客房服务中常见问题处理·····          | 170        |
| <b>第九章 酒店康乐部规范化管理·····</b> | <b>172</b> |
| ◇康乐设备管理概述·····             | 172        |
| ◇康乐设备的保养与检查·····           | 174        |
| ◇康乐设备的修理·····              | 176        |
| ◇游泳池服务管理·····              | 177        |
| ◇电子游戏室服务管理·····            | 179        |
| ◇多功能厅管理·····               | 179        |
| ◇健身房服务规范·····              | 182        |
| ◇桑拿浴室服务规范·····             | 183        |
| ◇保龄球房服务规范·····             | 184        |
| ◇网球场、台球服务规范·····           | 186        |
| ◇酒店美容服务规范·····             | 188        |
| <b>第十章 酒店安全规范化管理·····</b>  | <b>191</b> |
| ◇酒店安全管理的概念·····            | 191        |
| ◇酒店安全管理的内容·····            | 191        |
| ◇酒店安全的特点·····              | 192        |
| ◇房门锁的安全问题·····             | 192        |
| ◇客房安全·····                 | 193        |
| ◇意外事件的处理·····              | 194        |
| ◇火灾问题的处理·····              | 194        |
| ◇员工窃盗事件的防止·····            | 195        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| ◇酒店安全网络管理·····             | 195        |
| ◇酒店网络安全职责·····             | 196        |
| ◇犯罪与盗窃的防范计划与管理·····        | 200        |
| ◇防火安全计划与措施·····            | 206        |
| ◇国内客人违法的处理·····            | 209        |
| ◇涉外案件处理·····               | 210        |
| ◇对宾客死亡的处理·····             | 210        |
| ◇对宾客报失的处理·····             | 210        |
| ◇遇到自然灾害的处理·····            | 211        |
| ◇对停电事故的处理·····             | 211        |
| ◇食物中毒事故处理·····             | 212        |
| <b>第十一章 酒店营销规范化管理·····</b> | <b>214</b> |
| ◇营销媒介说明·····               | 214        |
| ◇营销宣传要点·····               | 215        |
| ◇团体与会议营销·····              | 215        |
| ◇国际营销与国内营销·····            | 216        |
| ◇旅行社营销·····                | 217        |
| ◇宴会营销·····                 | 217        |
| ◇客人档案与公共关系·····            | 217        |
| ◇团体客房营销·····               | 218        |
| ◇会议团体客房营销·····             | 219        |
| ◇旅游团客房营销·····              | 221        |
| ◇散客客房营销·····               | 223        |
| ◇餐饮服务促销·····               | 224        |
| ◇团体用餐营销·····               | 226        |
| ◇餐饮促销要点·····               | 227        |
| ◇酒店产品策略·····               | 229        |
| ◇酒店价格决策的影响因素·····          | 231        |
| ◇酒店定价目标·····               | 231        |
| ◇酒店定价方法·····               | 232        |
| ◇酒店定价技巧·····               | 234        |
| ◇酒店销售渠道策略·····             | 235        |
| ◇电话销售的技巧·····              | 236        |
| ◇电话销售中听、说的技巧·····          | 236        |
| ◇电话销售中疏导客户拒绝的技巧·····       | 237        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| ◇电话销售中成功约见客户的技巧·····       | 238        |
| ◇直接通信推销说明·····             | 242        |
| ◇直接通信名单的制定·····            | 243        |
| ◇制定客户通信名单的注意事项·····        | 244        |
| ◇使客户名单保持有效的方法·····         | 244        |
| ◇直接通信函件的设计与目标的确立·····      | 245        |
| ◇系列通信·····                 | 246        |
| ◇招揽函件·····                 | 246        |
| ◇随函附件·····                 | 247        |
| ◇邮件发送的时间·····              | 249        |
| ◇推销的焦点·····                | 250        |
| ◇营销理念创新·····               | 251        |
| ◇营销手段创新·····               | 252        |
| ◇营销产品创新·····               | 255        |
| <b>第十二章 酒店质量规范化管理·····</b> | <b>257</b> |
| ◇酒店的产品质量·····              | 257        |
| ◇酒店的服务质量·····              | 259        |
| ◇酒店的工作质量·····              | 260        |
| ◇酒店质量体系的建立·····            | 260        |
| ◇酒店质量体系的任务·····            | 263        |
| ◇酒店质量体系的结构·····            | 263        |
| ◇酒店全面质量管理·····             | 264        |
| ◇酒店服务质量·····               | 267        |
| ◇酒店服务质量的预控·····            | 270        |
| ◇服务提供过程的质量控制·····          | 271        |
| ◇酒店服务补救·····               | 275        |
| ◇酒店宾客满意度·····              | 279        |
| ◇宾客满意度调查与分析·····           | 279        |
| <b>第十三章 客户关系规范化管理·····</b> | <b>283</b> |
| ◇客户关系管理的内容·····            | 283        |
| ◇客户关系管理的方法·····            | 285        |
| ◇正确处理与大客户的关系·····          | 286        |
| ◇大客户管理技巧·····              | 287        |
| ◇大客户砍价的应对·····             | 289        |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| ◇客户异议处理·····                | 290        |
| ◇处理客户异议的原则·····             | 294        |
| ◇客户抱怨的原因分析·····             | 296        |
| ◇客户抱怨的处理方法·····             | 297        |
| ◇应收款的回款·····                | 298        |
| ◇客户资信调查与经营分析·····           | 301        |
| ◇应收款回款方法·····               | 304        |
| ◇回款管理的关键环节·····             | 306        |
| ◇警惕赊订风险·····                | 307        |
| <b>第十四章 酒店人事部规范化管理·····</b> | <b>309</b> |
| ◇领导应具备的素质·····              | 309        |
| ◇领导应具备的观念·····              | 310        |
| ◇领导的主要工作·····               | 311        |
| ◇调动员工的积极性·····              | 313        |
| ◇员工的内部招聘·····               | 314        |
| ◇员工的外部招聘·····               | 315        |
| ◇招聘录用的形式和程序·····            | 316        |
| ◇聘约人员管理办法·····              | 319        |
| ◇面试结果推荐书·····               | 320        |
| ◇员工培训的内容·····               | 321        |
| ◇员工培训的原则·····               | 322        |
| ◇员工培训的方式·····               | 323        |
| ◇员工培训的特点·····               | 325        |
| ◇员工培训的要求·····               | 326        |
| ◇员工培训的种类·····               | 328        |
| ◇员工群体培训法·····               | 331        |
| ◇员工个别培训法·····               | 334        |
| ◇员工训练方法·····                | 335        |
| ◇酒店员工的考评·····               | 340        |
| <b>第十五章 酒店财务部规范化管理·····</b> | <b>343</b> |
| ◇酒店财务管理的概念·····             | 343        |
| ◇酒店财务管理的意义·····             | 344        |
| ◇酒店财务管理的任务·····             | 344        |
| ◇酒店财务管理的方法·····             | 345        |



|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| ◇酒店筹资管理·····                | 348        |
| ◇酒店投资管理·····                | 349        |
| ◇酒店流动资产管理·····              | 350        |
| ◇酒店非流动资产管理·····             | 353        |
| ◇酒店成本费用的含义和构成·····          | 355        |
| ◇酒店成本费用的核算与控制·····          | 357        |
| ◇量—本—利分析·····               | 357        |
| ◇酒店利润管理·····                | 358        |
| ◇酒店利润分配·····                | 359        |
| ◇酒店亏损的处理·····               | 360        |
| ◇酒店利润的考核·····               | 360        |
| ◇酒店财务分析·····                | 361        |
| ◇财务分析的基本程序·····             | 362        |
| ◇财务分析的目的·····               | 362        |
| ◇财务分析的要求·····               | 363        |
| ◇财务分析的依据·····               | 363        |
| ◇财务分析的形式·····               | 364        |
| ◇财务分析的方法·····               | 364        |
| ◇酒店财务分析报告·····              | 366        |
| <b>第十六章 酒店洗衣房规范化管理·····</b> | <b>367</b> |
| ◇洗衣房的组织机构·····              | 367        |
| ◇洗衣房的工作程序·····              | 367        |
| ◇店外客衣的处理程序·····             | 368        |
| ◇棉织品洗涤工作程序·····             | 368        |
| ◇洗衣房的工作标准·····              | 369        |
| ◇洗衣房与楼层职责的协调·····           | 370        |
| ◇洗衣房收发操作管理·····             | 371        |
| ◇洗衣房水洗操作管理·····             | 372        |
| ◇洗衣房干洗操作管理·····             | 372        |
| ◇洗衣房熨烫操作管理·····             | 373        |
| <b>第十七章 酒店物资规范化管理·····</b>  | <b>375</b> |
| ◇酒店物资管理的概念和特点·····          | 375        |
| ◇酒店物资的分类·····               | 375        |
| ◇酒店采购管理的主要内容·····           | 376        |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| ◇编制采购计划·····       | 377 |
| ◇采购人员的素质·····      | 378 |
| ◇采购价格比较·····       | 379 |
| ◇选择支付方式与供货商·····   | 380 |
| ◇科学采购·····         | 381 |
| ◇选择验收人员及场地·····    | 383 |
| ◇明确验收基本内容·····     | 384 |
| ◇确立验收原则·····       | 384 |
| ◇验收程序·····         | 385 |
| ◇酒店物资储存管理·····     | 387 |
| ◇物资储存管理应注意的问题····· | 387 |
| ◇酒店物资储存的财务管理·····  | 388 |
| ◇酒店物资发放管理·····     | 388 |
| ◇物资发放程序·····       | 389 |
| ◇物资发放管理重点·····     | 390 |
| ◇物资发放原则·····       | 391 |
| ◇酒店食品采购·····       | 392 |
| ◇食品原料的验收·····      | 393 |
| ◇储藏控制·····         | 394 |
| ◇发料控制·····         | 395 |
| ◇加工烹调控制·····       | 395 |

## 第二篇 酒店规范化管理制度

### 第一章 酒店综合管理制度

|                   |     |
|-------------------|-----|
| ◇行政办公纪律管理制度·····  | 398 |
| ◇行政办公规范管理制度·····  | 399 |
| ◇印章使用管理制度·····    | 401 |
| ◇计算机室主管岗位职责·····  | 401 |
| ◇计算机室操作员岗位职责····· | 402 |
| ◇会议管理制度·····      | 402 |
| ◇会议管理规定·····      | 404 |
| ◇酒店每周例会制度·····    | 404 |
| ◇日常部门经理例会制度·····  | 405 |
| ◇收发文管理制度·····     | 405 |
| ◇文印室管理制度·····     | 406 |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| ◇会议室、接待室使用管理制度·····      | 407        |
| ◇升挂旗帜管理制度·····           | 407        |
| ◇电传服务管理制度·····           | 407        |
| ◇复印服务管理制度·····           | 409        |
| ◇传真、书信来往和签订合同制度·····     | 409        |
| ◇大型活动操作制度·····           | 409        |
| ◇档案管理制度·····             | 410        |
| ◇档案借阅管理制度·····           | 411        |
| ◇办公室布置规定·····            | 412        |
| ◇办公物品管理制度·····           | 412        |
| ◇办公用品发放规定·····           | 413        |
| ◇办公消耗品管理制度·····          | 413        |
| ◇事务用家具使用及管理规定·····       | 414        |
| ◇保密室管理制度·····            | 415        |
| ◇保密员岗位职责·····            | 415        |
| ◇员工保密制度·····             | 416        |
| ◇酒店招待用餐管理制度·····         | 417        |
| ◇酒店各级的优惠、减免权限制度·····     | 417        |
| <b>第二章 酒店前台管理制度·····</b> | <b>420</b> |
| ◇前台交班本管理制度·····          | 420        |
| ◇前台规章制度·····             | 420        |
| ◇受理特殊预订管理制度·····         | 421        |
| ◇取消预订管理制度·····           | 421        |
| ◇预防超额预订管理制度·····         | 422        |
| ◇处理超额预订管理制度·····         | 422        |
| ◇婉拒预订管理制度·····           | 422        |
| ◇预订抵店客人情况报告制度·····       | 423        |
| ◇电话订房管理制度·····           | 423        |
| ◇电传、传真、信函订房制度·····       | 424        |
| ◇来店预订管理制度·····           | 424        |
| ◇接待处管理制度·····            | 424        |
| ◇文书服务管理制度·····           | 425        |
| ◇场站接待服务管理制度·····         | 425        |
| ◇电梯服务管理制度·····           | 426        |
| ◇迎宾服务管理制度·····           | 427        |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| ◇散客入住登记管理制度·····         | 428        |
| ◇团体入住操作管理制度·····         | 428        |
| ◇接待预订房客入住制度·····         | 429        |
| ◇受理客房加床制度·····           | 429        |
| ◇受理客人转房制度·····           | 430        |
| ◇坏房及无法分配房管理制度·····       | 431        |
| ◇受理客人续住制度·····           | 431        |
| ◇申报住宿登记制度·····           | 432        |
| ◇房间钥匙管理制度·····           | 432        |
| ◇客人延迟退房处理制度·····         | 433        |
| ◇客人投诉处理制度·····           | 433        |
| ◇接待重要客人操作制度·····         | 434        |
| ◇营销部日常管理制度·····          | 435        |
| ◇营销部资料管理制度·····          | 435        |
| ◇查询客人房号制度·····           | 436        |
| ◇问询代办服务操作制度·····         | 436        |
| ◇票务服务管理制度·····           | 437        |
| ◇办理叫醒服务制度·····           | 437        |
| ◇邮件处理制度·····             | 438        |
| ◇代发信函邮寄管理制度·····         | 438        |
| ◇前厅收银操作制度·····           | 439        |
| ◇团体、长包房结账操作制度·····       | 440        |
| ◇遗失物品处理制度·····           | 441        |
| ◇行李寄存制度·····             | 441        |
| <b>第三章 酒店客房管理制度·····</b> | <b>442</b> |
| ◇客房部与其他部门工作协调制度·····     | 442        |
| ◇清洁卫生间制度·····            | 443        |
| ◇开夜床操作管理制度·····          | 443        |
| ◇客房部防火制度·····            | 444        |
| ◇客人失窃处理制度·····           | 445        |
| ◇客人急病处理制度·····           | 445        |
| ◇清洁空房制度·····             | 445        |
| ◇来访人员登记制度·····           | 445        |
| ◇楼层客房安全管理制度·····         | 446        |
| ◇客房检查制度·····             | 447        |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| ◇客房部安全管理制度·····           | 448        |
| <b>第四章 酒店餐饮部管理制度·····</b> | <b>449</b> |
| ◇餐厅服务制度·····              | 449        |
| ◇餐厅工作人员管理制度·····          | 450        |
| ◇餐饮部会议制度·····             | 450        |
| ◇餐饮部员工培训制度·····           | 451        |
| ◇餐饮部服务质量检查制度·····         | 452        |
| ◇餐饮部考核制度·····             | 452        |
| ◇餐饮部物资领用制度·····           | 453        |
| ◇餐厅交接班制度·····             | 453        |
| ◇餐厅收银管理制度·····            | 453        |
| ◇餐饮操作安全制度·····            | 455        |
| ◇餐前准备操作制度·····            | 455        |
| ◇餐后清洁整理制度·····            | 455        |
| ◇团体服务操作制度·····            | 456        |
| ◇备餐间服务操作制度·····           | 456        |
| ◇酒吧服务制度·····              | 456        |
| ◇中餐早点推销服务制度·····          | 457        |
| ◇点菜服务操作制度·····            | 457        |
| ◇西餐厅自助餐服务操作制度·····        | 457        |
| ◇西餐宴会操作制度·····            | 458        |
| ◇西餐鸡尾酒会操作制度·····          | 458        |
| ◇西餐送餐服务操作制度·····          | 458        |
| ◇宴会准备操作制度·····            | 459        |
| ◇宴会迎接客人操作制度·····          | 459        |
| ◇餐饮部个人卫生制度·····           | 459        |
| ◇工作餐供应制度·····             | 460        |
| ◇职工餐厅就餐制度·····            | 460        |
| ◇食品卫生管理制度（一）·····         | 460        |
| ◇食品卫生管理制度（二）·····         | 461        |
| ◇食品验收管理制度·····            | 461        |
| ◇厨房环境卫生制度·····            | 462        |
| ◇设备、餐具卫生制度·····           | 462        |
| ◇破损餐具管理制度·····            | 462        |
| ◇厨房员工管理制度·····            | 463        |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| ◇厨房值班制度·····              | 463        |
| ◇厨房出菜制度·····              | 464        |
| ◇厨房防火安全管理制度·····          | 464        |
| <b>第五章 酒店人事部管理制度·····</b> | <b>466</b> |
| ◇员工培训管理制度·····            | 466        |
| ◇人力资源管理制度·····            | 467        |
| ◇酒店员工守则·····              | 468        |
| ◇工资发放制度·····              | 469        |
| ◇劳动保护管理制度·····            | 470        |
| ◇员工迁调制度·····              | 471        |
| ◇员工解雇、辞退处理制度·····         | 471        |
| ◇员工考评制度·····              | 472        |
| ◇员工考勤管理制度·····            | 473        |
| ◇出差管理制度（一）·····           | 474        |
| ◇出差管理制度（二）·····           | 474        |
| ◇差旅费支付制度·····             | 476        |
| ◇员工伤害补偿办法·····            | 477        |
| ◇上下班打卡制度·····             | 478        |
| ◇员工牌、工作证管理制度·····         | 479        |
| <b>第六章 酒店康乐部管理制度·····</b> | <b>480</b> |
| ◇歌舞厅营业前服务操作制度·····        | 480        |
| ◇歌舞厅营业后安全检查制度·····        | 480        |
| ◇卡拉 OK 厅服务制度·····         | 481        |
| ◇卡拉 OK 包房服务操作制度·····      | 481        |
| ◇游泳池卫生制度·····             | 481        |
| ◇游泳池管理制度·····             | 482        |
| ◇游泳池服务操作制度·····           | 482        |
| ◇散客结账服务操作制度·····          | 483        |
| ◇宾客纠纷处理制度·····            | 484        |
| ◇客人与服务员纠纷处理制度·····        | 484        |
| <b>第七章 酒店商场管理制度·····</b>  | <b>485</b> |
| ◇商场收款结算操作制度·····          | 485        |
| ◇商场收银员岗位职责·····           | 486        |
| ◇营业员岗位职责（一）·····          | 486        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| ◇营业员岗位职责（二） .....          | 486        |
| ◇营业员服务操作制度 .....           | 487        |
| ◇商品保管制度 .....              | 487        |
| ◇零售商品进货制度 .....            | 488        |
| ◇文明售货操作制度 .....            | 489        |
| ◇售后服务操作制度 .....            | 490        |
| ◇商场换货管理制度 .....            | 490        |
| ◇商场环境卫生制度 .....            | 491        |
| ◇商场安全管理制度 .....            | 491        |
| <b>第八章 酒店财务部管理制度 .....</b> | <b>492</b> |
| ◇利润管理制度 .....              | 492        |
| ◇营业收入、利润及分配管理制度 .....      | 492        |
| ◇收银机使用制度 .....             | 493        |
| ◇收银处早班操作制度 .....           | 493        |
| ◇收银处中班操作制度 .....           | 494        |
| ◇收银处晚班操作制度 .....           | 494        |
| ◇收银处结账管理制度 .....           | 495        |
| ◇收银处员工管理制度 .....           | 495        |
| ◇信用卡使用管理制度 .....           | 495        |
| ◇旅行支票使用管理制度 .....          | 496        |
| ◇核数操作制度 .....              | 496        |
| ◇财物押款制度 .....              | 497        |
| ◇物料用品财务处理制度 .....          | 497        |
| ◇办公用品财务处理制度 .....          | 497        |
| ◇奖售品、赠品、样品管理制度 .....       | 498        |
| ◇成本损耗、控制管理制度 .....         | 498        |
| ◇财务报销制度 .....              | 499        |
| ◇费用报销审批制度 .....            | 500        |
| ◇低值易耗品财务管理制度 .....         | 500        |
| ◇家具、用具财务管理制度 .....         | 501        |
| ◇家具、用具的领用及报废审批管理制度 .....   | 501        |
| ◇固定资产管理制度 .....            | 502        |
| ◇财务计划管理制度 .....            | 503        |
| ◇资金筹集管理制度 .....            | 504        |
| ◇经费支出管理制度 .....            | 505        |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| ◇固定资金管理制度·····              | 505        |
| ◇流动资金管理制度·····              | 506        |
| ◇专用基金管理制度·····              | 506        |
| ◇外汇管理制度·····                | 507        |
| ◇外币结算管理制度·····              | 508        |
| ◇前台稽查操作制度·····              | 509        |
| <b>第九章 酒店物资采购部管理制度·····</b> | <b>510</b> |
| ◇采购管理制度·····                | 510        |
| ◇采购部业务操作制度·····             | 511        |
| ◇仓库管理制度·····                | 511        |
| ◇物品、原材料采购制度·····            | 514        |
| ◇物品、原材料盘查制度·····            | 514        |
| ◇物品、原材料损耗处理制度·····          | 515        |
| ◇食品采购管理制度·····              | 515        |
| ◇能源采购管理制度·····              | 515        |
| ◇能源提运管理制度·····              | 516        |
| ◇仓库物资管理制度·····              | 516        |
| ◇仓库安全管理制度·····              | 517        |
| ◇仓库防火制度·····                | 517        |
| <b>第十章 酒店公关部管理制度·····</b>   | <b>518</b> |
| ◇公关部日常工作制度·····             | 518        |
| ◇公关部定期工作制度·····             | 518        |
| ◇公关部专门活动制度·····             | 519        |
| ◇处理突发事件制度·····              | 519        |
| ◇召开记者招待会制度·····             | 520        |
| ◇车站、机场候客制度·····             | 520        |
| ◇公关部电话处理制度·····             | 521        |
| ◇接待旅游团操作制度·····             | 521        |
| ◇客房电话转接制度·····              | 521        |
| ◇仪容仪表管理制度·····              | 522        |
| ◇员工着装管理制度·····              | 522        |
| <b>第十一章 酒店保安部管理制度·····</b>  | <b>523</b> |
| ◇酒店内部治安管理制度·····            | 523        |
| ◇酒店消防管理制度·····              | 523        |



|                            |            |
|----------------------------|------------|
| ◇酒店防火管理制度·····             | 524        |
| ◇保安员招募管理制度·····            | 524        |
| ◇保安员培训管理制度·····            | 524        |
| ◇保安员日常管理制度·····            | 525        |
| ◇保安部领班工作制度·····            | 525        |
| ◇保安部上班管理制度·····            | 525        |
| ◇保安部工作管理制度·····            | 526        |
| ◇安全工作总结制度·····             | 527        |
| ◇当班前列队训练制度·····            | 527        |
| ◇日常工作记录管理制度·····           | 527        |
| ◇员工违例处理制度·····             | 528        |
| ◇违反酒店公共利益处理制度·····         | 528        |
| ◇违法案件处理制度·····             | 529        |
| ◇违法客人处理制度·····             | 529        |
| ◇客人意外受伤、病危、死亡处理制度·····     | 529        |
| ◇财物失窃处理制度·····             | 530        |
| ◇酒店内打架处理制度·····            | 530        |
| ◇偷盗处理制度·····               | 531        |
| ◇停车场管理制度·····              | 531        |
| ◇保安装备交接制度·····             | 532        |
| ◇警用器材使用制度·····             | 532        |
| ◇发生火灾时组织自救操作制度·····        | 532        |
| ◇突发事件处理制度·····             | 535        |
| <b>第十二章 酒店工程部管理制度·····</b> | <b>536</b> |
| ◇工程部材料管理制度·····            | 536        |
| ◇设备安全检查制度·····             | 536        |
| ◇工程部值班制度·····              | 536        |
| ◇工程部交接班制度·····             | 537        |
| ◇锅炉操作管理制度·····             | 537        |
| ◇空调操作管理制度·····             | 538        |
| ◇配电室操作管理制度·····            | 538        |
| ◇停电处理制度·····               | 539        |
| ◇办理设备维修手续管理制度·····         | 539        |
| ◇工程部物品领用管理制度·····          | 540        |
| ◇设备事故处理制度·····             | 540        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| ◇新增设备管理制度·····             | 540        |
| ◇电气机械设备操作制度·····           | 541        |
| ◇改装、移装设备操作制度·····          | 541        |
| ◇转让和报废设备管理制度·····          | 541        |
| ◇设备日常巡检制度·····             | 542        |
| ◇设备日常维修制度·····             | 542        |
| ◇电梯维修制度·····               | 543        |
| <b>第十三章 酒店后勤部管理制度·····</b> | <b>544</b> |
| ◇更衣室清洁管理制度·····            | 544        |
| ◇司机管理制度（一）·····            | 544        |
| ◇司机管理制度（二）·····            | 544        |
| ◇公务用车制度·····               | 545        |
| ◇车务部安全奖罚制度·····            | 546        |
| ◇VIP 车队接团服务操作制度·····       | 546        |
| ◇司机服务操作制度·····             | 546        |
| ◇司机日常工作制度·····             | 547        |
| ◇车辆卫生制度·····               | 548        |
| ◇安全行车和车辆保管制度·····          | 548        |
| ◇车辆营运后交款、保养制度·····         | 548        |
| ◇车辆检查保养制度·····             | 549        |
| ◇车辆维修保养制度·····             | 549        |
| ◇交通事故处理制度·····             | 549        |
| ◇机场、车站免费接送操作制度·····        | 550        |
| ◇免费专线巴士服务操作制度·····         | 550        |
| ◇对讲机使用制度·····              | 551        |
| ◇计程收费表使用制度·····            | 551        |
| ◇车务部过失处理制度·····            | 552        |
| ◇物品保管与记录管理制度·····          | 553        |
| ◇物品进出仓管理制度·····            | 553        |
| ◇草地保养管理制度·····             | 553        |
| ◇酒店盆景保管制度·····             | 554        |
| ◇酒店废品处理制度·····             | 554        |

### 第三篇 酒店管理表格（光盘内容）

#### 第一章 酒店综合管理表格

- ◇当天备忘的重点
- ◇当天领导的行动掌握表
- ◇当天部属的行动掌握表
- ◇日程表
- ◇一年重点实施日程表
- ◇一周日程表
- ◇四季日程表
- ◇三年计划日程表
- ◇日程检查表
- ◇每日行动管理表
- ◇行程表拟定法检查表
- ◇每月、每日行事预定表
- ◇行动预定表
- ◇领导和部属的休假日掌握表
- ◇工作说明表
- ◇职位规范表
- ◇职员签到簿
- ◇纪律处分通知单
- ◇员工奖惩月报表
- ◇年度会议计划表
- ◇年度例行事务会议安排表
- ◇会议室使用申请表
- ◇会议登记簿
- ◇会议通告单
- ◇会议通知
- ◇会议议程表
- ◇会议记录表（一）
- ◇会议记录表（二）
- ◇议决事项检查表
- ◇会议决定事项催办通知单
- ◇会议决定事项实施管理表
- ◇员工出差申请单

- ◇业务员出差申请单
- ◇出差通知单
- ◇预支差旅费申请单
- ◇差旅费请领单
- ◇出差旅费清单
- ◇差旅费支付明细表
- ◇物品请修单
- ◇物品报废单
- ◇物品减损单
- ◇办公用品领用卡
- ◇办公用品领用单
- ◇办公用品耗用统计表
- ◇个人领用文具用品统计表
- ◇影印文件申请单
- ◇商务中心设备出租通知单
- ◇商务中心营业日报表
- ◇商务中心借用表
- ◇长途电话开通记录表
- ◇部门长途电话签认表
- ◇参观许可证
- ◇来宾出店登记表
- ◇来宾来店通知单
- ◇接待用餐申请表
- ◇接待申请及报告表
- ◇安全管理实施计划表
- ◇用电安全检查表
- ◇安全检查表
- ◇工作安全改善通知单
- ◇工作安全检查表
- ◇工作安全检查报告书
- ◇危险工作安全同意书
- ◇工伤报告单
- ◇灭火器定期检查记录表
- ◇文件目录清单
- ◇收（发）文编号登记表

- ◇收（发）信登记簿
- ◇送件登记簿
- ◇文件传递单
- ◇交办事项登记簿
- ◇公文传递单
- ◇呈签单
- ◇内部联络单
- ◇内部业务便笺
- ◇复印文件登记表
- ◇（机密）文件保管备查簿
- ◇人事资料记录表
- ◇工作交接清单
- ◇临时人员雇用资料表
- ◇员工试用通知单
- ◇管理才能考核及建议表
- ◇一般员工考核评分表
- ◇奖惩登记表
- ◇纪律处分通知
- ◇员工考核鉴定表
- ◇营业员自我鉴定表
- ◇员工合理化建议表
- ◇工资标准表
- ◇工资表
- ◇新员工工资标准表
- ◇员工工资调整表
- ◇员工奖金合计表
- ◇顾客投诉处理月报表
- ◇顾客抱怨管理卡
- ◇顾客抱怨分析表
- ◇顾客抱怨处理报告表
- ◇采购单
- ◇采购记录表

## 第二章 酒店前厅部管理表格

- ◇前厅服务台检查一览表
- ◇前厅预约部门检查一览表

- ◇前厅保安部门检查一览表
- ◇总机室检查一览表
- ◇交接班登记表
- ◇宾客订房申请表
- ◇宾客订房确认书
- ◇大堂经理值班记录
- ◇大堂经理工作月报
- ◇婉拒客人预订致歉表
- ◇宾客档案表
- ◇预期抵店顾客表
- ◇预期离店顾客表
- ◇团队顾客表
- ◇免费房、酒店同行业房申请表
- ◇VIP 客人接待通知单
- ◇水果、鲜花出入日报表
- ◇物品转递记录表
- ◇临时加床通知单
- ◇延长退房通知单
- ◇住客通知
- ◇留言
- ◇顾客退房登记表
- ◇逾期未离店顾客催办交接表
- ◇房间钥匙跟踪表
- ◇顾客房门未锁提醒留言
- ◇离店通知书
- ◇保险箱或房门反锁申请表
- ◇房间校对报告
- ◇七天住房预计表
- ◇散客行李登记表
- ◇团体行李登记表（1）
- ◇团体行李登记表（2）
- ◇换房行李登记表
- ◇补领行李申请单
- ◇委托代办登记单
- ◇邮件转送单

- ◇行李员工作任务记录表
- ◇行李服务台交待事项处理簿
- ◇酒店补配（增配）钥匙申请单
- ◇贵宾呈报单
- ◇贵宾接待规格审批表
- ◇贵宾接待账务处理审批表
- ◇贵宾预订礼品申请表
- ◇顾客意见咨询记录
- ◇顾客报失登记表
- ◇失物招领表
- ◇鲜花、水果篮通知单

### 第三章 酒店客房部管理表格

- ◇客房部一周人员安排表
- ◇客房情况报告表
- ◇宾客进出客房核对表
- ◇客房状况报告表
- ◇客房用品存货清单
- ◇客房用品报告表
- ◇客房物品借用登记表
- ◇顾客遗留物品记录表
- ◇失物认领表
- ◇客房装饰情况表（家具饰物）
- ◇客房装饰情况表（织物和地毯）
- ◇客房装饰情况表（建筑装修）
- ◇客房装饰情况表（卫生间）
- ◇客房保养进度表
- ◇工程维修单
- ◇日常消耗品申领单
- ◇客房仓库客用消耗品盘存记录
- ◇客房用品消耗统计月报表
- ◇楼层交接班登记
- ◇楼层工作日志
- ◇楼层住房情况表
- ◇房态检查报告表
- ◇客房报表

- ◇客房做夜床检查记录表
- ◇来访客人登记表
- ◇顾客离店情况登记表
- ◇钥匙领用表
- ◇取交钥匙记录表
- ◇每日酒水清算表
- ◇酒水提取单
- ◇楼层物品盘存表

#### 第四章 酒店餐饮部管理表格

- ◇餐饮部各部门每日报告表
- ◇餐饮部团队客情况预报表
- ◇餐饮部值班表
- ◇餐饮部值班记录
- ◇餐饮部日经营状况表 (1)
- ◇餐饮部日经营状况表 (2)
- ◇餐饮部日经营状况表 (3)
- ◇酒吧内部调拨单
- ◇餐饮部日经营台账
- ◇餐饮部营业收入统计表
- ◇会客登记表
- ◇食品检验记录
- ◇食品卫生检验报告
- ◇食品质量顾客意见反馈表
- ◇食品原料进货申购单
- ◇厨房领料单
- ◇食品原料验收表
- ◇食品原料转账单
- ◇菜单成本控制表
- ◇酒吧日消耗单
- ◇市场营销调查表
- ◇订餐单
- ◇订饼目录单
- ◇蛋糕制作通知单
- ◇点菜单
- ◇海鲜单



- ◇酒水单
- ◇团队订餐表
- ◇宴会合约书
- ◇宴会接待通知单
- ◇宴会收费表
- ◇宴会编排表
- ◇宴会预订更改单
- ◇宴会顾客档案卡
- ◇顾客通讯录
- ◇酒水报损单
- ◇酒吧销售日报表
- ◇餐饮用具、用品计划表
- ◇餐饮用具、用品盘点表
- ◇餐饮用具溢耗报告单
- ◇提货单（中式瓷、银器类）
- ◇提货单（西式瓷、银器类）
- ◇提货单（日式瓷、银器类）
- ◇餐厨用具借用单
- ◇餐厨用具报损情况记录表
- ◇餐厨用具损耗月报表

## 第五章 酒店康乐部管理表格

- ◇健身房服务质量检查评分表（总分 73 分）
- ◇桑拿浴服务质量检查评分表（总分 74 分）
- ◇美容美发服务质量检查评分表（总分 73 分）
- ◇电子游戏厅服务质量检查评分表（总分 70 分）
- ◇闭路电视服务质量检查评分表（总分 50 分）
- ◇现场节目服务质量检查评分表（总分 50 分）
- ◇保龄球服务质量检查评分表（总分 112 分）
- ◇台球服务质量检查评分表（总分 69 分）
- ◇网球服务质量检查评分表（总分 67 分）
- ◇垒球服务质量检查评分表（总分 62 分）
- ◇高尔夫球服务质量检查评分表（总分 100 分）
- ◇游泳池（戏水乐园）服务质量检查评分表（总 158 分）

## 第六章 酒店工程部管理表格

- ◇工程报修单

- ◇ 工程维修反馈单
- ◇ 万能技工工作登记表
- ◇ 高空作业审批表
- ◇ 工程明火作业申请表
- ◇ 设备维修统计表
- ◇ 变配电停送倒闸操作表
- ◇ 电气运行记录表
- ◇ 后备发电机送停操作表
- ◇ 柴油发电机组检查表
- ◇ 水泵房运行记录表
- ◇ 设备开箱验收单
- ◇ 设备安装竣工报告单
- ◇ 设备封存单
- ◇ 设备启封单
- ◇ 设备改造（大修）审批单
- ◇ 设备改造（大修）验收单
- ◇ 设备报废单
- ◇ 设备事故报告单
- ◇ 一季度增减设备报告单
- ◇ 停用设备报告单
- ◇ 设备改造（大修）统计季报表
- ◇ 设备封存与启封登记表
- ◇ 设备台账表
- ◇ 设备封存与启封登记册
- ◇ 酒店年各种能耗统计表

## 第七章 酒店洗衣房管理表格

- ◇ 洗衣房日报表（1）
- ◇ 洗衣房日报表（2）
- ◇ 内部洗衣月统计
- ◇ 内部洗衣（制服统计）表
- ◇ 顾客衣物收洗登记表
- ◇ 顾客衣物水洗、干洗、熨衣服务表
- ◇ 洗衣门市交收明细表
- ◇ 每天顾客干洗衣物项目报告
- ◇ 每天顾客湿洗衣物项目报告

- ◇每天顾客烫熨项目报告
- ◇客衣干洗、湿洗、熨衣总收入表
- ◇门市洗衣月营业统计表
- ◇洗衣房洗涤备品加工物品分摊明细表
- ◇酒店布草、周转性物品盘点月报表
- ◇制服卡
- ◇制服更换申领表
- ◇员工制服领取登记表
- ◇每天制服交出表
- ◇楼层布草收发登记表
- ◇餐厅布草收发登记表
- ◇特殊布草收发登记表
- ◇浴室、泳池、美容美发室布草登记表
- ◇布草交收单
- ◇客房部每日清洗布草一览表
- ◇餐饮部每日清洗布草一览表
- ◇康乐部每日清洗布草一览表
- ◇各部门每月清洗布草统计表
- ◇干洗制服收发登记表
- ◇湿洗制服收发登记表

**第八章 酒店车辆管理表格**

- ◇车辆登记表
- ◇派车单
- ◇借车审批单
- ◇车辆请修报告单
- ◇车辆请修单
- ◇领油单
- ◇燃油效率及耗油量结算表
- ◇油料库存月报表
- ◇车辆保养修理记录表
- ◇车辆费用报销单
- ◇车辆费用支出月报表
- ◇预约订车单
- ◇出车记录表
- ◇行车登记单

- ◇车辆使用计费单
- ◇车辆维修计费单
- ◇行车路单
- ◇各部门用车统计
- ◇车辆使用记录
- ◇月份各车用油报表
- ◇车辆例保表
- ◇交通事故违规报告表
- ◇车辆事故报告表
- ◇车辆使用申请表
- ◇维修车辆验收单

## 第九章 酒店卫生管理表格

- ◇领班工作单
- ◇员工工作单
- ◇上班清洁自查表
- ◇清洁工作安排表
- ◇卫生区域计划表
- ◇卫生区域沙发、地毯洗涤统计表
- ◇洗手间卫生检查记分表
- ◇用品月统计表
- ◇环境卫生检查表

# 第一篇

## 餐饮酒店 规范化管理实务



# 第一章 餐饮组织规范化管理

## ◇设置餐饮组织机构的原则

### 1. 精简与效率相统一的原则

餐饮组织机构是为业务经营活动服务的。组织机构的规模、形式和内部结构必须在符合业务需要的前提下，将人员减少到最低限度。精简的关键是精，能够用最少的人力去完成任务。精简的目的是减少内耗，提高效率。因此，精简和效率相统一的主要标志是：配备的人员数量与所承担的任务相适应，机构内部分工粗细得当、责任明确，每人有足够的工作量，工作效率高，应变能力强。

### 2. 专业化和自动调节相结合的原则

餐饮管理是一项专业性很强的工作，必须保持其组织机构和工作内容的专业性和正规性。组织机构内部的专业分工要明确，职责范围要清楚。各级管理人员和职工要接受一定的专业训练，具有一定的专业水平和能力。组织机构要有相对独立性，各类管理人员在职责范围内能够独立开展工作，能够灵活处理同客观外界环境的关系，具有一定的灵活性。因此，专业化和自动调节相结合的主要标志是：组织机构大小同企业等级规模相适应；内部专业分工程度同生产接待能力相协调；专业水平和业务能力同工作任务相适应；管理人员能够在不断变化的客观环境中主动处理问题，具有自动调节的功能。

### 3. 权力和责任相适应的原则

餐饮管理是运用不同职位的权力去完成管理任务。责任是权力的基础，权力是责任的保证。责任和权力不相适应，管理人员就无法正常地从事各项管理工作。餐饮组织机构坚持责任和权力相适应的标志是：组织机构的等级层次合理；各级管理人员的责任明确；权力大小能够保证所承担任务的顺利完成；责任分配不影响各级管理人员之间的协调与配合。

## ◇餐饮管理组织机构的设置依据

餐饮管理组织机构的大小和形式受多种因素的影响，确定其组织机构规模和机构形式的主要依据有以下几个方面。

### 1. 餐厅类型的多少

餐厅类型越多,专业化分工越细,部门及其人员越多,组织机构的规模越大。例如,大型饭店的餐饮部一般都设有中餐厅、西餐厅、咖啡厅、宴会厅、酒吧间和自助餐厅等各种类型的餐厅,有的多达十几个,甚至几十个。不仅餐厅专业化程度高,而且厨房分工与此相适应,组织机构必然较大。反之,小型饭店只有2~3个餐厅,组织机构的规模必然较小,组织机构的具体形式也必然各不相同。

### 2. 餐厅接待能力的大小

餐厅接待能力是由其座位的多少决定的。餐厅座位越多,规模越大,用人越多,与此相适应,厨房规模也越大;反之,餐厅座位少,组织机构的规模也相应较小。餐饮组织机构的规模和形式必须和餐厅接待能力相适应。

### 3. 企业餐饮经营的专业化程度

餐饮管理主要有饭店宾馆和社会餐厅、酒家两种类型。饭店宾馆是一种综合性服务行业。餐饮部门不是一个独立的企业,而是饭店宾馆组织机构的一部分。餐饮管理中所需要的工程、财务、安全、培训和人事劳动等管理工作,由企业职能部门管理部门承担。因此,餐饮管理组织机构的规模可以相对较小。而涉外餐馆、餐厅和酒家等都是独立的企业,需要建立全套组织机构,在餐厅接待能力相同的条件下,组织机构的规模则相对较大。饭店宾馆和涉外餐馆餐饮管理的具体组织形式也必然各不相同。

### 4. 餐饮经营市场环境

不同地区、不同企业、不同时期餐饮经营的市场环境不同。处于卖方市场条件下的企业市场环境好,用餐客人多,餐厅座位周转快,用人相对较多;而处于买方市场条件下的企业,情况则相反。因此,餐饮管理组织机构的规模和形式会随着市场环境的变化而调整。

## ◇餐饮组织设计的要求及构成

### 1. 餐饮部组织设计的基本要求

- (1) 明确每个部门和每个工作岗位的职责。
- (2) 直接反映岗位向上对谁负责,向下对谁指挥。

### 2. 餐饮部的构成

餐饮部一般由四大功能区块组成:采购与库存;厨房;营业点,如餐厅、宴会厅、酒吧和咖啡厅等;管事,如餐饮部的后勤保障部门,负责洗涤、消毒和餐具保管等。

3. 餐饮组织机构设置

(1) 小型酒店餐饮组织机构。小型酒店餐饮组织机构如图 1-1-1 所示。

(2) 中型酒店餐饮组织机构。中型酒店餐饮组织机构如图 1-1-2 所示。

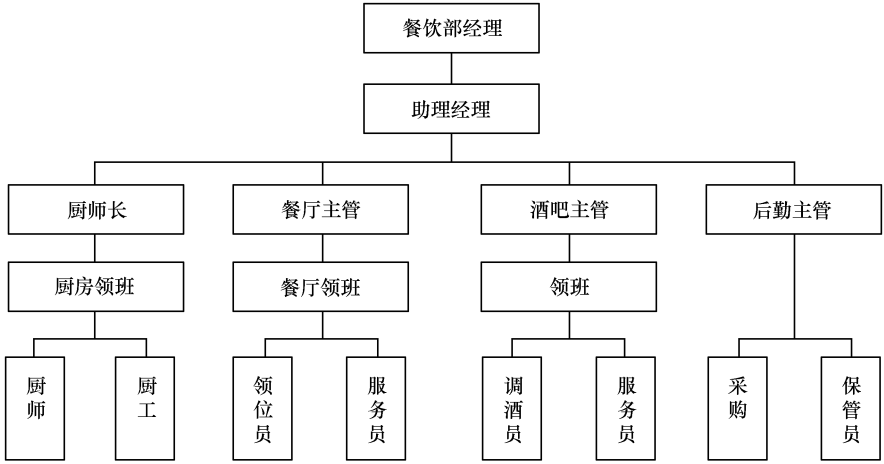


图1-1-1 小型酒店餐饮组织机构

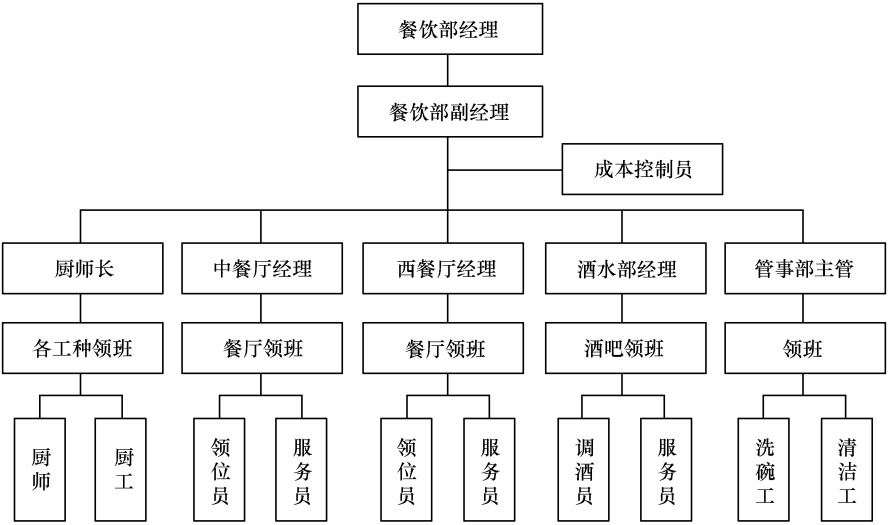


图1-1-2 中型酒店餐饮组织机构

(3) 大型酒店餐饮组织机构。大型酒店餐饮组织机构如图 1-1-3 所示。

(4) 餐饮连锁股份公司组织机构。餐饮连锁股份公司组织机构如图 1-1-4 所示。

(5) 独立餐饮组织机构。独立餐饮组织机构如图 1-1-5 所示。



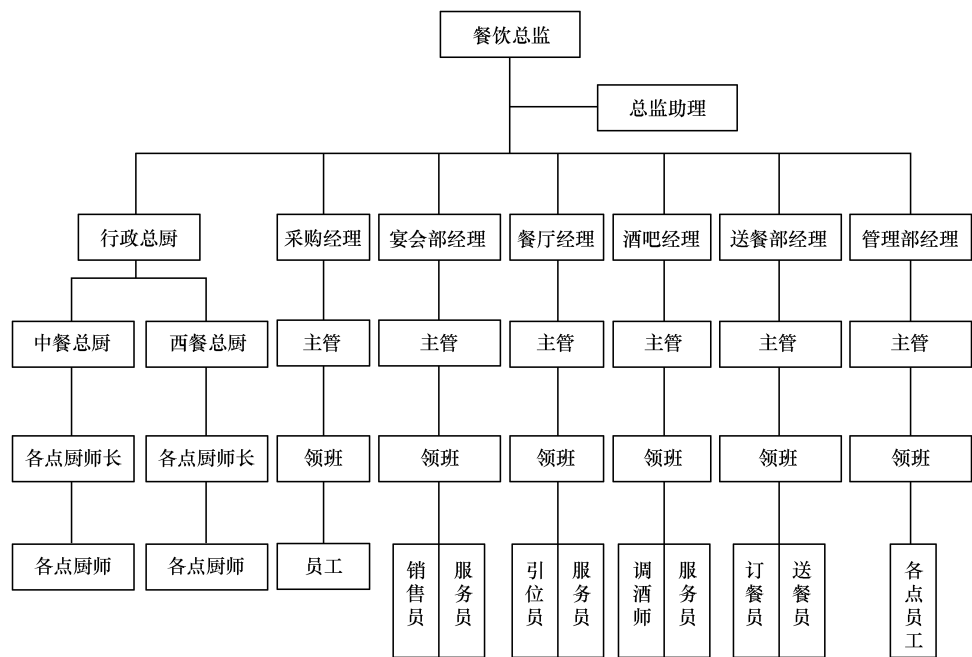


图1-1-3 大型酒店餐饮组织机构

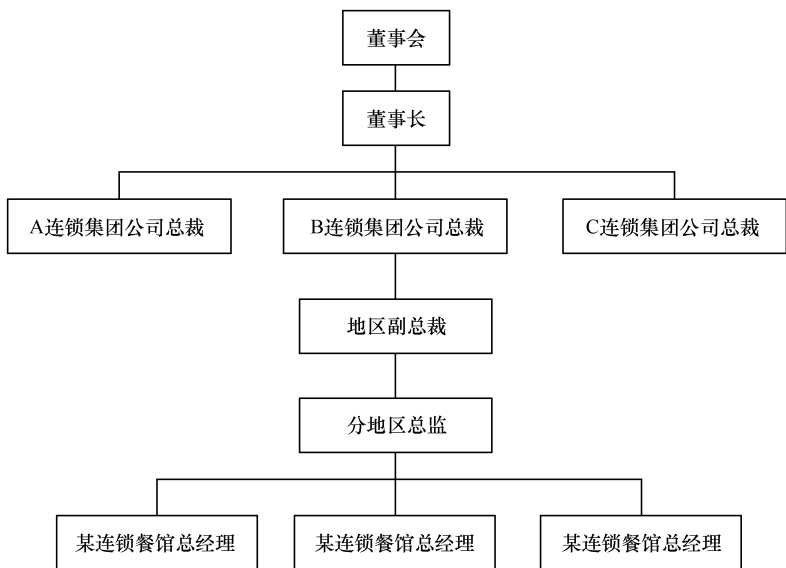


图1-1-4 餐饮连锁股份公司组织机构

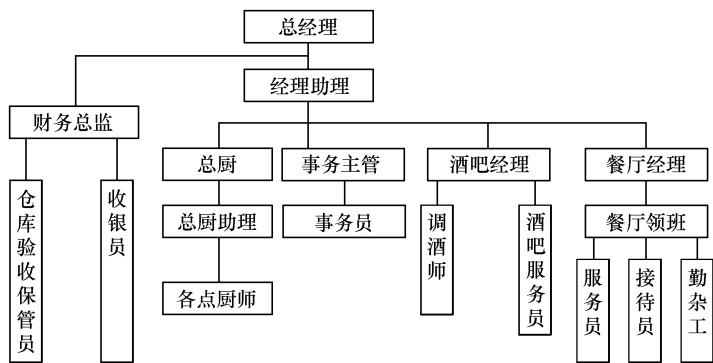


图1-1-5 独立餐饮组织机构

◇餐饮规范化管理的基本要求

1. 重视食品卫生，确保顾客安全

在餐饮经营过程中，顾客流动性较大，所以餐饮管理过程又是一种社会化的劳动过程。因此，餐饮生产的卫生控制成果直接关系到顾客的身心健康。如果发生食物中毒和疾病传染事件，不仅会给餐饮店造成重大经济损失，而且将严重影响餐饮企业的声誉和可持续发展。因此，餐饮管理必须十分重视食品卫生，确保顾客食用安全。这要求管理人员必须严格执行食品卫生法，从食品原材料的采购、验收、储藏、发料到加工、切配、烹制和销售过程中都要建立一套严格的卫生管理制度，库房、厨房要坚持消毒，冷荤食品、重要宴会要坚持进行食品化验，做到层层负责、层层检查、层层把关，以确保餐饮产品新鲜可口、清洁卫生。

2. 科学掌握客源情况，做到以销定产

餐饮管理过程就是顾客的消费过程，是一个“就地销售、就地服务”的过程。餐饮店所生产的产品具有易腐特点，这使得菜点的色、香、味、形等属性具有紧迫性。由于产品生产过程短、随产随销，因此必须坚持科学掌握客源情况，以销定产。这就要求餐饮管理人员必须根据市场环境、历史资料、当地气候和天气变化等情况，做好客源预测分析。掌握每天、每餐次就餐人数及其对花色品种和产品质量的要求，并据此安排食品原材料供应和生产过程的组织工作，以防止产销脱节，影响顾客消费需求和业务活动的正常开展。

3. 正确掌握毛利率，及时调整经营策略

餐饮经营的毛利率高低，直接影响企业经济效益和消费者的利益。餐饮毛利率分综合毛利率和分类毛利率两种。不同产品的毛利率高低是不相同的。正确掌握毛利率、维护供求双方利益，要区别不同情况，坚持因地、因店、因花色品种和因接待对象制宜。这就要求管理人员要正确执行餐饮价格政策，区别不同情况，制定毛利率标准。分类毛利率要有高有低，综合毛利率要有控制幅度。既要

发挥市场调节的作用，又要维护供求双方的利益；既要扩大销售，又要在降低成本上下工夫。要定期检查毛利率执行结果，并根据市场供求关系进行必要的调整，灵活经营。

#### 4. 适应多种消费需求，提供优质餐饮服务

餐饮管理范围广泛，消费层次复杂多变，顾客既有生理上的饮食需求，又有精神层面的享受需求。高规格的宴会服务更以享受成分为主。因此，餐饮管理必须适应顾客的多种消费需求，提供优质服务。这就要求管理人员必须根据顾客的身份、地位、饮食爱好、消费特点和支付能力，研究不同类型顾客的消费需求和消费心理，有针对性地提供优质服务。在产品安排上，要坚持品种多样、档次合理；在产品质量上，要突出风味特点，色、香、味、形等多种属性并重；在服务质量上，要坚持一视同仁，做到热情、礼貌、耐心、细致、周到，以满足客人多层次的物质和文化生活需要，提供优质服务。

#### ◇餐饮从业人员的思想政治要求

良好的思想政治素质，是做好服务工作的基础。具体来说，餐饮从业人员应具备的思想政治素质主要有以下两点。

##### 1. 政治上坚定

餐饮从业人员应确立正确的政治立场，在服务工作中严格遵守外事纪律，讲原则、讲团结、识大体、顾大局，不做有损国格、人格的事。

##### 2. 思想上敬业

餐饮从业人员必须树立牢固的敬业观念，充分认识到餐饮服务的重要作用，热爱本职工作，在工作中不断努力学习，奋发向上，开拓创新；讲文明、讲礼貌、讲公德，助人为乐、爱护公物、保护环境、遵纪守法；倡导爱岗敬业、诚实守信、办事公道、服务群众、奉献社会的职业道德，并养成良好的行为习惯，培养优良品德。

#### ◇餐饮从业人员的服务态度要求

从迎宾、开餐到送走宾客，整个餐饮的销售过程自始至终伴随着服务员的服务性劳动。因此，服务人员要用良好的服务态度去取得顾客的信任与好感，从双方一开始接触就建立起友善的关系。良好的服务态度是进一步做好服务工作的基础，是贯彻“宾客至上、服务第一”和员工有无服务意识的具体表现。具体来说，主要体现在以下五大方面：

##### 1. 主动

餐饮从业人员应牢固树立“宾客至上、服务第一”的专业意识，在服务工作中应时时处处为宾客着想，表现出一种主动、积极的情绪。凡是宾客需要的，不

分分内、分外，发现后即应主动、及时地予以解决，做到眼勤、口勤、手勤、脚勤、心勤，把服务工作做在宾客开口之前。

## 2. 热情

餐饮从业人员在服务工作中应热爱本职工作，热爱自己的服务对象，像对待亲友一样为宾客服务，做到面带微笑、端庄稳重、语言亲切、精神饱满、诚恳待人，处处热情待客。

## 3. 耐心

餐饮从业人员在为各种不同类型的宾客服务时，应有耐性，不急躁、不厌烦，态度和蔼。服务人员应善于揣摩宾客的消费心理，对于他们提出的所有问题，都应耐心解答，百问不厌；并能虚心听取宾客的意见和建议，对事情不推诿。与宾客发生矛盾时，应尊重宾客，并有较强的自律能力，做到心平气和、耐心说服。

## 4. 周到

餐饮从业人员应将服务工作做得细致入微、面面俱到、周密妥帖。在服务前，服务人员应做好充分的准备工作，对服务工作制订出细致、周到的计划；在服务时，应仔细观察，及时发现并满足宾客的需求；在服务结束时，应认真征求宾客的意见或建议，并及时反馈，以将服务工作做得更好。

## 5. 服务知识要求

除了本岗位的服务常识、技能、技巧和礼节礼貌常识外，餐饮从业人员还应懂得一些与旅游有关的或发生意外情况时能发挥作用的知识。如本地和外地的风景名胜知识、交通知识、邮电知识、货币和保险知识、工艺品和土特产品知识、卫生和救护常识、节气和天气常识等。

# ◇餐饮从业人员的职业素质要求

## 1. 方便客人，优质服务

餐饮为客人提供的服务是满足客人的需求尤其是精神需求而进行的，其中方便客人是餐饮经营和服务的基本出发点。一切为客人的方便着想，提供客人满意的服务，这不仅是高标准服务的标志，更是职业道德的试金石。现在，越来越多的餐饮企业运用各种方法，尽力为客人营造一种宾至如归的氛围，为客人提供优质的服务，满足客人一切正当的要求。

## 2. 着装规范，举止大方

餐厅服务员必须着装整洁规范、举止优雅大方、面带笑容。餐饮服务的全体从业人员要注重仪容仪表，讲究体态语言，举止合乎规范。要时时、事事、处处表现出彬彬有礼、和蔼可亲、友善好客的态度，为宾客创造一种入店如归的亲切之感。

### 3. 有礼有节，谦逊和气

礼节礼貌在服务工作中十分重要。餐饮服务中的礼节礼貌通过服务人员的语言、行动或仪表来展示。同时，礼节礼貌还表达谦逊、和气、崇敬的态度和意愿。餐厅所有人员要将礼貌服务贯穿于服务过程的始终。

### 4. 忠于职守，诚实守信

这是餐饮服务员在工作中必须遵守的行为规范。在工作中，餐饮服务员应明确自己的工作范围，明确自己的职责和义务，尽自己的最大责任，更好地服务于客人。反之，如果在工作中稍微懈怠，怠慢了客人就意味着失职。同时，在工作中，还应真心诚意，讲究信用。古人说：“诚招天下客，誉从信中来。”有了真诚才有客人，有了客人才有企业的兴旺，才有企业的经济效益和社会效益。

### 5. 团结协作，顾全大局

这是餐饮服务员正确处理同事之间、部门之间、个人利益和集体利益之间、整体利益和局部利益之间、眼前利益和长远利益之间等相互关系的重要准则。每一个服务员要遵守纪律，服从领导的指挥，顾全大局，团结互助，密切配合，关心他人，发扬风格，才能使企业真正走上长期繁荣发展的局面。

### 6. 作风正派，有坚定的道德行为准则

在餐饮工作中，常常会遇到各种金钱的、奢华生活方式的诱惑对与刚刚踏上生活之路，对未来充满幻想的年轻人来说，有时这些诱惑是难以抵御的。若没有长期培养而成的正派作风，没有严格的道德行为准则，没有坚定的为人原则，是很容易走上歧路的。

### 7. 精通业务

做好餐饮服务工作，还必须具有一定的餐饮专业知识和服务技能技巧。具备了相应的专业知识，才能更准确、更完善地服务于客人。而娴熟的专业技能和技巧不仅可以节约服务时间，还能使客人增加信任感和安全感，这是餐饮企业的一种无声广告。

### 8. 应变能力强，善于处理各种临时发生的问题

餐饮服务人员的工作虽然是餐饮产品的一个组成部分，在管理人员的统一指挥下工作，但每个岗位的服务工作都具有相对独立性，客人临时提出的要求和餐饮过程中发生的意外问题首先要服务人员着手解决。虽然重大问题最终需要管理人员出面，但问题的初始处理是否恰当在很大程度上决定了问题的最终解决效果。因此，服务人员不仅要遵守规定、按规程办事，还应具有相当的应变能力，在意外情况出现时能采取及时、恰当的措施控制局面，给问题的妥善解决打下良好的基础。

### 9. 身体素质要求

良好的身体素质是做好饭店服务工作的基本保证，身体素质要求体现在以下

两方面。

(1) 身体健康。餐饮从业人员必须身体健康，为此应定期体检，并取得卫生防疫部门核发的健康证。如果患有不适宜从事餐厅服务工作的疾病，应调离岗位。

(2) 体格健壮。餐饮服务工作的劳动强度较大，餐厅服务人员在服务期间必须保持站立姿态，并不断行走，加之餐厅服务技能的完成均需要具有一定的腿力、臂力和腰力等。因此，餐饮从业人员必须要有健壮的体格才能胜任工作。

#### ◇餐饮总监职责

餐饮总监负责酒店的餐饮服务管理及食品供应的各项工作，具体岗位职责如下所述。

(1) 制订年度、月度营业计划，领导全体员工积极完成各项接待任务和经营指标，分析和报告年度、月度的经营情况。

(2) 推广饮食销售，根据市场情况和不同时期的需要制订促销计划，如有特色的食品节、时令菜式及饮品等。

(3) 制定服务标准和操作规程；检查管理人员的工作和餐厅的服务态度，服务规程、出品部门的食品（饮品）质量及各项规章制度的执行情况，发现问题及时纠正和处理。

(4) 控制食品和饮品的标准、规格，正确掌握毛利率，抓好成本核算。加强食品原料及物品的管理，降低费用，增加赢利。

(5) 制定服务技术和烹饪技术培训和考核制度，定期与行政总厨研究新菜点，推出新菜单，并有针对性地组织服务人员和厨师学习外单位的技术和经验。

(6) 抓好员工队伍的基本建设，熟悉和掌握员工的思想状况、工作表现和服务水平，经常性地开展礼貌教育和职业道德教育，注意培训、考核和选拔人才，通过组织员工活动，激发员工的积极性。

(7) 抓好设备、设施的维修保养工作，使之经常处于完好的状态并得到合理的使用，加强日常管理，防止事故发生。

(8) 抓好卫生工作和安全工作，组织检查个人、环境和操作等方面的卫生评比，贯彻执行饮食卫生制度。开展经常性的安全保卫、防火教育，确保餐厅、厨房和库房安全。

#### ◇餐饮部经理岗位职责

(1) 负责酒店餐饮部的全面工作，对总经理负责。

(2) 认真执行总经理下达的各项工作任务和工作指标，对饮食、娱乐的经营

好差负有重要的责任。

(3) 制订餐饮部的营业政策和经营计划。

(4) 拟定餐饮部每年的预算方案和营业指标, 审阅餐饮部各单位每天的营业报表, 进行营业分析, 并作出经营决策。

(5) 主持日常餐饮部的部务会议, 协调部门内部各单位的工作, 使工作能协调一致地顺利进行。

(6) 审阅和批示部属各单位和个人呈交的报告及各项申请。

(7) 与行政总厨、大厨、宴会部研究如何提高食品的质量, 创制新的菜品种; 制定或修订年、季、月、周、日餐牌, 制定食品及饮料的成本标准。

(8) 参加总经理召开的各部经理例会及业务协调会议, 与各界建立良好的公共关系。

(9) 对部属管理人员的工作进行督导, 帮助他们不断提高业务能力。

(10) 负责督促部属员工的服务情况, 使餐饮部的服务档次得以提高。

### ◇餐厅领班岗位职责

(1) 负责对员工的考勤、考评, 根据员工表现的好差进行表扬或批评、奖励或处罚, 对餐厅经理负责。

(2) 根据每天的工作情况和接待任务安排部属的工作。

(3) 登记好部属的出勤情况, 检查员工的仪容仪表是否符合要求, 对不符合要求者督其改正。

(4) 正确处理工作中发生的问题和客人的投诉; 处理不了的问题要及时向经理报告。

(5) 了解当天宾客订餐情况、宾客的生活习惯和要求。

(6) 开餐前集合全体部属, 交代订餐情况和客人要求, 以及特别注意事项。

(7) 检查工作人员的餐前准备工作是否完善, 餐厅布局是否整齐划一, 调味品、配料是否备好、备齐, 备餐间、台椅、花架、酒吧、餐柜、门窗和灯光等是否光洁明亮, 对不符合要求的要督促员工迅速调整。

### ◇中餐厅经理岗位职责

(1) 督导完成餐厅日常经营工作, 编制员工出勤表, 检查员工的出勤状况、仪表及个人卫生。

(2) 负责制定餐厅服务规范、程序和推销策略并组织实施, 业务上要求精益求精, 不断提高管理水平。

(3) 热情待客、态度谦和, 妥善处理客人的投诉, 不断提高服务质量。

(4) 加强现场管理, 营业时间坚持在一线, 及时发现和解决服务中出现的



问题。

(5) 领导餐厅全面质量管理小组对餐厅服务质量进行严格检查, 把好餐厅出品服务的每一关。

(6) 加强对餐厅财产的管理, 掌握和控制好物品的使用情况, 减少费用开支和物品损耗。

(7) 负责餐厅美化工作和餐厅的清洁卫生工作, 抓好餐具、用具的清洁消毒工作。

(8) 及时检查餐厅设备的情况, 建立物资管理制度, 并做好维护保养工作, 做好餐厅安全和防火工作。

(9) 根据季节差异、客人情况, 与厨师商议、制定特别菜单。

(10) 主动与客人沟通, 采取正确方法处理客人投诉, 必要时报告餐饮部经理。

(11) 定期召开餐厅员工会议, 检讨近期服务情况, 公布 QC 小组活动记录。

(12) 重视员工的培训工作, 定期组织员工学习服务技巧技能, 对员工进行酒店意识、推销意识的训练, 定期检查并做好培训记录, 并对员工进行考核。

(13) 参加餐饮部召开的各种会议, 完成餐饮部经理下达的其他各项任务。

#### ◇中餐厅领班岗位职责

(1) 负责检查服务员的仪表仪态, 凡达不到标准和要求的不能上岗。

(2) 监督服务员的工作程序和工作方法, 发现问题及时纠正, 保证服务工作符合酒店标准。

(3) 明确餐厅主管所分配的工作, 领导本班服务员做好开餐前的准备工作, 着重检查用品、物品是否齐备、清洁和无破损, 检查桌椅的摆放是否规范, 菜单、酒具是否卫生并无破损; 要按照领班检查表逐项检查, 发现问题及时反映。

(4) 开餐后注意观察客人用餐情况, 随时满足客人的各种用餐需求。

(5) 遇有重要客人和服务员人手不够时, 要亲自服务。

(6) 督导服务员向客人推荐特别菜点、饮料, 并主动推介菜点。

#### ◇中餐厅服务员岗位职责

(1) 服从领导, 做好餐前准备工作。

(2) 严格执行操作程序、服务程序和卫生要求, 努力提高服务质量和工作质量。

(3) 按主动、耐心、热情的要求, 不断完善服务工作。

(4) 团结协作, 礼貌周到地完成接待任务。

(5) 妥善安排顾客就座, 注意客人用餐情况, 及时更换餐具、烟灰缸, 及时



清理桌面，并换上干净的桌垫。

(6) 要手勤、脚勤、眼勤、口勤，及时为顾客提供服务。

(7) 上班时要控制情绪，保持良好的心态。

(8) 上班时要精神集中，不准几个人凑在一起闲谈，不准做与工作无关的事。

(9) 遇到客人投诉应立即报告上级领导解决，尽量满足客人的合理要求。

### ◇传菜员岗位职责

(1) 开餐前做好传菜准备工作，并协助值台服务员布置餐厅和餐桌、摆台及补充各种物品。

(2) 将值台服务员开出的并经账台收款员盖章的饭菜订单传送到厨房内堂口。

(3) 准确及时地将厨房烹制好的菜肴、食品传送给餐厅值台服务员。

(4) 严格执行传送菜点服务规范，确保准确及时。

(5) 严格把好饭菜食品质量关，不符合质量标准的菜点拒绝传送。

(6) 负责传菜用具物品及菜廊的清洁卫生工作。

(7) 协助值台服务员做好客人就餐后的清洁整理工作。

(8) 与值台服务员和厨房内堂保持联系，搞好餐厅与厨房的关系。

(9) 积极参加各种业务培训，提高服务水平。

(10) 完成上级交派的其他工作。

### ◇酒水部领班岗位职责

(1) 传达部门经理布置的工作任务，与其他部门做好沟通工作。

(2) 根据所管辖范围的情况，制定相应的工作要求及酒水员的服务程序。

(3) 现场督导、检查酒水员的出品质量和工作效率，检查员工的纪律情况。

(4) 控制酒水的损耗，力求降低成本；控制酒水仓存平衡数，使其合理化。

(5) 定期检查财产设备，有问题及时解决。

(6) 合理安排宴会、酒会的工作，带动员工工作的积极性。

(7) 安排岗位培训工作并作定期检查。

(8) 与楼面服务人员保持良好的合作关系，互相帮助，做好酒水的供应服务工作。

### ◇西餐厅经理岗位职责

(1) 负责酒店西餐部餐饮出品和服务，以及各项行政管理工作，并接受餐饮部经理的督导。

(2) 制订本部月度、年度的营业计划，领导部门全体员工积极完成各项经营指标和接待任务，及时分析和总结月度、年度的经营情况。

(3) 根据不同时期的需要和市场情况，制订销售计划，包括有特色的食品、时令菜式和饮品的推广计划等。

(4) 制定操作规程、服务规则的服务标准，检查管理人员和服务人员的工作质量和服务态度、出品部门的食品（饮品）质量及各项规章制度的执行情况，发现问题及时解决。

(5) 制订服务技能和烹饪技术培训和考核制度，定期与总厨研究新菜式及品种。

(6) 建立物资管理制度，保管好餐厅的各种用品。

(7) 制定餐饮出品的标准、规格和要求，掌握恰当的毛利率，抓好成本核算；加强食品原料及物品的管理，降低费用，增加赢利，减少生产中的浪费。

(8) 不定期地征求客人意见，听取客人对餐厅服务和食品的评价，及时进行研究，调整相应对策，以便为客人提供良好的就餐环境。

(9) 督导各级业务管理人员进行业务知识及工作业绩考核，不断提高工作水平和业务能力。

(10) 熟悉和掌握员工的思想情况、工作表现和业务水平，抓好员工队伍建设，开展经常性的礼貌礼仪教育和职业道德教育，注意培训、考核和选拔人才，通过组织员工活动，激发员工的工作积极性。

(11) 参加酒店经理例会及各种重要的业务协调会议，与酒店各部门建立良好的关系，互相协作，保证营业工作进行顺利。

(12) 抓好设备、设施的维修保养，提高完好率，加强日常管理，以提高工作效率。

(13) 抓好卫生工作及安全工作，组织环境、操作方面的卫生检查，贯彻执行餐饮卫生制度，开展经常性的安全保卫、防火教育，确保安全。

#### ◇西餐厅领班岗位职责

(1) 在部门经理的领导下，检查落实部门规章制度的执行情况和各项工作的完成情况。

(2) 检查当班服务员的工作着装及个人仪态仪表。

(3) 安排、带领、督促、检查员工做好营业前的各项准备工作，及时、如实地向经理反映部门情况，汇报各员工的工作表现。

(4) 做好各项班次物品、单据交接工作。

(5) 熟悉业务，在工作中起模范带头作用，协助经理增强本部门员工的凝聚力。

- (6) 加强现场管理意识,及时处理突发事件,带领员工不断提高服务质量。
- (7) 加强公关意识,树立酒店良好的形象。
- (8) 做好员工的考勤排休工作,严格把关。
- (9) 主持每周班务会,听取服务员的工作汇报,及时总结并发挥主观能动性,对经营管理上的不足之处提出自己的意见、设想,并上报经理。
- (10) 完成上级领导交办的其他工作。

### ◇西餐厅服务员岗位职责

- (1) 熟悉本餐厅的工作情况。
- (2) 做好上班前后的楼面准备工作,积极检查备用餐具是否齐全,餐台上器皿及需用品是否整洁和齐备。
- (3) 工作时要做到口勤、眼勤、手勤和脚勤,并及时了解客人心态、需求,为顾客提供服务。
- (4) 要有熟练的业务操作技能,掌握及懂得客人需要的每份饮料及食物的用餐规律。
- (5) 接待顾客应主动、热情、礼貌、耐心、周到,使顾客有宾至如归之感。
- (6) 迎宾员带客到位,服务员应主动上前替客人拉椅子,做好接待工作。
- (7) 善于运用礼貌语言,为客人提供最佳服务,做到文明有礼、掌握原则、有问必答、言简意赅。
- (8) 善于向顾客介绍和推销本餐厅饮品及特色菜点。
- (9) 有较强的工作责任心,有独立处理事务的能力,发现问题及时上报,善于班前或班后会提出问题,及时转告客人提出的意见。
- (10) 配合领班工作,服从领班或以上领导指挥,团结及善于帮助同事工作。
- (11) 加强业务知识的学习,不断掌握服务技能,提高服务质量。

### ◇西餐厅迎宾员岗位职责

- (1) 熟悉西餐厅的业务工作。
- (2) 仪容仪表端庄大方,衣着整洁,精神饱满。
- (3) 服从领班的领导指挥,积极配合楼面服务员的接待工作。
- (4) 善于运用礼貌语言和客人说话。
- (5) 掌握及了解客人的需求,迎接客人到满意的座位上,并主动递上菜单、饮品单,待服务员迎上前才离去。
- (6) 迎送客人要面带笑容,主动、热情、礼貌,做到客到有请声、客问有应声、客走有送声。

(7) 走路要注意礼让,客过要让路,同行不抢道,迎客走在前,送客走在后。

(8) 不断加强业务知识学习,提高服务水准和工作质量。

#### ◇酒水部经理岗位职责

(1) 全面负责酒水部的业务和管理,对饮食总监负责。

(2) 负责本部门工作的策划,负责对中西餐宴会、酒会、冷餐会的酒水服务工作的策划。

(3) 负责对酒水部员工的素质、服务水准、服务技巧进行培训,使员工的素质和业务水平取得不断提高。

(4) 处理本部门的日常事务,正确处理客人的投诉。

(5) 督导工作人员按程序热情、周到地为宾客服务。

(6) 向饮食总监汇报工作。

#### ◇酒吧员工岗位职责

(1) 负责水柜酒水、酒橱和其他商品的摆设、储藏。

(2) 各种酒水明码标价,字迹清晰美观。

(3) 熟悉各类酒水和其他商品的名称、价格、型号、产地和特点等。

(4) 主动招呼客人,为客人详细介绍酒水。

(5) 严格把好食品质量关,不卖过期、变质的食品。

(6) 搞好各处的清洁卫生,及时清理各种破烂瓶、罐及包装物等。

(7) 每日清点出售物品,做好各种账目的登记工作。

(8) 认真细致地填写每日销售报表。

#### ◇侍应生领班岗位职责

(1) 负责检查、指导侍应生的工作,熟悉自己服务工作的每一道程序,熟悉酒水、饮料的各类品种。

(2) 落实每天卫生工作计划,保持营业场所的整洁、干净,完成酒吧主管委派的工作。

(3) 发挥带头作用,严格要求自己,对待应生耐心辅导,搞好培训工作,并带领属下员工严格按操作程序进行工作。

(4) 营业结束后,应清点台椅是否有遗留物品,收好酒水牌、餐牌和花座等,切断电源(开关)。

### ◇侍应生岗位职责

- (1) 严格按照服务程序做好本职工作。
- (2) 遵守酒店各项规章制度，执行服务规程，仪容整洁大方，以规范姿态站立。
- (3) 按照领班的安排，负责咖啡座的摆桌、摆台。
- (4) 熟悉餐牌、酒水，积极向客人推销。
- (5) 客人到时，主动迎接，热情招呼，彬彬有礼。
- (6) 按规格填好点菜单。
- (7) 彻底搞好卫生工作。

### ◇餐厅接待员岗位职责

- (1) 负责接待、受理、确认客人订餐。
- (2) 负责解答客人有关定餐的问题，并提供酒店各餐厅的有关资料。
- (3) 负责向宴会部经理报告有关定餐的情况，编制席位编排表，并通知各餐厅，转送宴会编排表。
- (4) 主动带领客人到餐桌就坐，并将菜单传递给客人。
- (5) 耐心解答客人提出的问题。

### ◇宴会部经理岗位职责

- (1) 进行行业调查研究，作好客源分析，掌握消费者的心理，广泛进行宣传
- 工作，组织客源，广交新客户，不断扩大经营范围。
- (2) 了解食品原材料价格和货源情况，了解和掌握本酒店各种食品，特别是海鲜、野味等名贵品种的库存、池养情况，并注意推广和销售。
  - (3) 熟悉和掌握本酒店、其他酒店和各餐饮单位食品情况和菜色品种，经常与餐饮部经理、行政总厨和大厨研究和创制新的菜式和花色品种，编制新的菜单，尽量满足客人新的要求。
  - (4) 建立食谱档案，对老客户要注意他们的口味特点，经常变换品种，使客人感到酒店的食品品种丰富。
  - (5) 注意协调有宴会订单的宴会厅房安排，分派及指导营业员制定宴会菜单，重要的筵席要亲自制定菜单。制定菜单要注意搭配，做到斤两准确、保证质量，不错单漏单。
  - (6) 接待来订餐的客人，一定要热情友好、服务周到。对他们的提问要耐心解答，向他们介绍情况时，一定要认真细致，处处为客人着想，使客人感到

亲切。

(7) 对酒店内部各部门人员的接待也要热情友好，谦虚谨慎。与各部门的协调与沟通要注意方法，争取得到各部门对宴会部工作的配合、帮助与支持。

(8) 负责宴会部工作的组织和安排，抓紧宴会部工作人员的培训工作，不断提高他们的业务水平和工作能力。

#### ◇餐饮部管理员岗位职责

(1) 以高度的事业心和责任感，做好本职工作，领发物品要手续清楚、账目清楚。

(2) 工作要有条理，每周根据餐厅、厨房各种物资的用量制订计划并向物业部门领取，既不积压也不短缺。所有物品要分类存放，防止物品霉烂和变质。

(3) 每次将餐厅换下来的席巾、台布等分类整理好送洗衣部洗涤，餐厅楼面来领干净台布、席巾时必须以脏换净，回收的席巾、台布若有破损的要更换。

(4) 贵重物品（如金器、银器和玉器等）每次收市后要清洁、包装好后清点入库。对固定在餐厅的餐用具如银器、刀叉等，每市要核对，对损坏和遗失的要追查、按价索赔。

(5) 大型宴会、酒会、冷餐会、音乐会、时装表演会、展览会、研讨会等用后的设备、用品等都要清点好，然后入库分类存放，防止丢失和损坏。

(6) 对于服务用具和物品如圆珠笔、点菜单、牙签，卫生用品如扫把、拖把、胶手套、吸尘器、清洁剂，办公用品如笔墨、纸、笔记簿等，要有计划地领发，做到不积压、不浪费，做到合理使用。

(7) 对于特殊用品（如火锅用的酒精、热盆用的酒精蜡、西餐厅和生日蛋糕用的蜡烛等）要准备一些备用。易燃物品要另外存放，以防火灾。

(8) 不准无关人员进入仓库，不准在仓库吸烟。要注意防火、防毒、防蛀、防咬，并注意仓库的卫生情况。

#### ◇餐厅业务员岗位职责

(1) 负责编写筵席、酒会、冷餐会、团体包餐、宴会陪同及司机工作餐及其他需宴会部制定的菜单。

(2) 负责解答客人提出的有关饮食方面的问题，如餐饮部各餐厅的有关资料、食物水准、价格及与同行业相比本酒店饮食的优势和特点等。

(3) 协助接待员受理订餐、订席工作。

(4) 负责本部制定的周、月、年、季特餐餐单、菜谱的印制工作。

◇送餐部经理岗位职责

- (1) 指导、监督送餐部领班、服务员及订餐员的工作情况。
- (2) 督导和巡视重要宾客房间的送餐服务工作。
- (3) 送餐前，检查送餐车、托盘及赠品，确保一切准备就绪，一旦需要即可送出。
- (4) 控制营业所需的餐具，定期参加盘点。
- (5) 编制员工排班表，监督员工考勤记录，评估员工、培训员工，解决各方面的服务问题，并处理客人的投诉。

## 第二章 餐饮服务规范化管理

### ◇餐厅安全服务规范

#### 1. 事故预防

餐厅员工进行某项服务时，必须随时随地注意周围每个人的安全，应该时时将自己作为餐厅安全小组的一员，及时地报告各种不安全因素。在工作中必须遵守规章制度和操作规程，这是保证安全的前提。千万不可疏忽粗心走神，脑中要有安全意识，防患于未然，要懂得使用安全用具。

#### 2. 向上报告

无论是谁受了伤，哪怕是十分轻微的伤，都应该立即向上报告，使受伤者得到应有的帮助和照料。

#### 3. 在餐厅内要小心

在餐厅内、楼道里行走时要靠右走，不要奔跑、鲁莽，以免在转弯角上碰撞弄伤。进出门要放慢速度，留心对面是否有人和物。开窗时动作要慢，不要直接用手推玻璃，要使用窗把手，以防把窗台上的杂物弄掉。严禁工作时打闹、开玩笑，有时开玩笑也会造成损伤。

#### 4. 使用设备要细心

发现有缺损的设备应及时向有关人员报告，以便及时修理。使用设备，要切实遵守操作规程和安全守则。

#### 5. 身体力行

餐厅中如果有体力劳动（如搬动重物）时，要注意姿势，量力而行，不要不断地重复使用某一部位的肌肉，这样容易引起疲劳。

#### 6. 小心火灾

酒店最大的危险是火灾，不管是旧式酒店还是新式酒店，都应注意防火。1984年哈尔滨天鹅宾馆发生火灾，死伤多人，在国内外造成极大影响。酒店存在火灾的潜在威胁，如客人吸烟、厨房的燃料管道、煤气库、锅炉旁和电线等。要防止火灾，杜绝火灾，提高警惕，保护生命。



### 7. 小心烫伤

餐厅内的某些设备和用具可造成严重的烫伤，比如烫的盘子和碗，如果不注意就会烫伤手指和周围的人员，还可能烫伤客人。另外，刚烧好的汤也是一个潜在的烫伤源。

服务时不要跑动、蹦跳，特别是送热的流体时要小心翼翼，在穿过一个拥挤的餐厅时，更应加倍小心。一旦发生烫伤，应立即作医疗处理。

### 8. 小心噎塞

在餐厅中，食物噎塞是造成意外性死亡的一种原因，如果不采取急救措施，噎塞者将在4分钟之内死亡。一般情况下，噎塞者会依次出现下列现象：惊慌失措、不能呼吸、不能说话、皮肤发青、颓然倒下。

### 9. 写事故报告

当意外事件平息后，应立即写出有关事故的详细报告，如事故的位置、程度和伤亡情况等。

## ◇餐厅卫生规范

### 1. 个人卫生

- (1) 每天起床后漱口、刷牙、洗脸。
- (2) 每天至少1~2次沐浴。
- (3) 每天工作前或饭前洗手一次，并注意手指甲的修剪。
- (4) 制服每天更换一次，力求整洁、笔挺。
- (5) 头发梳洗干净，女性工作时应化淡妆，并附带发网。
- (6) 工作时不穿拖鞋与木屐。
- (7) 不用重味的香水及发油。
- (8) 不留胡须及长发（男性）。
- (9) 打喷嚏时应用手帕遮住嘴巴，并离开工作地点去洗手。
- (10) 不用手指抠鼻孔、牙缝以及耳朵。
- (11) 不用手摸头发、揉眼睛。
- (12) 上厕所后，必须洗手并擦拭干净。

### 2. 餐厅环境卫生

- (1) 不将食物置于角落、衣橱及橱柜内。
- (2) 不丢弃余渣于暗处、水沟及门缝等处。
- (3) 凡已腐蚀的食物不留置或丢在地上。
- (4) 厨师尽量避免使用手拿食物，餐厅人员也切勿用手拿食物。
- (5) 在地上捡拾东西、搬运桌椅后，必须洗手后再为客人服务。
- (6) 不随地吐痰。

- (7) 随时保持工作区域内的清洁。
- (8) 生病时立即进行医治，病愈后才能上班。
- (9) 餐厅内必须经常保持清洁、整齐。
- (10) 各类客人使用的餐具务必清洁。
- (11) 服务人员除搞好个人卫生外，对于客人的卫生要求更应特别注意。
- (12) 上菜前，务必先行检视菜肴的分类，热类者得以热盘服务，冷类者则以冷盘服务。
- (13) 客人用后的残渣，应立即收拾并进行处理。
- (14) 餐厅工作台随时保持清洁，不得留置任何食品。
- (15) 发现在餐厅内有苍蝇或其他虫物出现，应立即报告，并进行彻底的扑灭、消毒工作。

### 3. 餐具卫生

各餐厅餐具、茶具、酒具消毒。银器、铜器餐具按时擦拭，无污痕，表面无变色现象发生。瓷器、不锈钢餐具和玻璃制品表面光洁明亮，无油滑感。托盘、盖具每餐洗涤。台布、口布每餐换新，平整洁净。各种餐茶用具日常保管良好，有防尘措施，始终保持清洁。

### 4. 食品卫生

注意食品卫生，生熟菜刀要分开，不要使用腐烂、变质的食品，防止客人食物中毒。

## ◇餐厅迎候服务规范

### 1. 到岗准时

于开餐前5分钟在分管的岗位上等候开餐，迎接客人。餐厅多是站立服务，在站岗时要注意姿势。

### 2. 微笑问好，喜迎客到

客人进入餐厅就餐时，以微笑迎接客人。根据年龄及阶层先服务女士，但主人或女主人留在最后才服务。在服务时，应避免靠在客人身上。

### 3. 不可不闻不问

也许餐厅确实非常忙，每位员工都忙忙碌碌、应接不暇，但不可以此为不问候的理由。如果餐厅员工确实很忙，则应将情况解释清楚。如果客人只看到服务员从他们面前走来走去，而对他们不闻不问，客人就会十分扫兴，甚至很生气。

### 4. 帮客人接物

帮助客人脱外衣、拿雨伞和包裹，并把这些东西放在合适的地方，但一定要先征得客人的同意。假如客人认为不行或不习惯别人帮助接物，就不必拘泥于酒店的迎宾规则礼仪。

### 5. 询问客人是否预订

根据情况询问客人是否有预订，并核实人数。如果是预订了，迎宾人员应手持清洁的菜单、酒单走在客人前面，将客人引到餐桌边。

### 6. 接受点菜

客人坐下后，应将餐牌送上征求点菜。客人点菜时，服务员应站在客人左侧，与客人保持一定的距离，腰部稍微弯下一点，手持点菜簿，认真倾听客人选定的菜点名称，并伺机向客人介绍推荐菜点。如果客人点的菜已暂时售完，应立即向客人表示歉意，并婉转地向客人建议其他类似的菜肴。如果有些菜烹制时间较长，应向客人说明情况。服务员要做到神情专注，有问必答，百问不厌，主动推荐。

当客人点完菜后，要将记录下的菜点复述核对一遍。确认无误后，将菜单一联送到厨房备餐，一联送收款员算账。

## ◇餐厅引座服务规范

### 1. 引座前

在大酒店就餐，一般都有引座的服务小姐。引座时，要根据客人的不同情况，按先后次序分别安排座位。有时候，还需要帮助客人提、放、存随身物品。假若漫不经心地对待那些等候座位的客人，就会被认为是对他们的尊严和重要性的冒犯和侮辱。所以，应时常注意与客人接触，以防止造成某些不愉快的局面，同时要留心观察客人。

一般情况下，从客人进入酒店开始就要留心观察。有的客人进入餐厅后就急于向服务员打听哪些饭菜可以快点送上来，这些客人多数是有急事要办；有的客人安静地坐在座位上等候服务员点叫酒菜，这样的客人多半是时间充裕的；有的客人携带家属就餐，多数是改善生活或者是其他原因；有的客人坐好后，暂时不叫饭菜，经常向门、窗张望，这样的客人多数是等人到齐后才开始点菜。所以，只有弄清就餐性质才能便于安排座位。

### 2. 引座时

引座时，应视具体情况、具体对象、具体分析，因人而异地引座。

贵宾光临，就要安排在餐厅最好的位置。

一对夫妇或恋人，应引到餐厅内安静优雅的地方就座。这些地方比较有情调、气氛好，或者安排只有两个席位的餐桌。

对老弱幼妇或行动不便者，要主动搀扶，安排座位要在路线短、出入方便的地方。

对带着小孩子的客人，应把他们安排在孩子的声音影响不到其他客人的餐桌比较合适。

男子或女子单独用餐时，一般不喜欢在中间的餐桌就餐，可以引到靠窗边的位置。

打扮漂亮的女性，最好安排在客人能看到的座位上，因为女性一般有“希望自己的打扮能被别人欣赏”的心态。但是，如果已经有类似的女性在场，为了不使她们产生争高低的竞争心理，餐桌的安排最好分开一点。

几个男士一起就餐，可能有贸易之类的事情商谈，应引到最近的边角位置。

在餐厅高峰期人员满时，应耐心向客人解释，并让来客有地方等候。比如，建议客人在酒吧中等待一会儿，这样可以转移一下客人的注意力，也可以增加酒吧的销售量。如果他们不愿意去酒吧间，则可以建议他们在大厅或其他休息处等候。如果没有座位，可以有礼貌地如实告诉客人需要等多长时间才能得到座位，由客人决定是否等待。如果他们时间有限，则可以建议去其他餐厅或作另外安排，这样可以增加客人的满意度。

和有客人的桌子并桌时，要先征求已经就餐客人的意见。

如果在餐厅空位较多时，服务员应征求客人的意见，让客人挑选他满意去的座位。

#### ◇餐前服务规范

##### 1. 餐前准备工作

- (1) 检查预订本。
- (2) 调整桌子。整理餐厅桌子，一旦餐厅已准备就绪，只可进行小的调整和改动，尽量避免临时将餐桌拉进拉出。即使是拆卸或折叠的餐桌，拉进拉出也会造成麻烦，特别是在营业时间，会给其他客人造成不舒适和忙乱的感觉。
- (3) 铺好台布。
- (4) 准备好餐巾。
- (5) 检查餐具、瓷器和玻璃器皿。
- (6) 摆台。
- (7) 补充各种调味品。
- (8) 调节好室温与灯光，创造良好的环境氛围。

##### 2. 餐后整理工作

- (1) 清理桌子。
- (2) 叠好椅子。
- (3) 清理并重新灌满调味品，把调味品放入冰箱。
- (4) 洗净餐具、瓷器和玻璃器皿。
- (5) 清洗储物架和托盘。
- (6) 调节好室温与灯光。

### 3. 餐前服务

客人来到餐桌前，看台服务员应仪容整洁、仪表端庄、面带微笑地迎接客人，拉椅让座。台面台布、口布、餐具、茶具应整洁干净。客人坐下后，应主动问好，双手递上菜单，询问客人用何茶水并注意上茶、斟茶服务规范，递送餐巾、香巾主动及时，服务周到。

客人点菜，服务员应态度热情、主动推荐。服务员应熟练掌握餐厅菜肴品种、风味、价格。询问客人点菜品种，所需酒水饮料明确，开单点菜内容书写清楚，并向客人复述一遍。对客人的问题有问必答。推荐意识强烈，针对性强。点菜单一式三份，分送收款台、传菜间各一份。

### 4. 下菜顺序

菜碟先征得客人同意，才能收撤，空碟除外。当客人同意后，应在客人的右边逐样收撤，先收银器、筷子，后收碗、匙羹、味碟、水杯。所有的污碟应用右手从客人的右边撤下，但不包括面包与黄油碟，这两样应从客人的左边撤下。切勿在客人面前刮盘子，切勿有对客人不礼貌的行为。

### 5. 客人进餐时

客人进餐时，如果有异常反应，餐桌上所有的食物都不能撤掉，应立即请有关人员来处理。对客人的投诉要耐心，是质量问题应到厨房另做一份或不收此菜费用，建议客人另选其他食物。

客人进餐时，如果餐具落地要更换，不可擦拭以后重上。

客人进餐时，除了做好其他客人的接待与服务工作外，还应注意进餐情况。当菜已吃完时应将残盘撤下，撤前应征询一下客人的意见，尤其是盘中还有少量余菜时更要如此。桌子上菜已快吃完，而还有菜点未上时，应及时去厨房催取。

在客人进餐过程中，服务员还应为客人加添饮料、更换烟缸。如果桌布脏了，可用一块餐巾垫在上面。在进餐过程中，客人常会提出添加菜肴和酒水，此时要及时处理。对于客人对服务与菜肴提出的问题应和蔼、耐心地解答。

### 6. 服务员要了解客人的信号

服务员要了解、留意客人的信号：吃中餐时，客人用纸巾擦嘴，表示已用餐完毕。吃西餐时，视客人盘子里的餐具摆放而定。

服务员留意客人的行动，可以更好地掌握客人下一步的动态，做到主动服务。假如客人吃完饭了，等半天或叫了半天都不见服务员来结账，那客人就会不满意了。

## ◇立餐服务规范

### 1. 立餐服务的方法

在立餐服务中，菜肴都排列在主桌上。冷菜都盛放在大型碟盘（托盘类）

内；热菜都放在深底容器内保持保温状态。主桌上准备好了供客人取菜用的碟、盘、餐叉、餐钳、餐铲等餐具、器皿。除主桌外，会场内还应配置小圆桌。

立餐服务与餐桌服务不同，在客人入场之前，宴会工作人员早已以主桌为中心将菜肴全部准备齐全。而且，为了显示所到菜肴的豪华、名贵，上面还要加以修饰。另外，还应特别设置一些柜台、吧台等。

服务的具体方式根据派对的形式会有所不同，不过，一般场合是侍应生在会场门口将各种酒水放在托盘上端在手中持立，供过场的客人凭自己的嗜好选择；菜肴是客人自己到主桌旁拿碟子及其他餐具取；但烤面包、酒水之类有时则是由侍应生持托盘在场合巡回服务。

客人使用过的器皿、玻璃杯之类通常放在小圆桌上，侍应生要随时留意这些桌面。一旦发现有客人使用完的器皿，应立即撤下去，以保持桌面整洁。主桌上的菜肴由于是客人随意取食，不免会散形掉彩，或因调味品溢出弄污餐具、餐桌面等，传菜生要经常注意主桌桌面。一旦发现上述情况，要马上采取补救措施。如果有些菜肴所剩无几了，则需撤下去，重新补给。如果无法补给，则要重新盛放（如换小的碟盘等）以使得整齐些。

立餐派对的场合，最忌讳的是大盘（托盘）内的菜肴散形掉彩，或空空如也的容器原封不动地留在主桌上，服务人员一定要多留意。另外，取菜用的餐具也要放置得整齐美观。

## 2. 立餐服务的形式

（1）鸡尾酒会。鸡尾酒会是以酒水为主题的酒会，菜肴只供应一些面包类、冷盘类等简单的食物。原则上菜肴仅止于下酒小菜，所以餐厅内使用的器皿类、餐叉等餐具类也为数不多。鸡尾酒会一般从下午5时开到7时，有时与晚宴连续起来，成为持续时间颇长的晚餐会。在鸡尾酒会上，基本不使用餐桌和椅子。另外，这种酒会的宗旨是让客人在和睦、融洽且轻松的环境中自由交流，所以一般不安排讲演活动。

（2）鸡尾酒立餐会。鸡尾酒立餐会与上述鸡尾酒会的不同之处有：①菜肴比鸡尾酒会在花色和数量上大为增多；②鸡尾酒立餐会会场设置柜台或吧台；③客人可以自由取食菜肴；④酒水也可以根据个人的嗜好要。

鸡尾酒立餐会上也不特别设置座席，但在会场周围会安排一定数量的桌椅，客人可以坐下来边用餐边交谈。另外，酒水也可以自由畅饮。因此这种立餐会是众多客人在和睦、友好氛围中尽情欢谈的酒会，很受客人欢迎。

（3）立餐派对。这种酒会与前述酒会有些相似。客人可以到主桌处自由挑选放在大托盘、主盘中的菜肴，端到餐桌上享用，这是立餐派对的最大特色。有时，主办方也会事先决定好席位，客人必须坐在固定的位置上。通常由酒店方主办的派对或表演晚会等场合，多采用这种服务方法。



### ◇服务中特殊情况的处理

#### 1. 为有急事的客人服务程序

(1) 了解客人情况。引座员了解到客人赶时间时，应礼貌地问清客人能够接受的用餐时间，并立即告诉服务员。引座员将客人安排在靠近餐厅门口的地方，以方便客人离开。

(2) 服务员为客人提供快速服务。待客人就座后，立即为客人点饮料，并取回饮料。同时，另一服务员立即为客人点食品，推荐制作和服务较为迅速的菜肴。如果客人已预订需要等候时间较长的菜肴时，服务员要向客人说明所需时间，并询问客人是否能够等待。为客人订好食品单后，立即将订单送到备餐间，通知走菜员和厨师客人赶时间的情况及制作服务时间。在客人要求的时间内，快速、准确地把菜上齐。在客人用餐过程中，不断关照客人，及时为客人添加饮料，并撤空盘、换烟缸。

(3) 为客人准备账单。客人用餐完毕之前，及时准备账单。客人结账时，对匆忙服务不周表示歉意。

#### 2. 服务中特殊情况的处理程序

(1) 听不懂客人的问题。第一次没有听懂客人的问题时，必须礼貌地请求客人重复一次。如果确实听不懂应向客人讲明原因，请领班或餐厅经理来解决问题，不得不懂装懂。再次为客人服务时，应向客人道歉。

(2) 客人有特殊要求。服务员应礼貌、耐心地听取客人的要求。将客人的要求及时通知领班或餐厅经理，协助解决。如果不能满足客人要求，必须提出一些其他建议以供客人选择。将各种变化及时通知有关部门和人员，以便作出相应的变化。

(3) 服务中出现失误：①马上向客人致歉；②立即寻求解决办法；③及时通知餐厅经理或领班；④采取补救措施，给予客人适当的赔偿；⑤再次向客人道歉。

### ◇铺台布规范

#### 1. 中餐铺台

中餐圆台铺台布的常用方法有推拉式、平铺式和撒网式三种。铺台布的基本程序有准备物品、拉椅、站位、打开台布、合拢/折叠/提起/上肩、铺出/撒出、拉/抖、定位等八大步骤。下面介绍推拉式和撒网式铺台的技术：

(1) 推拉式铺台是用双手将台布打开后放至餐台上，正面向上，左右两手握住台布的一边，至距边缘 40~50cm 处（这样可以防止台布边缘着地），两手离台布中缝线各约 50cm（视台布大小而定），其他的台布分别夹在其余四指内，将

台布贴着餐台平行推出去（手不可过餐台的  $2/5$  处，否则台布边缘容易着地），再拉回来（视台布中心与餐台的中心而定，动作不能过快）。一次定位准确，铺好的台布中缝线对着主人位和副主人位，十字中点落在餐台圆心上，四角离地面距离相等。

具体程序如下：①准备物品，把台布、台裙、熨烫设备等准备好，放在方便的地方，洗好手。②拉椅，把椅子拉成三三两两或规则摆放，并将副主人位上的椅子移开。③站位，站在副主人位上，准备操作。④打开台布，将折叠好的台布正面朝上打开，捏住台布的一边，将台布抛向主人位的方向，将台布向左右打开。⑤合拢/折叠，用两手臂的臂力将台布沿着桌面向胸前合拢，防止过度褶皱和缠绕；有的餐厅为了防止台布的褶皱，将台布折叠成宽条形。⑥铺出，双手拽住台布的两边，将其余部分的台布顺着桌面向对面推出去。⑦回拉，在推出去的同时向回拉，可以防止台布推出过多，以致台布落地。⑧定位，在回拉的同时，用食指和拇指轻捏台布，找准台布与餐桌的中心，十字取中，四角下垂均等。

这种铺法多用于零点餐厅或较小的餐厅，或因有客人就座于餐台周围等候用餐时，或在地方窄小的情况下，特别是双层台布中底布的铺设，一般选用这种推拉式的方法进行铺台。

（2）撒网式铺台是用双手将台布打开，正面向上，用大拇指和食指抓住台布靠近身体的一边，其余三指快速抓住台布其余部分，平行打折；呈右脚在前、左脚在后的站立姿势，双手将打开的台布提拿起来至胸前，双臂与肩平行，上身向左转体，下肢不动并在右臂与身体回转时，台布斜着向前撒出去，如同撒渔网一样；将台布抛至前方时，上身转体回位，并恢复至正位站立，然后再将台布向自身拉回，一边拉一边调整台布。这时，台布应平铺于餐台上。

具体程序如下：①准备物品，把台布、台裙、熨烫设备等准备好，放在方便的地方，洗好手。②拉椅，把椅子拉成三三两两或规则摆放，并将副主人位上的椅子移开。③站位，站在副主人位上，准备操作。④打开台布，将折叠好的台布正面朝上打开，捏住台布的一边，将台布抛向主人位的方向，将台布向左右打开。⑤提起（折叠）、上肩，将多余的台布提起至左肩后方，防止过度褶皱和缠绕，有的餐厅为了防止台布的褶皱，先将台布折叠成宽条形后再提起，抓紧台布，同时上身向左后侧转体。⑥撒出，双手拽住台布的两边，将其余部分的台布顺着左前方撒出去，如同撒渔网一般，一次到位。⑦回拉，在撒出去的同时，向回拉，调整左右方向。⑧定位，在回拉的同时用食指和拇指轻捏台布，找准台布与餐桌的中心，十字取中，四角下垂均。

抛撒时，动作应自然潇洒。这种铺台方法多用于宽大场地或技术比赛场合。两手间距与肩同宽，以台布的中线为轴，打开尽量完全，这关系到台布是否可以一次到位。



## 2. 西餐铺台

西餐一般多用方台和长台。铺设台布时，服务员应站在方桌一侧的中间位置操作。如果是长方形餐台，则应站在长边一侧操作。西餐宴会通常是由多个方桌或圆桌拼成大型的餐台，铺台布一般由2~4人合铺。西餐摆台的台布铺设方法一般都使用推拉式与抖铺式，特别是第二块以后的台布铺设尤其如此。其他要求参见中餐宴会台布的铺设。具体程序如下：

(1) 检查餐桌是否稳固，位置是否适当。

(2) 如果是一块台布，则站在长台中间的位置上，将台布打开，正面朝上，用大拇指和食指抓住台布靠近身体的一边，其余三指快速抓住台布其余部分，用力向对面抛出。台布正面朝上，中心线对正，下垂部分要均匀，美观整齐。如果有两块台布，一人两端铺设，则先在餐台里端使用同上的方法铺设一块台布，再在餐台的外端铺设另一块台布。如果是两人铺设，则两人分立于餐台两边的1/2处铺设（两块台布则在1/4处）。台布正面朝上，中心线对正，下垂部分要均匀，接缝处一致、平整，美观整齐。

(3) 长餐台往往用多块台布拼铺而成。铺设时，应从餐厅里面往外铺，让每块台布的接缝朝里，以步入餐厅的客人看不见接缝为原则；要求台布中线相连，成一条线；台布的横向缝与餐台长边垂直，台布下垂部分的四个边要平行相等，台布下沿以正好接触到椅面为宜。一般由两人或多人共同完成。

## ◇托盘服务规范

餐饮服务工作的许多任务都是借助托盘来完成的，在餐厅中最能展示自己技能娴熟程度的过程也是托盘。

### 1. 托盘的种类和用途

划分托盘的种类有很多，一般情况下都是按照其形状的不同和制造材料的不同来进行划分的。

(1) 托盘的种类：①按形状划分，可分为圆形托盘和长方形托盘等。②按规格划分，可分为大、中、小形圆盘和方盘等。③按制造材料划分，可分为不锈钢托盘和塑料托盘等。

(2) 托盘的用途。任何形状和大小的托盘其用途都是用来托送物品，只是所托送的物品不尽相同。其中，大、中型长方形托盘和大型圆盘主要用来传菜，中型圆盘主要用来展示菜品和酒水、饮料，小型圆盘主要用来收银。

### 2. 托盘的使用方法

常见托盘的使用方法根据托盘托好后所处的位置和托盘内所装重量划分为两类，即根据位置划分的胸前托和肩上托，以及根据盘内重量划分的轻托和重托。其中，轻托又叫胸前托，重托又叫肩上托。轻托和重托在操作时都要用到的方法

是理盘、装盘和托送。

(1) 理盘。理盘即将托盘整理干净。如果是在托盘内未采用防滑措施的托盘，还应在托盘内铺上干净的垫巾并撒上少许清水防滑。

(2) 装盘。装盘即在托盘内装入要托送的物品。在装入物品时首先应考虑客人的安全，其次应考虑操作者自身的安全。另外，装入物品后整个托盘及盘内物品应显得美观有序、排放整齐。装盘的要领是：高的、重的在后，矮的、轻的在前；先用的在前（上），后用的在后（下）。每个从业人员都要以自身安全和客人安全为重，不要在托盘内放入过重物品。在托送时，如果托盘要翻倒请向自己一侧翻倒，不要伤及客人。

(3) 托送。托送分为起托、托盘行走和落托三个步骤。

1) 起托。在起托时，轻托要求：先迈出左脚，再用右手将托盘拉出到离操作台边约 1/3 处，然后用做好手势的左手在托盘底部中心承接住托盘，并伴随身体上行将托盘托起。而重托在做完上述过程后，还有一个将托盘转腕上行至肩部的过程。在起托时，轻托要求托住盘的左手掌应成空心状，而重托应成实心状。

2) 托盘行走。托物行走时应头正肩平，两眼平视前方，出脚直，脚掌用力蹬地，行走速度为每分钟 110~120 步。手臂在行走时应自然摆动，动作自然、协调、大方、优雅。

3) 落托。落托时应右脚在前，轻托应先将托盘前端搭放在操作台边，用右手扶着右后侧盘边，然后抽出左手，两手同时将托盘推入操作台内。而重托则应先将托盘转腕下行，然后再将托盘前端搭在操作台边，再用双手将托盘推入操作台内。

不管是进行轻托还是重托，在行走时都要做到身体协调，手臂自然摆动，步幅等距，脚步频率较快，姿态动作优雅美观。

### ◇摆台规范

在餐厅服务特别是宴请活动中，摆台占有十分重要的位置。无论是中餐摆台还是西餐摆台，对餐具的数量、种类及摆放位置，均有严格的统一标准。好的台面不仅能为宾客提供舒适的就餐场所和必需的就餐用具，还能给宾客以赏心悦目的享受，为就餐增添气氛。

#### (一) 定义及分类

摆台就是在餐台上按照规定的程序及操作要求摆上用餐时必需的餐具的过程。按饮食习惯的不同可分为中餐摆台和西餐摆台；按用餐形式中餐又可分为零点摆台和宴会摆台，西餐分为早餐摆台和宴会摆台。

由于各地饮食习惯的不同和餐具规格的不同，各地酒店都有适于本酒店的摆台标准。无论哪种摆台方法都要掌握一个基本原则，那就是方便客人用餐，方便

服务员操作，同时能够体现整齐美观、清洁大方。

## （二）中餐摆台的操作方法

### 1. 席位安排

中餐宴会摆台一般多采用圆桌，可以坐6~20人不等。宴会的席次安排在宴请中有非常重要的意义，我国通常习惯按主宾、职务、年龄等作为座次安排的依据。具体规则有四条：第一，面门为主；第二，主宾居右；第三，好事成双；第四，各桌同向。安排座次时还要注意符合礼仪规格，尊重风俗习惯，满足客人的特殊要求。

（1）正式单桌宴会的座次安排。主人通常坐在面向门能综观全局的位置，副主人与主人相对而坐，第一主宾坐在主人右侧，第二主宾坐在主人左侧，第三主宾坐在副主人右侧，第四主宾坐在副主人左侧，其他座位是陪同席（见图1-2-1a）。

主人与副主人位置不变，主宾坐在主人右侧，第二主宾坐在副主人右侧，第三主宾坐在主人左侧，第四主宾坐在副主人左侧，其他位置为陪同和翻译（见图1-2-1b）。

主人与副主人位置不变，第一主宾坐在主人右侧，第二主宾坐在主人左侧，第三主宾坐在第一主宾右侧，第四主宾坐在第二主宾左侧，然后依次排列（此种情况，往往是副主人的位置不高，见图1-2-1c）。

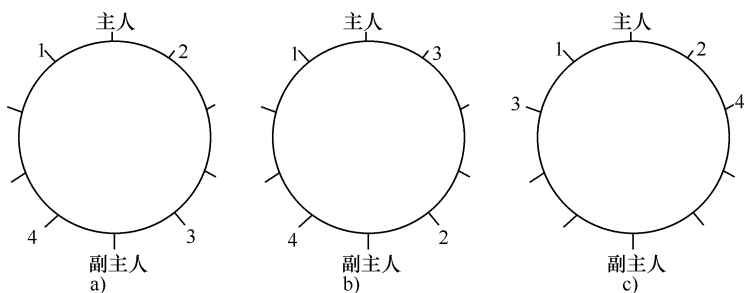


图1-2-1 正式单桌宴会座次

（2）大型宴会桌次安排。大型宴会桌次安排的原则是：中心第一，先左后右，高低低远。一般选用同一型号的餐桌，即180cm或150cm，正式的高档大型宴会一般选用前者，团队包餐等一般选用后者桌与桌之间的距离不得少于2m，桌与墙之间不少于1.2m。各桌主人位以主桌主人位为基准点。安排方法有两种：一种是各桌主人与主桌主人朝向同一个方向，如婚宴；另一种是各桌主人与主桌主人遥相呼应，如政府性宴请。

### 2. 摆台操作

中餐宴会摆台主要包括摆骨碟、餐椅定位、摆味碟、摆汤碗、摆汤勺、摆筷子和筷架、摆公用勺和公用筷、摆酒具、摆酒具及餐巾花、摆烟灰缸、摆火柴、

摆装饰花、菜单和桌号牌等环节。

(1) 骨碟。将骨碟排好放在托盘内，左手端托盘，右手摆放。摆放时从主人位开始按顺时针方向依次进行，碟与碟之间距离相等，骨碟距桌边 1.5cm。正、副主人位骨碟应摆放于台布折线的中心位置，三点一线。公用碟分别放于正、副主人位骨碟正上方 10cm 处。

(2) 餐椅定位。从主宾位开始拉椅定位，座位中心与餐碟中心对齐，餐椅之间距离均等，餐椅座面边缘距台布下垂部分 1.5cm。

(3) 味碟。味碟位于骨碟正上方 1cm 处。

(4) 汤碗、汤勺。汤碗摆放在味碟左侧 1cm 处，与味碟在一条直线上。汤勺放置于汤碗中，勺把朝左，与餐碟平行。

(5) 筷子和筷架。筷架摆在餐碟右边，与味碟在一条直线上，摆放时应注意筷架的造型图案。如果是动物造型，头应朝左摆放。筷子、长柄勺搁摆在筷架上，长柄勺距餐碟 3cm，筷尾距餐桌沿 1.5cm，筷套正面朝上，牙签位于长柄勺和筷子之间，牙签套正面朝上，底部与长柄勺齐平。

(6) 公用勺和公用筷。公用餐具摆放在正副主人的正上方，按先筷后勺顺序将筷、勺搁在公用筷架上（设两套）。公用筷架与正副主人位水杯间距 1cm，筷子末端及勺柄向右。

(7) 酒具。葡萄酒杯在味碟正上方 2cm 处，白酒杯摆在葡萄酒杯的右侧，水杯位于葡萄酒杯左侧，杯肚间隔 1cm，三杯呈斜直线，向右与水平线呈 30°角。如果折的是杯花，水杯待餐巾花折好后一起摆上桌。摆杯手法正确（手拿杯柄或中下部）、卫生。

(8) 餐巾花。花型突出主位，符合主题、整体协调，折叠手法正确、卫生、一次性成形，花型逼真、美观大方。

(9) 烟灰缸、火柴。从主人位右侧开始，每隔两个座位摆放一个，放于两个骨碟之间的中线上，架烟孔要朝向两边客人，呈“品”字摆放。火柴应摆放在靠桌心一侧的烟灰缸上，火柴盒的封面向上、火磷面朝向桌边一侧。

(10) 装饰花、菜单和桌号牌。花瓶（花篮或其他装饰物）摆在台面正中，造型精美、符合主题要求。

一般 10 人以下摆放两张菜单，菜单摆放在筷子架右侧，位置一致（两个菜单则分别摆放在正副主人的筷子架右侧），12 人以上应摆放 4 份，呈“+”形摆放。桌号牌摆放在花瓶（花篮或其他装饰物）正前方、面对副主人位。

### 3. 注意事项

(1) 摆台要尊重客人的风俗习惯和饮食特点。特别是某些民族、宗教有所禁忌（数字、颜色等），更要特别注意；宾主席位安排也要根据各国、各民族的传统习惯确定。

(2) 餐具要配套、齐全,摆放要求相对集中,整齐一致,既要方便用餐,又要便于席间服务。

(3) 保证餐具、布草的清洁卫生,同时操作过程中也应注意卫生。

(4) 服务台上备齐服务用品和备用餐具(多备20%)。

(5) 观察台面,确保“三线”平行,即骨碟与圆桌的切线和汤碗、筷架、味碟中心所呈的直线以及葡萄酒杯、白酒杯、水杯中心所成的直线相互平行。

### ◇点菜服务规范

#### 1. 基本程序

点菜的基本程序从形式上看比较简单,包括递送茶水、手巾—递送菜单—等候点菜—点菜—记录菜名、酒水—下单。然而,要将这些程序有机地结合起来,达到顾客满意的效果,却不是一件简单的事情。顾客对菜食的喜好程度不同,饮食习惯、方法不同,对餐厅供应产品的熟悉程度不同,对产品风味和产品价格的要求不同,这些都需要在点菜的过程中予以注意,并得到妥善解决。

#### 2. 基本要求

从顾客的要求和酒店餐饮服务的特点来看,点菜服务需要注意以下几点。

(1) 时机与节奏,在顾客就座后几分钟内要及时点菜。

(2) 顾客的表情与心理,特别在刚开始点菜时,要细心观察。

要掌握“一看二听三问”的技巧。“看”是指看顾客的年龄,举止,是外地还是本地,是吃便饭还是洽谈生意或宴请朋友聚餐。是炫耀型还是茫然型,还要观察谁是主人、谁是客人。“听”是指听口音,判断地区或从顾客的交谈中了解其与同行之间的关系。“问”是指征询顾客饮食需要,作出适当的菜点介绍。

(3) 认真与耐心,详细介绍、推介,耐心听顾客的意见。

(4) 语言与表情,包括礼仪、谈吐和笑容。

具有良好的语言表达能力,所谓良好的语言表达能力就是灵活、巧妙地运用能使顾客满意的语言。

(5) 知识与技能。①对菜品、点菜等产品知识要有充分的认识。②根据观察来判断顾客的要求。③掌握业务知识与技能。

#### 3. 点菜技巧

(1) 按照上菜顺序点菜。这在点菜的过程当中是经常用的,又被称为程序点菜,就是按照先冷后热,然后汤类、主食、点心的顺序来点菜,这样点菜效率会更高一些。

这种按照顺序点菜的方法需要注意的是要注重各种搭配,如冷热搭配、荤素搭配、菜式搭配、工艺搭配、颜色搭配、形状搭配和味形搭配等。

(2) 按照就餐人数点菜。根据顾客的人数来决定点多少菜肴。例如,顾客只

有两个人，一般点2~3道菜就够了，如果顾客点了4道菜，服务员要及时提醒顾客。如果是3~4个人，一般可以点4~5道菜再加一个汤、依此类推，这就是按照就餐人数来点菜，人越多搭配的菜肴也越多。

(3) 按照消费习性点菜。不同的顾客、不同地方的人，饮食习惯及口味等都是不一样的，服务人员要能根据顾客不同的消费习惯来有效推荐菜肴。例如，港澳地区及广东的口味是偏清淡，甚至喜欢一些咸鲜、脆嫩的菜肴；天津、北京、河北是喜欢稍咸一点、味道稍微浓一点的菜肴；四川、湖南人喜欢辣一点的菜肴；江浙、上海的顾客口味偏甜。而且不同年龄段饮食习性也是不一样的，针对老年人可推荐松软、少而精的菜肴，针对赶时间的顾客可推荐上菜时间快、味道可口的菜肴，这些都是按不同的消费习性来为顾客推荐菜肴。

(4) 按照消费能力点菜。在为顾客点菜时，要能按照不同的消费层次及顾客消费能力去为顾客推荐相关菜肴。

酒店经常会有一些高消费者，针对这些商务顾客或者支付能力很强的群体，服务人员可以为顾客推荐一些中高档的菜肴，如海鲜、河蟹、野味、菌类等相关特色菜肴等。

针对中档顾客，就是有支付能力但不一定追求高消费的顾客群体，可以推荐一些家禽类、小海鲜或食素类的菜肴。对于如白领阶层，也有消费能力，但这类顾客有时不追求奢华、不追求高档，可以推荐一些美味的、让顾客感觉有 Value 感的菜肴。

(5) 按照食品结构点菜。在为顾客点菜时，根据餐厅菜单上不同类型的菜肴，如素菜类、海鲜类、禽肉类等，能根据这些不同结构有效为其组合及搭配。

(6) 按照菜单搭配点菜。在为顾客点菜时，要注重营养结构。

有的酒店把餐厅菜单上的每一道菜，都注明各种营养成分、营养结构及怎样进行菜品搭配，从而让顾客知晓。点菜时通过服务人员的引导，让顾客点的菜肴都能进行营养搭配组合。例如芹菜可以降低血压，对高血压患者来说，吃芹菜有好处，服务人员就可以针对这类顾客进行有效引导。所以，服务员平常要多注重菜单的营养结构，来为顾客搭配点菜。

#### 4. 点菜注意事项

(1) 根据顾客的心理需求，尽量向顾客介绍时令菜、特色菜、招牌菜和畅销菜等。

(2) 顾客点菜过多或在原料、口味上重复时，要及时提醒顾客。

(3) 顾客已点菜肴沽清时，及时告诉顾客换菜，并推荐一道与沽清菜肴相似的菜肴。

(4) 顾客未到齐时，菜单上应注明（叫菜），赶时间的顾客应注明（加快），有特殊要求的顾客也应注明（如不吃大蒜、不吃糖、不吃辣、不吃花生油和不吃



猪肉等)。

(5) 海鲜写明做法、斤两,并且询问是否需要确认。

(6) 使用点菜单的话,台号、桌数、服务员名字要写清楚。分单部门单据分清楚。

(7) 点完菜后应向顾客复述一遍。

(8) 鱼的做法应写明。

(9) 急推菜肴的推销(最大限度地减少酒店的损失)。

(10) 多出来的菜肴或做错的菜肴,应相互通知,尽量设法推销出去。

(11) 注意酒水的推销。酒水的利润较高,在点完菜后不要忘记询问顾客是否需要酒水,并根据情况适当介绍。

(12) 禁止恶意推销。

### ◇上菜服务规范

#### (一) 中餐上菜

中餐上菜根据不同的菜系,就餐与上菜的顺序会有一点不同,但一般的上菜方式是先上冷菜便于佐酒,然后视冷菜食用的情况适时上热菜,最后上汤菜、点心和水果。上菜时应注意正确的端盘方法,端一个盘子时用大拇指紧贴盘边,其余四指扣住盘子下面,拇指不应该碰到盘子边的上部,更不允许留下手印或者手指进入盘中,这样既不卫生也不礼貌。

##### 1. 上菜的位置和方法

中餐零餐的上菜比较简单,上菜的位置没有特别规定,但不要在小孩和老人旁边上菜。中餐宴会的上菜位置一般选择翻译和陪同中间,也可以选择在主主人右侧上菜,这样方便翻译和副主人向来宾介绍菜肴。切忌在主宾和主人旁边上菜,以免打扰他们谈话。每上一道新菜,必须将其移到主宾面前,以示尊重。

##### 2. 上菜的时机

当冷菜吃到 2/3 时,就可以上第一道热菜了,一般热菜在 30 分钟内应当上完。上菜时应注意节奏:上菜不可太慢,前一道菜将要吃完时,就要上下一道菜,防止出现空盘空台的现象,造成宴会主人的尴尬;另外上菜也不可太快,过快会造成菜肴堆积,影响客人的品尝。这时可将一些大菜盘剩下的菜肴换小盘盛装,以腾出上菜空间。

##### 3. 上菜的顺序

中餐上菜的顺序一般是冷菜、热菜、汤、点心和水果;而粤菜较为特殊,应先上汤再上菜。

##### 4. 上菜的要领

上菜时服务员要仔细核对台号、品名,防止上错菜。

凡是上带有调味佐料的热菜，如烤鸭、烤乳猪、清蒸蟹等菜肴，佐料要一同上桌，并略作说明。切忌遗漏忘记上桌。

上热菜时应坚持“左上右撤”的原则。“左上”即侧身站立在座席左侧用左手上菜；“右撤”即侧身站立于坐席右侧用右手撤盘。

第一道热菜应放在第一主人和主宾的前面，没有吃完的菜则移向副主人一边，后面的菜可遵循同样的原则。

5. 摆菜

摆菜的基本要求是讲究造型艺术，注意礼貌，尊敬主宾，方便食用。

(1) 通常，菜盘摆放形状为“一中心、两直线、三三角、四四方、五梅花”，即上一个菜时将其摆放在餐桌中心位置，两个菜时将其并排摆放，三个菜时将其摆放成三角形，四个菜时将其摆成四方形，五个菜时将其摆成梅花形。

(2) 按照我国传统的礼貌习惯，还应注意“鸡不献头，鸭不献尾，鱼不献脊”，即上菜时，不要把鸡头、鸭尾朝向主宾，应将鸡头、鸭头朝右边；上整鱼时，应将鱼腹而不是鱼脊朝向主宾，因为鱼腹刺少味美，朝向主宾表示尊重。

(3) 如果上有图案的菜肴时，如孔雀、凤凰等拼盘，则应将菜肴的正面朝向主宾，以供主宾欣赏和食用。

(二) 西餐上菜

西餐用餐一般实行分食制，有的菜在厨房内烹制并已分好，只需托盘上桌；有的菜需要在客人面前烹制，然后进行分菜。

1. 西餐上菜（及分菜）的主要方式

西餐源于欧洲贵族家庭，经过演变至今，目前国内饭店中常见的西餐服务方式有法式上菜、英式上菜、俄式上菜以及美式上菜，均按照先宾后主、女士优先的顺序服务（见表 1-2-1）。

表 1-2-1 西餐上菜服务内容

| 服务方式 | 服务人员                          | 上菜及分菜的方式                                                                         | 特 点                                                                        |
|------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 法式   | 每桌配一名经验丰富的服务员及其助手             | 服务员在客人面前烹制或分割装盘；服务员助手上菜。上菜时，从客人左侧用右手上黄油、面包、色拉；其他食物用右手从客人右侧上；餐具从客人右侧撤下            | 优点：客人得到较多个人服务关照，可享受优质服务<br>缺点：每位服务员服务的客人较少，所需服务空间较大，所以需要的专业服务人员较多，而且服务时间较长 |
| 俄式   | 通常一名服务员服务一桌客人，后厨烹制成品，由服务员托送上菜 | 上菜前服务员先从客人右侧按顺时针方向右手送上空盘；上菜时左手托菜肴，从客人左侧用右手将菜夹到客人的餐盘里，逆时针方向绕台分菜；斟酒、上饮料和撤盘都在宾客右侧操作 | 优点：只使用一名服务员就可以满足服务的需要，而且服务效率高，劳力成本低<br>缺点：需添置大量餐盘，最后一位客人只能从其他客人挑剩下的菜中选择    |



(续)

| 服务方式 | 服务人员                        | 上菜及分菜的方式                                                      | 特 点                                                    |
|------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 美式   | 一名服务员看数张台，通常 20 个餐位，用托盘托送菜肴 | 菜肴在厨房已分装完毕，由服务员托送上桌。上菜、撤盘位置均在客人的右侧                            | 简单、快速的服务方式，餐具成本低，劳动力成本低，空间利用率及餐位周转率高。此服务方法广泛流行于西餐厅和咖啡厅 |
| 英式   | 家庭式服务                       | 服务员先将热空盘放在主人面前，再将装着整块食物的大盘从厨房中拿到餐桌旁，交给主人由主人分餐装盘后，服务员负责端送给每位宾客 | —                                                      |

2. 西餐上菜的程序

西餐正餐的上菜顺序是开胃品、汤、色拉、主菜、甜点和饮品。

(1) 开胃品。开胃品有冷、热之分，旨在开胃、增加食欲，一般剂量较小，多用清淡的海鲜、蔬菜和水果制作，色彩鲜艳，装饰美观。如海鲜鸡尾酒杯和烟熏三文鱼等。

(2) 汤。西餐的汤可分为冷汤类和热汤类，也可分为清汤类和浓汤类。如西班牙冻汤、牛尾清汤和奶油汤等。

(3) 色拉。色拉意为凉拌生菜，具有开胃、帮助消化的作用。色拉可分为水果色拉、素色拉和荤色拉三种。

(4) 主菜。主菜是全套菜的灵魂，制作讲究，一般是色、香、味、形俱佳的菜肴。主菜多用海鲜、牛肉、羊肉、猪肉和家禽类作主要原料，如黑胡椒牛排和大虾吉列等。

(5) 甜点。甜点有冷热之分，是最后一道餐食。

(6) 咖啡或茶。咖啡或茶可作为餐后饮品。

◇分（派）菜服务规范

（一）分菜服务用具及使用方法

分菜服务用具常常有服务叉、服务勺、服务刀和服务筷等。服务刀用于切割、鸟类去骨和鱼类去刺等；服务勺、服务叉用于夹送食品，操作方法是用手的中指、无名指和小手指拿住服务勺，勺柄与掌底相齐，勺子正面朝上，再用右手的大拇指夹住服务叉，叉柄与服务勺柄相齐，服务叉正面可朝上也可朝下，根据所分食品的形状而定。

## （二）分菜方式

### 1. 席上分菜法

（1）核对菜品，双手将菜肴端至转盘上，示菜并报菜名，然后将菜取下，左手用口布托住菜盘，右手拿分菜用叉和勺。

（2）从主宾左侧开始，按顺时针方向绕台进行，动作姿势为左脚在前，右脚在后，上身微前倾，呼吸均匀。分菜时做到一勺准，数量均匀，可以一次性将菜全部分完，但有些地区要求分完后盘中略有剩余，以示菜肴丰富或满足食量大的客人。

### 2. 转台分菜法

（1）提前将与宾客人数相等的餐碟有序地摆放在转台上，并将分菜用具放在相应的位置；核对菜名，双手将菜端上，示菜并报菜名。

（2）立即用长柄勺、筷子或叉、勺分菜。全部分完后，将分菜用具放在空菜盘里。

（3）迅速撤身，取托盘，从主宾右侧开始，按顺时针方向绕台进行，撤前一道菜的餐碟后，从转盘上取菜端给宾客。

（4）将空盘和分菜用具一同撤下。

### 3. 旁桌分菜法

（1）在宾客与桌旁放置一辆服务车或服务桌，准备好干净的餐盘和分菜工具。

（2）核对菜名，双手将菜端上餐桌，示菜、报菜名并作介绍；将菜取下放在服务车上或服务桌上分菜。

（3）菜分好后，从主宾起按顺时针方向从客人右侧将餐盘分送给客人。

（4）在旁桌上分菜时应面对宾客，以便宾客观赏。

## ◇斟酒服务规范

斟酒是一项技艺要求较高的工作，要求不滴不洒、不少不溢，必须做到细致和耐心。不管是中餐宴会还是西餐宴会，均由服务员提供斟酒服务。

（1）领取酒水，检查酒水质量。领出酒水后首先检查酒瓶是否干净，有无破裂，酒水是否变质（如有无悬浮物，酒水是否浑浊等），如发现异常需要及时调换。

（2）示瓶。服务员站立于主人右侧；左手托瓶底，右手扶瓶颈，酒标朝向客人，请客人辨认商标、品种。

（3）调节酒水温度。

1）冰镇。通常使用冰块冰镇和冰箱冷藏冰镇两种。冰块冰镇的方法是：准备好需要冰镇的酒水和冰桶，桶中放入冰块，冰块不宜过大，将酒瓶插入冰块中，一般 15 分钟后，达到冰镇效果。冰箱冷藏冰镇的方法则需要提前将酒水放

入冷藏柜内，使其慢慢降至饮用温度。也可在酒杯中放入一块冰块，轻轻旋转杯子，达到对盛酒杯具降温的目的。

饮用前需冰镇的酒水有白葡萄酒、香槟酒和葡萄汽酒、啤酒、玫瑰红葡萄酒等。

2) 温酒。温酒的方法有水烫、烧煮、燃烧和将热饮料冲入酒液或将酒液注入热饮料中升温等四种方法。通过温酒使某些酒水（如加饭酒）喝起来更有滋味。

(4) 准备酒杯。服务员应根据客人所点的酒水搭配相应的酒杯。专用酒杯会让客人感觉餐厅服务的专业化程度，使客人产生良好的消费心理和品尝情绪。

无论用什么样的酒杯，杯子必须清洁、卫生，无水迹、油迹，无指纹，晶莹剔透。

(5) 开酒瓶。①准备好酒钻、毛巾。②使用正确的开瓶器具。开瓶器一般有两种：一种是专门开启瓶塞的酒钻，如多功能的开瓶器（酒刀）、翅式开酒钻；另一种是开瓶盖用的启盖扳手。③开瓶时的动作要轻，尽量减少晃动。④开启瓶塞以后，要用干净的口布擦拭瓶口，检查瓶口是否有问题。⑤开启后的封条、木塞、盖子等杂物，不要直接放在桌子上，可以放在小盘子里，操作完后要一起带走。

### ◇撤换餐用具服务规范

#### 1. 撤换骨碟服务流程

第一步：左手托盘，右手撤换，从客人右侧换餐具，先撤出脏餐具后换新餐具，撤换时要顺时针撤换。

第二步：撤换餐具时要保持托盘干净。

第三步：将撤换的餐具在恰当时送回洗碗间。

在此过程中，应注意的事项有以下几个。

(1) 撤换骨碟时，应先从主宾开始撤换。

(2) 用过的骨碟和干净的骨碟要严格分开，防止交叉污染。

(3) 吃过凉菜用的骨碟，在换吃热菜时应及时更换。

(4) 吃鱼腥味食品和油腻很大或甜食用过的骨碟，在吃其他类型的菜肴时应及时更换。

(5) 上风味特色、汁芡各异、调味特别的菜肴时，要及时更换骨碟。

(6) 客人喝过汤后，要及时换新的汤碗。

(7) 酒水、饮料或异物洒落在骨碟里，应及时更换骨碟，碟内骨头和残渣较多，会影响台面雅观。骨碟内的骨头或鱼骨占骨碟的 1/3 时，就应及时更换。

(8) 如果遇到有客人面前（位菜）还没有吃完，而新菜又上来了，先放一个

干净的骨碟在客人的右手边，等客人食用后再撤下前个骨碟。

(9) 要保持客人面前的骨碟是干净的，如果客人失误将骨碟跌落在地面上，要立即更换新骨碟。

(10) 在撤换骨碟时，要随时清理托盘内的杂物，保持托盘内干净、无污渍。

(11) 在恰当的时候整理备餐桌上的脏餐具，及时把脏餐具送到洗碗间。

## 2. 撤换汤碗汤勺服务流程

第一步：把干净的汤碗、汤勺、汤碟放于托盘内。

第二步：征求客人意见将汤均匀分到汤碗里。

第三步：先主宾后主人分汤，顺时针上汤。

第四步：当客人喝完汤后，应顺时针收取汤碗、汤勺。

第五步：在恰当时，要把脏的汤碗、汤勺送回洗碗房。

注意的事项有以下几个。

(1) 先准备干净的汤碗、汤勺、汤碟放于干净的托盘内。

(2) 在给客人上汤时，遇到客人点了两种不同的汤，为了避免两味混合，影响到口感，要及时更换新汤碗、汤勺。

(3) 上汤时要顺时针上汤，先从主宾开始，不要越过主宾。避免汤汁洒在客人身上或台面上，动作要轻，不要过于响动。

(4) 在恰当时，应把脏的汤碗、汤勺、汤碟送到洗碗房。

## 3. 撤换烟缸服务流程

第一步：准备好备用的烟灰缸，把备用烟灰缸放在圆托盘内，左手托着托盘，右手拿着干净的烟灰缸盖在用过的烟灰缸上，将两个烟灰缸同时撤下，放到左手的托盘内，再将干净的烟灰缸放到原来的烟灰缸摆放的位置上。

第二步：把脏的烟灰缸立即拿走，如有未熄灭的烟蒂，要及时清理掉，换烟灰缸时先从主宾换起，在顺时针换烟灰缸，桌面上的烟灰缸内可以适当放点水，以防烟灰到处乱飞。

## 4. 撤换酒具服务流程

第一步：准备好客人所需要的酒水和干净的酒具放于托盘内。

第二步：左手托起，右手撤换，要保证站姿不倾斜，以免发生危险。

第三步：在撤换酒具时，应顺时针撤换，先从主宾开始，确认酒具干净、无破损方可上桌使用。

第四步：把撤换的脏酒具，在恰当的时候送到洗涤间清洗。

在此过程中，应注意的事项有以下几个。

(1) 有客人预订时，要提前准备好所需的酒具，在客人用餐过程中，如有客人需要换新酒具时，要及时更换酒具。

(2) 在给客人撤换酒具时，要合理使用托盘，不得用不规范的程序操作。撤

换酒具时，要保证身体不得倾斜，以免发生危险。

(3) 撤换酒具时，要先从主宾开始，用餐过程中有需要加酒具时，可以根据实际情况撤换，撤换酒具时要顺时针方向撤换，不得逆转；客人酒杯内有异物、汤汁时要及时更换酒具；客人的酒具打碎或掉在地上，要及时更换酒具；在撤换酒具时，要做到轻拿轻放，做到不要打扰客人。

(4) 把撤换下的脏酒具整理好，送到酒吧台或洗涤间。

#### 5. 撤换台布服务流程

第一步：撤换台布时，不要将杂物放在座位或地面上。

第二步：将脏的台布及口布放在托盘内。

第三步：铺台布时注意折叠与桌中线吻合。

第四步：服务员站立于副主人位置，将台布竖向打开，注意台布四周下垂，使左右对称。

第五步：检查铺好的台布是否有破损或污迹，如不符合标准，应马上更换新的台布。

第六步：铺好台布后，把台面上的转盘放上，上转盘后要保持转盘干净、无手印。

第七步：按照餐位来摆上固定的餐具。

第八步：脏台布、口布及时送洗。送洗前，要抖干净台布内包裹的杂物。

### ◇共餐式服务规范

#### 1. 服务程序和形式

共餐式服务比较适合于2~6人的中餐零点服务。

传统的共餐式服务由就餐者用自己的筷子到菜盘中挟取菜肴，今天的共餐式服务已在此基础上作了较大改进，就餐时客人用附加的公匙、公筷盛取自己喜欢的菜肴。

(1) 摆台时，根据餐桌大小和用餐人数摆放1~2副公匙、公筷。

(2) 上菜时，服务员站在适当的位置，将托盘中的菜盘摆放到餐桌上。

(3) 报出菜名，向客人介绍菜肴特色。

#### 2. 注意事项

提供共餐式服务时，应注意如下事项。

(1) 中餐上菜常常是所有菜点一个接着一个同时上台，服务员要注意台面不同菜肴的搭配摆放，尤其是荤素和颜色的搭配。

(2) 菜肴上台时，应注意配上适当的公用餐具，方便客人取菜，避免使用同一餐具而串味。

(3) 台面上的菜肴放不下时，应征求客人意见，对台面进行整理，撤、并剩菜不多的盘子，切勿将菜盘叠架起来。

(4) 遇有外宾用餐，应主动为其提供叉、匙等西餐餐具。

(5) 整鸡、整鸭、整鱼等菜肴，应协助客人分切成易于夹取的形状。

(6) 所有的菜肴上完后应告知客人，并询问客人品种、数量正确与否，最后祝客人用餐愉快。

#### ◇转盘式服务规范

转盘式服务在中餐服务中是一种普遍使用的餐桌服务方式，适用于大圆台的多人用餐服务，既可用于旅游团队、会议团体用餐，也可用于中餐的宴会服务。转盘式服务是在一个大的圆桌面上，安放一个直径为 90cm 左右的转盘，将菜肴等放置在转盘上，供就餐者夹取的就餐服务形式。这种服务的方法和程序如下。

##### 1. 台面布置

- (1) 在台上按铺台布的要求铺好台布。
- (2) 将转盘底座转轴摆放到桌子的正中央。
- (3) 将干净的转盘放到转轴上，试验其是否转动自如。
- (4) 根据便餐或宴会的要求摆台。

##### 2. 转盘式便餐服务

- (1) 在台面上摆放 2~4 副公筷、公匙。
- (2) 服务员从适当的位置上菜，报出菜名、介绍特色菜肴。
- (3) 客人用公用餐具为自己取菜。
- (4) 服务员协助客人分派整鱼、整鸡、整鸭等大菜。
- (5) 在多骨、多刺和口味截然不同的菜肴之间为客人调换骨盘，换盘时应注意先撤后上、先女后男、先长后幼、先宾后主。

##### 3. 转盘式宴会服务

- (1) 服务员站在适当的位置为客人上菜、分菜。
- (2) 当一位服务员单独服务时，按以下程序分菜：①收撤脏盘；②介绍新上菜肴；③将干净骨盘沿转盘边放好；④用公用餐具分派菜肴；⑤请客人享用新上菜肴。
- (3) 当有两位服务员协作服务时，按如下程序分菜：①收撤脏盘；②换上干净骨盘；③介绍菜肴；④两人配合分菜，一人分菜，另一人递盘，注意分清主次先后；⑤请客人享用。

#### ◇分餐式服务规范

分餐式服务主要用于官方的、较正式的、高档的宴会服务。

分餐式服务是吸收了众多西餐服务方式的优点，并使之与中餐服务相结合的一种服务方式，人们又将这种服务方式看做“中餐西吃”时所用的服务方式。这种方式可分为“边桌式服务”和“派菜式服务”两种。

### 1. 边桌式服务

边桌式服务是在宴会餐桌旁设一个固定的或可手推的流动服务边桌，在边桌上放一些干净骨盘和其他餐具，进行宴会的分菜服务。其服务程序如下所述。

- (1) 将菜肴用托盘送至餐桌上，向客人介绍菜肴特色。
- (2) 将菜肴放回到服务边桌上，准备分菜。
- (3) 两名服务员配合，一名分菜，另一名将餐桌上前一道菜用过的脏盘撤下，然后将分好菜的骨盘置于每位客人的面前。
- (4) 将菜盘中剩余的部分菜肴整理好，放回到餐桌上，以便就餐者需要时添加。

边桌分菜服务同西餐中的美式服务极其相似。

### 2. 派菜式服务

派菜式服务的基本程序如下所述。

- (1) 给客人换上干净的骨盘。
- (2) 将菜肴送上餐桌，报出菜名，为客人介绍菜肴特色。
- (3) 将菜肴放到铺了干净垫巾的小圆托盘上，左手托盘，右手拿服务匙、服务叉分菜。
- (4) 分派的次序为主宾、主人，然后按顺时针方向绕桌进行，分菜时建议从客人的左侧进行，这样可以避免托盘与匙、叉的交错。
- (5) 每派完一位客人，服务员应退后两步，再转身为下一位客人服务。
- (6) 将菜盘中剩余的部分菜肴整理好，放回到餐桌上，以便就餐者需要时添加。

派菜式服务同西餐中的俄式服务极其相似。

### 3. 分餐式服务应注意的问题

- (1) 掌握好分菜服务的时间、节奏，分派的整个过程应尽可能短，不致使后派到菜的客人等候过久。
- (2) 无论是边桌服务还是托盘派菜，都要操作稳健，不出声响。
- (3) 注意分派的分量，分派需均匀。
- (4) 放回餐桌的剩余菜肴一定要整理好，不要给人以残羹剩饭的感觉。

## ◇西式餐饮服务规范

### (一) 西餐主要菜系及其特点

(1) 英国菜。英国菜口味清淡、酥香、用油少，调味很少用料酒，调味品一般放在桌上供客人自己选用。

(2) 法国菜。法国菜选料广泛，用料新鲜，调味用料酒较重，讲究不同的菜配不同的酒。



(3) 美国菜。美国菜咸里带甜，生菜多，冷菜多，淡菜多，常用水果作为菜肴的配料。

(4) 意大利菜。意大利菜原汁原味，喜食面食，如意大利通心粉、比萨饼等。

(5) 俄式菜。俄式菜油大味重，制作较简单，调味喜欢用酸奶油。

## (二) 西餐的组成

### 1. 西式早餐

西式早餐大体由果汁类、水果类、谷类、肉类、面包类、鸡蛋类和热饮类等组成，主要包括以下几种。

(1) 欧陆式早餐。欧陆式早餐主要包括果汁或水果、牛角包或丹麦甜饼、各种面包配黄油或果酱、咖啡或茶，欧陆式早餐无蛋无肉，又称“全咖啡加面包”。

(2) 英式早餐。英式早餐包括果汁或水果、冷或热的谷类食品、各式鸡蛋、吐司配黄油或果酱、咖啡或茶，英式早餐有蛋无肉。

(3) 美式早餐。美式早餐包括果汁或水果、冷或热的谷类食品、各式蛋类配以肉类、吐司配黄油或果酱，有时还有炸土豆条、咖啡或茶，美式早餐有蛋有肉。

### 2. 西式午、晚餐

西式午、晚餐大多由谷类、肉类、汤类等主食组成，主要包括以下几种。

(1) 头盘。头盘是开餐的第一道菜，又称开胃菜或开胃品。一般量不大，有冷头盘和热头盘之分。头盘常用中小型盘子或鸡尾酒杯盛装，色彩艳丽、装饰美观，能增进客人食欲。

(2) 色拉。色拉是头盘中最为典型的一种，能起到开胃及增进食欲的作用。

(3) 汤类。汤有冷汤和热汤之分，热汤中又有清汤和浓汤之分，一般冷汤较少使用。

(4) 主菜。主菜又称主盘，是全套餐的主体。主菜制作相当考究，既讲究色、香、味、形，又讲究菜肴的营养价值。

(5) 甜品。甜品是最后一道食品，包括冰激凌、布丁、各式蛋糕和水果等。

(6) 咖啡或茶。

## (三) 西餐与酒水的搭配

(1) 餐前酒。餐前酒可选用具有开胃功能的酒。

(2) 头盘。头盘可选用低度、干型的白葡萄酒。

(3) 汤类。汤类一般不用酒。如需要，可选用雪利酒或白葡萄酒。

(4) 海鲜。海鲜可选用干白葡萄酒、玫瑰红酒。

(5) 肉、禽、野味。肉、禽、野味可选用12~16度的干红葡萄酒。

(6) 奶酪。奶酪可选用较甜的葡萄酒，也可继续使用主菜的配酒。

(7) 甜品。甜品可选用甜食酒。



(8) 餐后酒。餐后酒可选用蒸馏酒、利乔酒。

#### (四) 常见的西餐服务方式

##### 1. 法式服务

法式服务的餐厅装饰豪华而高雅，餐具通常采用高质量的瓷器和银器，酒具通常采用水晶杯；法式服务注重服务程序和礼节，注重服务表演，吸引客人的注意力；法式服务节奏缓慢，服务人员多，客人用餐时间长，一项法式服务通常需要一名经验丰富的主服务员和一名助理服务员共同来完成。

(1) 摆台。首先为了增加桌布与餐具之间的摩擦，在餐桌上先铺上海绵桌垫，然后铺桌布；其次是摆装饰盘，需将装饰盘的中线对准餐椅的中线，装饰盘按距离餐桌边缘 1~2cm 摆放；装饰盘上摆放餐巾，装饰盘左边依次摆放面包盘（黄油刀置于面包盘上）、餐叉，装饰盘的右边依次摆放餐刀（餐刀的前方摆放各种酒杯和水杯）、汤匙，装饰盘的前方摆放食用甜品时使用的叉和匙。

(2) 点菜。服务员请客人入座，接受客人点菜。菜肴置于小推车上，服务员当着客人的面进行烹调表演或切割装盘，由助理服务员从客人右侧用右手上菜。面包、黄油和配菜应用右手从客人左侧上菜，因为这些菜不属于独立的一道菜，从客人左侧上菜不会影响为客人用餐斟酒、上饮料和撤盘等。

(3) 上汤。客人点汤后，由助理服务员将汤用银盘盛装端进餐厅，将汤放在烹调炉上加热和调味后，端到客人面前，由服务员用大汤匙将汤从银盘中分到客人的餐盘中，再由助理服务员用右手从客人右侧服务。

(4) 主菜服务。主菜的服务程序与汤的服务程序大体相同，即由服务员分菜，再由助理服务员从客人右侧将菜送到客人面前。为客人服务牛排时，应配上沙拉，沙拉应从客人左侧上桌。

(5) 洗手盅服务。当需直接用手取得菜肴（如龙虾时），服务员应同时上洗手盅。洗手盅多为银质或玻璃的小碗，放在银质的垫盘上，盅内盛 2/3 的水，水中放一小片柠檬或花瓣。洗手盅应放在客人的右侧。

##### 2. 俄式服务

在俄式服务中，食物全部在厨房准备好，装在大银盘中，服务员将装好食物的大银盘端入餐厅，首先请所有的客人过目，让客人欣赏装盘的装饰和手艺，刺激客人的食欲，然后从主人的左边开始，按逆时针方向为客人提供服务。所以，俄式服务又称“大盘子”服务。

在俄式服务中，每个餐桌一般只需要一名服务员，且服务简单、快速，不需要占用太大空间，同时又能照顾到每一位客人。另外，在大银盘中分菜，可以有效地利用各种菜品原料，减少不必要的浪费。俄式服务主要用于西餐宴会服务，不适用于零点服务。

(1) 分盘。服务员用右手从客人右侧依次上开胃菜盘、主菜盘和甜菜盘等，

并注意冷菜上冷盘，热菜上热盘，上空盘时按顺时针方向进行。

(2) 运菜。服务员从厨房中将装好菜肴的大银盘用肩上托的方法送到客人的餐桌旁（热菜需要用盖子盖上）。

(3) 分菜。服务员左手胸前托盘，右手运用服务叉和服务匙，分菜应在客人左侧按逆时针方向进行；斟酒、上饮料、撤盘均在客人右侧进行。

### 3. 美式服务

美式服务又称盘子服务，是西餐服务中最普遍的服务方式。服务人员根据点菜在厨房中将菜肴装盘并简单装饰，然后用托盘端向餐厅并送到客人桌上。在美式服务中，一个服务员可以同时照看几张餐台。美式服务简单、迅速，餐具和人工成本都比较低，广泛用于咖啡厅和西餐宴会厅。

美式服务的摆台也是先在餐桌上铺上海绵桌垫，再铺上桌布，桌布的四周要垂下至少 30cm。西式餐厅内通常会在桌布上再铺一块小桌布，这样既可以减少大桌布的洗涤次数，又增加美观。

将叠好的餐巾摆在餐台上，中线应对准餐椅的中线，餐巾的底部离餐桌边缘 1cm。餐巾的左侧摆放两把餐叉，叉尖朝上，叉柄的底部与餐巾对齐；餐巾的右侧依次摆放餐刀、黄油刀、茶匙。餐刀刀刃向左，刀尖向上，刀柄底部朝下，与餐巾平行。餐叉前方摆放面包盘，餐刀前方摆放水杯和酒杯，杯口朝下。

菜肴由初始在厨房烹制、装盘，餐饮服务人员用托盘将菜从厨房运送到餐桌（热菜要盖上盖子）。服务员用右手从客人右侧按顺时针方向上菜。

### 4. 英式服务

英式服务又称家庭式服务，通常是服务员将烹制好的菜肴由厨房运送到餐桌，由餐桌上的主人亲自切肉装盘，并配上蔬菜，服务员将装盘的菜肴依次端送到每位客人面前，调味品、沙拉和配菜则放在桌上由客人自取。英式服务家庭气氛很浓，由于许多用餐环节由客人自己参与完成，所以用餐节奏很慢。

## ◇自助餐服务规范

### 1. 自助餐菜台的布置

自助餐菜台也称食品陈列台，其布置形式多样，有 T 型台、U 型台、“工”字型台、L 型台、O 型台，以及扇面型台、半圆型台、1/4 圆型台等台型。

(1) 自助餐一般在午餐或晚餐举行，时间在中午的 11:00~13:00 或晚上的 17:00~21:00 之间。

(2) 自助餐中设有座位供宾客就座（日本自助餐多采用立式），菜式的分量比较多，宾客可自由食用。

(3) 宾客盛菜用的餐碟放于自助餐台最前端（即靠近入口处的一端），餐碟叠放要整齐，安全起见不可堆得太高。餐刀、餐叉、汤匙及餐巾纸整齐地放于餐

碟前面，也有的餐厅把餐具摆在座位上。

(4) 按色拉、开胃品、汤、主菜类、甜品和水果的顺序摆放菜肴。如果是中式或中西结合的，还要把冷菜放前面，汤放最后。

(5) 可将某些特色菜，如甜品、水果或切割烧烤肉类，另设分台摆放。

(6) 凡热菜必须用保温锅保温。

(7) 所有菜盆距台边 15~25cm。前面摆放一副取菜用的公用叉勺或夹子，同时摆放中英文菜牌。

(8) 摆放菜肴时注意色彩搭配，各种菜要同与之相配的调味品、沙司等放在一起，做到美观整齐。

(9) 成本较低的菜靠前放。宾客先取食便宜的菜肴，会减少昂贵菜肴的消耗量。

(10) 台面中间部分用工艺雕塑、黄油雕、果蔬雕、鲜花、瓶饰、水果或餐巾花装饰点缀。

### 2. 中式自助餐菜单结构

(1) 冷盘类。

(2) 热菜类。

(3) 汤类。

(4) 甜点水果类。

(5) 饮料类。

### 3. 西式自助餐菜单结构

(1) 冷盘类。

(2) 蔬菜沙拉类。

(3) 汤类。

(4) 水产类。

(5) 切肉类。

(6) 热菜类。

(7) 甜点水果类。

(8) 面包类。

(9) 饮料类。

## ◇酒吧设吧程序与标准

### 1. 准备各项物品

(1) 酒水品种齐全，数量充足。

(2) 调酒用具齐全、卫生。

(3) 调酒辅料新鲜。

(4) 服务用品，如搅棒、餐巾纸、杯垫等齐全，数量充足。

2. 清洁酒吧

(1) 吧台表面干净，无污迹，无灰尘。

(2) 酒瓶外表无酒迹，无灰尘。

(3) 酒品陈列清洁无灰尘。

3. 陈列酒品

(1) 酒品陈列整齐，美观大方。

(2) 同类酒品陈列在一起。

(3) 所有酒标朝外。

4. 摆放调酒用具

(1) 在工作台上将调酒用具摆放整齐。

(2) 高的、不常用的放里边，矮的、常用的放外边。

(3) 用具的摆放要便于调酒操作。

5. 准备服务用品

服务用品按类整齐摆放在吧台服务区。

6. 陈列杯具

(1) 杯具品种齐全。

(2) 杯具完整无缺，无损坏。

(3) 所有杯具清洁光亮无斑点，无水渍。

◇酒吧酒品调制程序与标准

1. 选择杯具

(1) 杯具必须干净。

(2) 杯具无破损，无缺口。

2. 准备调酒材料

(1) 按标准配方正确调制。

(2) 调酒辅料新鲜（如果汁、鲜奶）。

3. 调制酒品

(1) 按标准配方正确调制。

(2) 所有调酒用基酒和辅料都需用量杯度量。

(3) 冰块结实，新鲜。

(4) 需摇晃的酒品要充分摇匀。

(5) 需搅拌的酒品要迅速搅匀过滤。

4. 滤水

5. 制作装饰物

- (1) 按配方制作装饰物。
- (2) 装饰材料新鲜，卫生。

### 6. 装饰酒品

- (1) 按标准配方装饰鸡尾酒。
- (2) 所有高杯饮料必须配搅棒。

### ◇调酒师的服务规范

调酒师的服务，大而分之，有两个部分：一是接待、应酬客人的服务；二是调制鸡尾酒等的技术性服务。

调酒师的服务是酒吧服务的关键。在工作过程中，调酒师应当注意如下事项。

(1) 客人一出现在吧台，便要热情寒暄、欢迎。确认来客人数，如果吧台坐不下，要安排客人到餐桌席位上入座。有时，吧台虽然已相当拥挤，但是如果客人谦让一些仍能坐下其他客人。这时，调酒师要很客气地要求客人挤一挤、腾出空间。

(2) 如果客人要求看菜单，要立即送过去。菜单如果污损，会影响酒吧的形象。因此，平时要保管好它们，不使它们被玷污。

(3) 客人订过酒水后，要复述一遍请客人确认。

(4) 在吧台内，尽管客人看不见操作过程，但是绝不能做任何不卫生的事。

(5) 摇晃是调酒师的一项演技，但动作不要太夸张。酒吧内最重要的是氛围，干脆利落的动作会让客人产生好感。

(6) 将鸡尾酒从摇晃器或调和杯中倒入客人的玻璃杯时，如果是吧台上的客人，可以倒得较满；但如果要端到餐桌上去，太满就容易泼洒，所以只能倒八分满。鸡尾酒杯原则上要倒得几乎要溢出来，但是这样侍应生放在托盘上就很容易溢出，不出差错即是原则。

(7) 作为调酒师，要对酒方面的知识非常精通，无论客人问什么，都应该准确无误地回答。但是，调酒师不要过分卖弄自己的学问，以防客人反感。

(8) 对待客人要稳重、礼貌，即使是常客、老熟人，当着其他客人面，也不能太随便。要注意语言及态度上的分寸，与客人应对要营造愉快的氛围。饮食客人说话时难免不流畅，有时如果客人听不真切，容易产生误会，出现麻烦。为此，调酒师在同客人交谈时要认真判断客人的情况。

(9) 客人说出非常可笑的话，调酒师也不能大声笑出，甚至失态。在与客人应对时，虽然是站柜台里边，最好也要将手交叉放在身体前。

(10) 不能老是盯住某位客人说话，要目光均匀地扫视每位客人，对每位客人都公平服务。尤其对看起来像单身客人的客人，要主动搭话，与他（她）交

谈。另外，调酒师要掌握制造话题的诀窍，随时可以与客人找到共同语言。

(11) 要始终注意客人的酒杯，但不能作出催客人重新叫酒的神情，有些客人不愿重新叫酒。在劝客人重新叫酒时，要视客人的情况作出准确的判断。

(12) 在工作中，即便客人劝酒，也不可稍饮；也不能在吧台内吸烟。

(13) 调酒师要不时地扫视酒吧内部各个角落，对客席上的全体客人都要注意到，如果发现什么要对待应生发出适当的指示。

### ◇酒吧侍应生的服务规范

#### 1. 工作内容

酒吧侍应生的服务工作主要是接受桌席上的客人的订单，并为他们提供酒水服务。具体来说，侍应生主要做好如下工作。

(1) 严格按照服务程序做好本职工作。

(2) 遵守酒店各项规章制度，执行服务规程，仪容整洁大方，以规范姿态站立。

(3) 按照领班的安排，负责咖啡座的摆桌摆台。

(4) 熟悉餐牌、酒水，积极向客人推销。

(5) 客人到时，主动迎接，热情招呼，彬彬有礼。

(6) 按规格填好点菜单。

(7) 彻底搞好卫生工作。

#### 2. 开瓶

(1) 客人在吧台或餐桌点酒后，瓶酒请客人过目。

(2) 开瓶时，用工作巾包住酒瓶，商标显示给客人观看，先倒少许请客人品尝，待客人试酒后再按礼仪规格给客人斟酒。

(3) 开香槟酒，酒瓶朝向客人相反方向成 $45^{\circ}$ 角，以防酒水喷洒客人身上。

(4) 整个开瓶服务做到动作准确，操作规范。

#### 3. 斟酒

(1) 斟酒前。在斟酒之前，服务员要将瓶身揩擦干净，特别要把塞子屑和瓶口部位擦净。嗅一下瓶塞的味道，变质的酒有异味。瓶子破裂或变质的酒水需及时调换。用托盘摆已开瓶的酒水饮料时，要将较高的瓶放在里档靠近胸前，较低的瓶放在外档，这样容易掌握托盘的重心。

(2) 送酒时。送酒时要记住客人，避免送错和询问。了解本酒吧的酒类牌号，别让客人浪费时间来询问。养成习惯，主动介绍酒吧各种酒类的牌号。

(3) 西餐斟酒。西餐斟酒通常先倒几滴给主人或点酒人的杯子里，待主人或点酒人同意用这种酒后，方可开始斟酒。

(4) 站位。斟酒时服务员应站在客人身后右侧，面向客人，左手托盘、右手持瓶，用右手侧身斟酒。注意身体不要紧贴客人，但也不要离得过远。所有的饮

料（包括酒、水、菜）都应从客人右边上，绝不可左右开弓。

（5）斟酒时。一般不要用抹布把瓶身包起来，因为客人通常都喜欢看到他们所饮酒的商标。另外根据礼仪和卫生法规，服务员的手不能触及酒杯的杯口，空杯也如此。斟酒时，瓶口不要碰触酒杯，但也不宜拿得太高，过高则酒水容易溅出杯外。因操作失误而碰翻酒杯时应迅速铺上餐巾，将溢出的酒水吸干。斟酒时，用右手抓住瓶身下方，瓶口略高于杯1~2cm，斟完后将瓶口提高3cm，旋转45°后抽走，使最后一滴酒均匀分布于瓶口以免滴在桌上，斟酒完毕，应用酒布擦瓶口。

（6）顺序。了解斟酒的程序，遵守适当的程序为客人斟酒。如果是宴会，要先斟给坐在主人右边的一位，即主宾，再按逆时针方向绕桌斟酒，主人的酒最后斟。如果有携带夫人的外宾参加（欧美客人、日本客人除外）要注意先给夫人斟酒。高级宴会的斟酒顺序则是先主宾，后主人，再斟其他客人。

（7）斟酒量。中餐以满杯为敬酒，西餐则不同，斟白酒最好不超过酒杯的3/4，红酒不超过2/3为宜，啤酒1/2杯左右即可。斟香槟酒要分两次斟，第一次先斟1/4杯，待泡沫平息下来后再斟至2/3杯或3/4杯即可。斟啤酒或其他发泡酒时，因其泡沫较多，斟酒速度要放慢，必要时也可分两次斟，或将杯子倾斜，让酒沿着杯壁流下来，泡沫就可少些。斟烈性酒，在水杯内倒上冰水，在夏季还要放上小冰块。宴会用酒，一般情况下不烫。取走不合适的酒，一般情况下宴会桌上不放酒，宾客饮用的酒单独放置，其他酒撤走。上鸡尾酒时，把清洁的菜单呈给客人，点鸡尾酒可以使客人多点一些菜。

（8）每一道菜配用不同的酒应换不同的杯，如果每一道菜配用不同的酒，而这些不同的酒又需要不同的酒杯，那么就应用托盘或推车将酒杯送到桌边，从客人的右边把新上的杯子放在原先的杯子的左边，而后把原先的杯子取走。如果原先的杯子里还剩有酒，而客人又要把它留下来，就不可马上拿走，除非客人有另外的要求。如果用餐完毕或客人已点了另外的酒来代替先前点的酒，那么无论杯中是否还有酒，都可以将原来的酒杯拿走。

（9）拿高脚杯时要倒过来拿，拿大玻璃杯时，要轻轻拿住靠近杯底的部分，注意不要在玻璃杯上留下手纹。总之，不管拿什么杯子，都不要触摸客人与之接触的杯口边缘，这是基本礼貌。

#### 4. 对客人的礼貌

（1）注意变质、变味的酒和饮品不能出售给客人，要另行处理。

（2）注意为客人上酒和饮品时，手不能触摸杯口，要拿杯的下半截，使客人感到礼貌、卫生。

（3）注意量酒杯里的酒要倒尽，原因是要给客人足量的酒和不影响下杯酒的味道。



(4) 注意每次斟酒后，应将酒瓶立即放回原处，使人感到程序严格，工作有条理。

(5) 注意快空的酒瓶里的酒不要卖给客人，要另开瓶新的，使客人得到满足。

(6) 调好酒后，如果要斟一杯以上的酒，应先将酒杯整齐地排列在吧台上，由左至右，再由右至左反复斟酒，使各酒杯里的酒水浓度均匀。

(7) 注意调酒时严格按配方调制，如果客人有特殊要求，要按客人的要求调制。

(8) 注意随时收藏好空瓶罐，清洁好搅拌杯、滤网、匙羹及各种用具、器具。

(9) 不可催客人喝酒，也不可因客人饮的太多、太少或时间太长而流露出不耐烦的神色。

(10) 认真处理客人的投诉，切不可纠正客人的错误，要铭记“客人总是对的”。

(11) 对情绪激动和醉酒的客人，要帮助他醒酒，提醒他注意影响，绝不可采取轻慢态度。结账时要给他讲清楚，让他的同伴知道，避免发生纠纷。

(12) 不要偷听和插话于客人之间的交谈，不可当着客人的面喝水、听电话和做其他私人事情。

(13) 接听客人传呼电话时不可太大声，问清所找客人的单位和姓名后请对方稍候，然后去找客人，如果所找客人不在酒吧要回复对方。

(14) 对于单个来的客人，为了避免其寂寞可以和他聊天，聊天要风趣，顺着客人的话题讲，引客人高兴。与客人谈话时要洗耳恭听，使客人感到你是尊重他的。但与客人交谈时，不要影响工作。

#### 5. 酒类服务

(1) 白葡萄酒服务。白葡萄酒在饮用前需经冰镇，温度应为  $7\sim 13^{\circ}\text{C}$ ，过度冷却会使酒的香味减少。将冰酒桶装满  $1/3$  桶的冰和水，然后将白葡萄酒放入冰桶中冷却 15 分钟，一般可达到适宜温度。使用冰桶架的，冰桶放置于桶架上；不使用冰桶架的，冰桶放在客人右侧。

(2) 香槟酒服务。先将香槟酒瓶放在冰桶内冷却半小时，冰镇香槟酒比白葡萄酒时间长，这是因为香槟酒瓶较厚。

开瓶时小心翼翼，动作优雅地先把锡箔割开，除去。用右手将封口铁丝扭开，左手大拇指压住软木塞顶部。假如软木塞已开始上升，则用餐巾盖住软木塞，并将酒瓶倾斜成  $45^{\circ}$  角，压住软木塞，让瓶内压力慢慢将木塞顶出。这一般是在未充分冷却的情况下发生。

把包住瓶口的餐巾拿开，而后用左手拿住软木塞，右手抓住瓶底使压力慢慢



溢出，不要让软木塞砰然弹出，将瓶子倾斜几分钟再除去软木塞，可以防止香槟酒喷涌。除去软塞后，把瓶口擦一下，然后在主人的杯中倒入一点，以求认可。倒酒时商标向着客人，并根据情况决定是否使用餐巾裹住酒瓶。和其他酒的服务一样，为客人倒酒每次约 85 毫升。倒完酒后，把香槟酒瓶放入冰桶，保持冷却。

(3) 啤酒服务。啤酒由大麦、稻米和啤酒花等酿造而成，啤酒花产生了啤酒特殊的风味。目前世界上有许多品种的啤酒，其酒精度低、爽口、易起泡。

倒啤酒时，服务员应将啤酒瓶口对着、紧贴着杯口的边缘，防止啤酒外溢。如果杯内泡沫太多，应稍停片刻，待泡沫消退后，再将啤酒倒满。

(4) 米酒服务。米酒由稻米酿造，酒精含量约 17%，是一种淡的酒精饮料，在我国比较流行，浙江的黄酒便是典型的米酒。

饮米酒可增进餐厅的喜庆气氛，还可以当做调料来增加菜肴的味道。米酒有许多品种，从烧菜用的到高档宴会用的，下得了厨房出得了宴会。为了品尝到米酒的神韵，最好在饮用前将酒加温，一般用热水将酒烫到 37.5℃ 左右，略高于体温。

(5) 咖啡服务。使用咖啡时要注意包装上注明的日期，注意不要超过有效保质期。不要将咖啡同其他气味激烈的食物放在一起。可能的话，只在需要时才将咖啡豆粉碎，咖啡像胡椒一样，一旦粉碎就会很快失去香味。使用新鲜的咖啡豆时，咖啡质量较高。为了保证咖啡的香味和质量，咖啡豆必须适当焙制。焙制时间过短，产品无特点，比较淡，焙制时间越长，则味越强。

咖啡的最佳冲饮温度是 96℃，并保持 90.5℃ 以上。咖啡不应煮得太久，否则会破坏香味。大多数酒吧用咖啡壶煮咖啡，然后再倒入客人的咖啡杯中。喝咖啡时应加奶、加糖，牛奶与糖应在上咖啡前在桌上准备好。在客人的右边送上，咖啡杯应放在底碟上，咖啡的把手向右，咖啡勺放在碟上，放在咖啡的右边。

(6) 瓶装矿泉水服务。瓶装矿泉水饮用前需经过冰镇，适宜的饮用温度为 4℃ 左右。瓶装矿泉水应在桌上当着客人的面打开，而后倒入客人的杯中。除客人提出要求外，不要在客人的杯中加冰块和柠檬片。

在所有的饮料服务中，有一点必须提及的就是杯子的温度。冷的饮料，杯子要预先降温；而热的饮料，杯子应预先加热。这样，用杯子盛饮料时不会因杯子的温度而引起饮料温度的变化。

### ◇混合饮料管理规范

把不同的酒类混合起来形成的饮料，或在酒中加入果汁、苏打水等调和制成的饮料等，都可以称作鸡尾酒（广义的鸡尾酒）。但是，原本的鸡尾酒却是下面将要述及的短饮料中的一种形式。

含有酒精成分的饮料中有短饮料与长饮料之分。所谓短饮料，指的是平常不

用花太多时间饮用的饮料，服务场合要加注在鸡尾酒杯中提供给客人。与此相对，长饮料则是一边品尝一边消磨时间的饮料，服务场合要注入大型玻璃杯中提供给客人。

### 1. 鸡尾酒

酒与酒或酒与其他饮品混合称为“鸡尾酒”，其特点是可以根据个人的嗜好自由调和。

但是，调制鸡尾酒也要遵循以下各项条件。

(1) 要能促进人的食欲。因此，不能过甜，也不能放入太多食蛋（鸡蛋）或果汁类。

(2) 要能够舒缓神经、驱除人身体疲劳。

(3) 要能愉悦人的味觉，不能过甜、过酸、过苦或香味过浓。

(4) 要能愉悦视觉，看起来美观，赏心悦目。

(5) 要有酒的风味，不能稀释得太过分，以致没有酒精味。

(6) 要彻底冷却。

### 2. 鸡尾酒的种类

(1) 开胃鸡尾酒。开胃鸡尾酒是增进食欲的饮料，有咸辣味和甜味两种。作为这种鸡尾酒的代表，有被称为鸡尾酒始祖的曼哈顿鸡尾酒，还有马蒂尼鸡尾酒等。

(2) 俱乐部鸡尾酒。俱乐部鸡尾酒是正餐上代替冷盘而供应的鸡尾酒。它色泽艳丽，又富于营养，还带有刺激性，是人们非常喜爱的饮料。这种鸡尾酒中有库罗巴俱乐部鸡尾酒等。

(3) 正餐前鸡尾酒。正餐前鸡尾酒是开胃鸡尾酒的又一名称。但严格来说，它是中等程序的咸辣味鸡尾酒。这种类型中有马蒂尼·米第安鸡尾酒和曼哈顿·米第安鸡尾酒等。

(4) 正餐后鸡尾酒。正餐后鸡尾酒是餐后提供的鸡尾酒，基本上都是甜味。这种类型中有亚历山大鸡尾酒等。

(5) 晚餐鸡尾酒。晚餐鸡尾酒是晚餐上饮用的鸡尾酒，非常咸辣。阿布膳鸡尾酒是其代表一例。

(6) 催眠鸡尾酒。催眠鸡尾酒一般在夜间睡眠之前饮用，有催眠作用。

(7) 香槟鸡尾酒。香槟鸡尾酒是一种在欢庆宴会上常常供应的鸡尾酒。通常是将混合好的材料放在杯中，然后加入香槟。

### 3. 鸡尾酒的制作方法

(1) 使用摇晃器的制作方法：①如同使用手动摇混器一样，按鸡尾酒的分量将酒水放入搅拌杯；②将搅拌杯套上搅拌器经机器搅拌均匀后就成为鸡尾酒；③用搅拌棍隔住杯沿将鸡尾酒注入杯内。

(2) 利用调和杯的制作方法：①将冰放入调和杯，先冲洗一道冰块；②按食谱将材料放进调和杯，底料最后放；③使用吧勺快速搅拌调和杯中的原料，这时调和杯要稍稍倾斜，要用手牢牢抓住；④搅拌得恰到好处后，使用滤网将鸡尾酒注入事先冷却好的玻璃杯中；⑤将饰料放入杯内，或装饰在杯线上。

#### 4. 鸡尾酒的服务

(1) 客人因年龄、性别、口味不同所需的鸡尾酒也不同，因此服务时要先征询或介绍，推荐客人喜欢饮的鸡尾酒。然后根据客人的需要调制鸡尾酒。

(2) 为客人提供鸡尾酒时，如果是送到客人餐台上，先将杯垫放在客人餐座右前台面上，然后将鸡尾酒放在杯垫上。如果客人立饮，送给客人鸡尾酒时，同时要送给客人餐巾纸。

### ◇咖啡厅摆位标准及操作规范

#### 1. 摆放餐桌

(1) 咖啡厅台面不需要铺台布，摆位之前首先用干净的湿抹布将台面擦净，擦拭时要顺着台面纹路。

(2) 将椅子按照均等的距离摆放整齐，注意两把隔桌相对的椅子一定要对齐。

(3) 摆台前应首先洗净双手，并将盛放餐具用的小圆托盘洗刷干净。拿取餐具时应掌握规定的部位，汤匙应握柄部，茶杯要握在距杯底  $1/3$  以下部分，刀、叉应握其柄部。

(4) 摆放餐桌用品时，将花瓶、顾客意见征询表、烟灰缸、胡椒瓶、盐瓶和牙签盅等整齐地摆放在台面中间；盐瓶和胡椒瓶应当并排摆放；餐桌用品应以花瓶为中心对称分布且成直线排列；同一纵排的餐桌用品应摆放相同。

(5) 台纸要对正餐椅摆放，其边缘与台面的内侧边缘相平，注意应将台纸上餐厅的标志正对着客人，隔餐桌相对的台面纸应对正。

#### 2. 摆放餐具

(1) 摆放餐巾和面包碟。①早茶和下午茶摆纸巾，午、晚餐摆放餐巾；②纸巾摆在台纸中间，边缘与台纸边缘线相隔一定距离；③面包碟摆在纸巾左边，间距以能够放下一把餐叉且取用方便为原则，面包碟距台纸边缘线 45cm 为宜。

(2) 摆放刀、叉。①刀摆在纸巾右部，刀口朝纸巾，距纸巾一指左右；②叉摆在面包碟和纸巾之间；③牛油刀摆在面包碟上方靠右侧处；④刀、叉的尾部与纸巾靠桌的边缘齐平，即距台纸边缘线 3cm；⑤自助餐时，甜品叉、匙应相向置于纸巾上方，叉头朝向右，匙头朝向左，叉位于甜品匙和纸巾之间。

(3) 摆放水杯和咖啡杯。①早茶和下午茶时,应在刀的右边摆放咖啡杯,咖啡杯距餐刀 2~3cm,杯把与桌边成 45°角,便于客人拿取;②午、晚餐时摆放水杯,水杯应摆在餐刀正上方,距餐刀 3cm。

#### ◇咖啡厅早餐服务操作规范

(1) 迎送员站在门口,面带微笑,等待客人的光临。早上好!

客人回答后,请!这边走。(做一个请客人起步的动作并在客人前方距离 50cm 左右引导客人入座)。

这个位置好吗?

将客人带到座位时,要询问客人对这张台是否喜欢。征得客人同意后,为客人拉椅、让座、落餐巾,服务员协助迎送员并对客人说声:

请享用你的早餐。

(2) 安排好客人座位,服务员为客人点菜服务时,首先应询问客人先来点咖啡还是茶。

早上好!女士/先生

客人如果要咖啡,应摆上咖啡杯,手持咖啡壶,在客人右边倒咖啡至八成杯,倒完咖啡后,要对客人说:

我在这里,你喜欢吃什么?

(3) 服务员将咖啡壶放回备餐间,带菜单上前为客人点菜。

服务员为客人点菜应在客人右边,先女后男。客人点菜时,服务员要认真听并详细记下客人所点的食物;有不明确之处,及时向客人询问;客人点菜完毕,需向客人复述一遍,检查是否有错漏。

点菜完毕,服务员将客人所点的食物写在菜单上;填写菜单需记得写日期、台号、人数及服务员号码(名字),送至收银台和备餐间。

(4) 起菜后对客人说:请享用你的早餐,同时检查台面是否要收餐具。如果客人表示可以收餐具,应从客人右手边,用右手将餐具撤走,要注意安全,操作要轻,同时,可征求客人对菜式的意见,检查台面是否要换烟灰盅、加咖啡等。

(5) 结账时,先用账单夹夹好,双手呈上,账单夹应在客人的右上角。结账时要告知客人账上的银码,客人付钱及在找客人零钱时说:谢谢客人结账后,要注意客人是否离座,客人离座时服务员应上前拉椅,检查客人是否遗留物品。如果有,应及时送还给客人。

(6) 感谢客人的光临,并希望下次惠顾。

#### ◇咖啡厅午、晚餐服务操作规范

(1) 酒店咖啡厅午、晚餐服务操作程序与早餐服务操作程序相似,服务性质

相同。区别在于：递送员送菜牌给客人时，服务员可先询问客人是否需要一些饮料，再拿菜单准备点菜。

(2) 点菜应先女宾后男宾，先老年人后年轻人，先客人后主人。

(3) 点菜按顺时针方向进行。在点菜时，要积极推销，耐心介绍，腰微弯（表示对客人恭敬）。

(4) 点菜后，向客人复述一遍，填写完点菜单后，要根据客人所点食品进行摆位，餐具不允许有崩缺、水渍，并按规定摆放在适当的位置上。

(5) 服务员（传菜员）在起菜时，注意上菜顺序：开胃头盘→汤→沙拉→主盘→甜品→咖啡或菜。

(6) 上菜时，从客人右手边进行，上菜前先检查台面，摆好餐具和准备所需的配料或调味料。

(7) 客人用餐后，服务员可上前撤盘，同时向客人推销甜品、咖啡或茶。

(8) 客人用完甜品后，为客人准备账单，服务员应检查账单的台号和银码是否准确，然后用账单夹呈上账单。

(9) 客人离店时，感谢他们的光临和惠顾。

### ◇宴会受理、布置与检查

#### 1. 宴会受理

受理宴会的人在受理宴会时要问清举办单位和个人的详细名称、姓名、宴请对象、就餐人数以及宴会时间、宴会标准、食品要求等，并记录清楚交宴会部营业员制定通知单和菜单。

#### 2. 宴会布置

宴会部要将受理的宴会情况及要求通知各有关方面和部门。重要的大型宴会要提前几天通知物品采购部、酒水部，以准备好货源、酒水和宴会用具，并通知有关厨房部、餐饮部做好宴会的一切准备工作。

#### 3. 宴会检查

宴会前，必须做好以下检查工作。

(1) 宴会厅厅容的检查。检查宴会厅的布局是否按要求设计布置，摆台是否合理、美观，主人位、主宾位是否正确，并让设宴部门或个人的代表检查是否符合宴请的意图。

(2) 检查宴会的餐具是否准备得充分够用，如银器、碗碟、洋酒、饮品杯及开餐用具是否齐备。

(3) 检查厅容卫生，看地毯上是否有牙签、油渍和杂物等。

(4) 检查台面餐巾花、鲜花、筵席设计、服务（分菜）台、台面餐具、席位名卡、烟灰盅、菜单和火柴等是否完好齐全。

(5) 检查主持台、话筒、灯光和音响等的布置效果是否良好,有乐队伴奏的宴会要检查乐队位置、舞台布置是否完善,乐器是否齐备,传声效果是否良好等。

(6) 检查备餐间的备料及一切准备工作是否妥善齐备。

(7) 检查即将开宴前的酒吧设计及酒水是否备齐,斟酒水的盛器、用具是否准备妥当。

(8) 如果重要宴会需绿化布置的,要检查绿化美化的情况,并要协助保安部进行安全检查。

(9) 向宴会部的工作人员强调宴会的服务要点、工作程序、注意事项及其细节方面等。

### ◇冷餐会服务规范

#### 1. 冷餐会服务

(1) 主动向客人问好,如“欢迎光临”。

(2) 主动介绍推销食品,主动帮客人取食品。

(3) 当客人选好食品时,服务员一边报数一边把各类食品分类入袋或入点心盒。

(4) 收款员根据报数打印账单并递给客人,说“多谢惠顾”。

(5) 客人付款后,服务员把食品交给客人说“请再次光临”。

(6) 接受生日蛋糕预订时,要问清品种、重量、数量,客人对文字图案的要求、取货日期及时间,填写在订单内,并收50%订金。

#### 2. 冷餐会服务操作程序

(1) 酒台放在门口两边,备好酒杯、冰块,摆放造型要美观。

(2) 按照菜单准备好各类用具和餐具,并均匀摆放,位置得当。

(3) 按照从冷到热、从素到荤、从淡到浓的原则将菜肴分类摆放,并在旁摆上菜点的名称牌。酒会开始前3分钟,酒水员用托盘托着迎宾酒站在门口。

(4) 服务员着装整齐,站在岗位上准备迎接客人。

(5) 宾客进场时,播放轻柔的背景音乐。

#### 3. 酒会服务中的要求

(1) 客人抵达餐厅时,迎宾员要向客人表示热烈的欢迎,送上香巾,并设专人收拾客人用过的香巾。

(2) 酒水员迅速给客人送上迎宾酒。

(3) 客人饮完酒水的空杯,服务员要勤巡、勤收,保持食品台餐台的整洁卫生。

(4) 在巡视过程中,不得从正在交谈的客人中间穿过,不能骚扰客人交谈。



如果客人互相祝酒，要主动上前为客人送酒。

(5) 宾、主致敬酒辞时，服务工作应暂停，服务员站立一边，减少走动，保持场面安静。注意上酒，特别是宾、主致辞、祝酒时，近主台服务员要用盘端两杯甜酒站在宾、主身旁；在客人敬酒前，要注意杯中是否有酒，当客人起立干杯或敬酒时，应帮助客人拉椅，动作要敏捷，然后拿起酒瓶准备添酒，保证每一位客人在祝酒时有酒。

(6) 客人取食时，值台员要给客人送碟，帮客人取食品和分送食品，并向客人推荐和介绍食品。

(7) 客人取食品后，要及时整理好盘内食品，保持形状美观。

(8) 酒会一般是站立就餐，如果主人要求为贵宾、重要领导、年纪大的宾客设贵宾席，则要安排高级服务员按西餐服务方式为宾客服务。

(9) 管理人员要注意观察食品情况，及时征求主人意见是否要增加菜，以免主人难堪及给厨房造成工作被动。

(10) 酒会临近结束时，主任或部长要清点客人所用的酒水及餐费，累计金额总数，待宴会结束即给主人结账。酒会结束时，主任、部长、迎送员要站立在门口欢送，向客人道谢，说“欢迎再次光临”，并检查是否有客人遗留物品。

#### 4. 结束工作

(1) 及时清理现场，清理工作要做到专人分类进行，热盆、冷盘、银器等洗净后及时送回仓库保管。

(2) 搞好环境卫生，布局还原。

### ◇鸡尾酒会服务规范

鸡尾酒又称饭前酒，一般是和舞会同时举行或在三五十人的小型宴会前一小时举行，这是西方国家上层人士和社会名流集会交往的一种传统形式。在当今社会的交往中，为了招待人数众多的宾客，也常用鸡尾酒会的形式。有时举行多达上千人的大型鸡尾酒会。

鸡尾酒会一般不设座位，举行的时间在下 午 18:00~20:00，有的也在其他时间举行，具体时间由主办单位拟定。客人在酒会规定时间内可自由来去，随意走动，互相交谈，气氛轻松。

鸡尾酒的兑制方法有多种。一般鸡尾酒——玫瑰露鸡尾酒的兑制法是把香蕉、鲜橙、苹果切成小片，加入玫瑰露酒、白柠汽水或苏打水、冰块混合拌匀，酒度调制 15~20 度；其他鸡尾酒兑制方法大体如此，并可根据主办人要求兑制。可准备红葡萄酒、绍兴酒、白兰地、威士忌、啤酒、汽水等，在会场内巡回敬酒。

在鸡尾酒会接待规程中，有以下几项要求。

(1) 不设座的酒会在会场周围摆上小圆桌和椅子，以备年老体弱的客人休息。小圆桌上放花瓶、毛巾、餐纸、烟灰缸和牙签筒。服务员分工基本上和冷餐酒会不设座分工一样。宾客来时，先上饮料。

(2) 开始后，服务员用手托着酒盘、小吃盘在客人中间来回端送，每逢来客同主人寒暄结束后，即上前敬酒。

(3) 另一服务员托着小吃盘随后敬送，让客人自取。随时观察有无新来的客人及哪一位客人已经吃、喝完，及时敬酒、送吃。

(4) 如果菜点普遍上过后，剩余的置于小圆桌上，接着上下一道菜点，并随时撤回冷盘，收拾桌面上用过的餐具。



## 第三章 餐饮经营成本规范化管理

### ◇餐饮成本相关知识

#### 1. 成本的概念和分类

餐饮产品的成本是指餐饮企业在生产餐饮产品时所占用和耗费的资金。按其性质分类,可分为固定成本和变动成本。从成本管理角度分类,又可分为可控制成本和不可控制成本、标准成本和实际成本。

(1) 固定成本。固定成本是指在一定的业务范围内,其总量不随产量或销售量的增减而相应变动的成本。也就是说,即使产量为零时也必须支出的费用,如餐厅的折旧费、大修理费和企业管理费等。但固定成本也并不是绝对地不随生产量的变化而变化,当生产量增加到超出现有生产能力、需要设置新设备时,某些固定成本就会随产量的增加而变化。

(2) 变动成本。变动成本是指总量随产量或销售量的变化而按比例增减的成本,如食品饮料原料、洗涤费和餐巾纸等费用。这类产品在随产量增加、变动成本总额增加时,其单位产品的变动成本保持相对不变。

(3) 可控成本。可控成本是指在短期内管理人员能够改变或控制数额的成本。对餐饮管理人员来说,变动成本(如食品饮料的原料成本等)一般为可控成本。管理人员如果变换每份菜的份额,或在原料的采购、验收、贮存和生产等环节加强控制,则食品饮料的原料成本数额会发生变化。大多数半变动成本也可以控制。某些固定成本也属可控成本,如办公费、差旅费和推销广告费等。

(4) 不可控成本。不可控成本是管理人员在短期内无法改变的成本,如折旧、大修理费、利息以及在大多数企业中正式职工的固定工资费用等。

(5) 标准成本。标准成本是指在正常和高效率经营情况下,餐饮生产和服务应占用的成本指标。为了控制成本,餐饮企业通常要确定单位标准成本,如每份菜的标准成本、分摊到每位客人的平均标准成本、标准成本率和标准成本总额等。

(6) 实际成本。实际成本是指餐饮经营过程中实际消耗的成本。标准成本与实际成本之间的差额称为成本差异,实际成本超出标准成本的差额称为逆差,反之为顺差。

## 2. 标准成本的作用

- (1) 用于控制实际成本。
- (2) 用于决策，每份菜的标准成本也是其定价的依据。
- (3) 使成本计算更合理。
- (4) 减少成本会计的工作量。

餐饮标准成本由餐饮原料标准成本和标准直接人工费用构成。

## 3. 标准直接人工费用的确定

确定标准人工费用的基础是规定标准的劳动定额和标准的职工配备数。标准直接人工费的计算是将直接人工时数乘以每小时人工费用而得。直接人工费用不仅包括工资，而且包括各项福利、费用，如住房补贴、伙食补贴、带工资休假费用、交通补贴、工作餐和工作服等。职工每月的工时数是由职工平均每月的工作天数、每日的工作时数与平均出勤率相乘而得。

### ◇原料加工成本核算

餐饮成本核算是从原料加工开始的。食品原材料的种类不同，加工方式和出料要求不同，其成本核算的具体方法也不一样。具体来说，主要有以下四种情况。

#### 1. 一料一档单位成本核算

一料一档是指一种原材料经过加工处理后只有一种净料，毛料已无法再利用。其成本核算方法是以毛料价值为基础，直接核算净料成本。其计算公式为

$$\text{净料单位成本} = \frac{\text{毛料总值}}{\text{净料重量}}$$
$$\text{毛料总值} = \text{毛料价} \times \text{毛料重量}$$

#### 2. 一料多档单位成本核算

一料多档是指一种原料加工处理后还是一种原料或半成品，但是下脚料有作价价款。在核算原料单位成本时，应扣除下脚料的价值。其计算公式为

$$\text{净料单位成本} = \frac{\text{毛料总价} - \text{下脚料价款}}{\text{净料总量}}$$

#### 3. 多料一档单位成本核算

多料一档是指多种原材料经加工处理后得到一种净料或半成品。某些批量生产的餐饮产品，尽管各种原材料的加工方式不同，但加工后的原料最终混合成一种净料。这时，只要将各种原料的实际成本汇总，即可核算出单位成本。其计算公式为

$$\text{混合原料单位成本} = \frac{\text{毛料进价总额}}{\text{混合原料重量}}$$
$$\text{毛料进价总额} = \text{毛料进价} \times \text{毛料重量}$$

## 4. 多料多档单位成本核算

多料多档是指多种原料经过加工处理后得到一种以上的净料或半成品，这种情况主要适用于餐饮产品的再加工或分类使用。其成本核算是先分档核定原料成本，再确定净料或半成品价值比，最后核定分档原料或半成品成本。其计算公式为

$$C = \frac{\sum PQf_n}{Q_n}$$

其中， $P$  是分档原料价格； $Q$  是分档原料重量； $f_n$  是分档原料或半成品价值比； $Q_n$  是分档原料或半成品重量。

## ◇产成品单位成本核算

产成品单位成本核算是在食品原材料加工成本核算的基础上进行的，其成本核算可分为以下两种情况。

## 1. 单件产品成本核算——先分后总法

单件产品成本核算是根据餐饮产品花色品种，在制定单件产品标准的基础上进行的。单件产品成本主要由制作该产品的主料成本、配料成本和调料成本构成。其成本核算公式为

$$\text{单件产品成本} = \text{制作产品的主料成本} + \text{配料成本} + \text{调料成本}$$

## 2. 成批产品成本核算——先总后分法

成批产品成本核算是根据一批产品的生产数量和各种原料实际消耗进行的。即根据实际生产耗用，核算本批产品各种原材料成本和单位产品成本。其成本核算公式为

$$\text{单位产品成本} = \frac{\text{本批产品耗料总成本}}{\text{产品总量}}$$

## ◇团队和会议用餐成本核算

团队和会议用餐是饭店宾馆、餐馆餐饮服务的重要内容，其成本核算是根据旅行团或会议的用餐人数、餐费标准、费用安排等分别进行的。团队和会议用餐成本核算主要包括以下四个步骤。

(1) 分析团队（会议）用餐通知单，明确成本核算前提条件。一般来说，团队和会议用餐都是事先预订的。团队（会议）用餐通知单是根据客人预订要求制定的，其内容包括用餐人数、餐费标准、起止时间、餐费安排、酒水标准和客人禁忌或特殊要求等。它既是团队或会议成本核算的客观依据，也是其成本核算的前提条件。因此在进行成本核算前，管理人员都要掌握和分析团队（会议）用餐通知单的有关内容和数据，才能正确进行成本核算。

(2) 计算团队或会议用餐的餐费标准，确定原材料成本。首先要根据团队或会议用餐人数和天数，确定总餐费标准。具体的餐费标准还要根据每人每天的费用标准，按事先规定的比例分配到早、中、晚三餐当中。然后再按费用标准确定每人每餐可安排的费用。同时，还要考虑到团队或会议用餐的毛利率，以确定原材料成本。

(3) 根据每人每餐次的原材料成本，安排菜点和酒水。在事先确定原材料成本的基础上，团队或会议用餐的成本消耗应在原材料成本范围内开支。厨房要根据原材料成本对每天每个餐次的食品原材料消耗作出具体安排。

团队客人的酒水标准是在用餐通知单中确定的，其成本核算一般不包括酒水。酒水只需按客人确定的费用标准和企业毛利供应。

(4) 检查实际成本消耗，计算成本误差。团队或会议用餐安排确定后，厨房按原材料成本组织生产。但在实际工作中，原材料成本往往发生差异。因此，团队或会议用餐结束后，要检查实际成本消耗，计算成本误差，以便发现成本控制中存在的问题，为团队和会议成本核算与控制提供客观依据，不断提高企业成本管理水平。

◇成本分析的目的与方法

成本分析的根本目的是发现成本发生过程中的各种漏洞，因此，进行成本分析时要解决如下问题。

第一，成本差异。通过比较标准成本与实际成本、本期成本与历史成本的差距，来判定成本发生额的性质。

第二，揭示造成成本差异的环节和责任所在。

第三，分析造成成本差异的原因，以便对症下药，对成本加以控制。

在成本分析中所用的基本方法是比较法，用于比较的是标准食品饮料成本率与实际食品饮料成本率，具体操作方法主要有以下两种。

(一) 定期比较法

定期比较法是指定期对实际的和计算期内确定的标准的食品饮料成本率进行比较分析。

实际食品饮料成本率可以从成本的月、日报表中获得。

标准食品饮料成本率的确定，首先应使用各种确定标准成本的工具，如标准菜谱、每客菜肴标准分量及每客菜肴标准成本。其次选定的时间要足够长，时间越长，比较就越有意义。由于各种菜肴的食品成本率不同，标准食品成本率实际上是所有菜肴食品成本率的加权平均值。标准食品成本计算如表 1-3-1 所示。

表 1-3-1 标准食品成本计算表

| 菜肴名称<br>销售量<br>日期 | A       | B       | C         | D       | 合 计       |
|-------------------|---------|---------|-----------|---------|-----------|
| 1. 10             | 12      | 15      | 35        | 20      |           |
| 2. 10             | 18      | 21      | 41        | 18      |           |
| 3. 10             | 24      | 23      | 42        | 24      |           |
| 4. 10             | 20      | 16      | 38        | 16      |           |
| 5. 10             | 15      | 15      | 30        | 26      |           |
| 6. 10             | 18      | 18      | 37        | 18      |           |
| .....             |         |         |           |         |           |
| 12. 10            | 16      | 21      | 40        | 15      |           |
| 总销售量              | 247     | 286     | 585       | 319     |           |
| 售价/元              | 0. 90   | 1. 15   | 2. 35     | 2. 95   |           |
| 销售额/元             | 222. 30 | 328. 90 | 1 374. 75 | 941. 05 | 2 867     |
| 每客成本/元            | 0. 32   | 0. 35   | 0. 95     | 0. 85   |           |
| 成本总额/元            | 79. 04  | 100. 00 | 555. 75   | 271. 15 | 1 005. 94 |
| 食品成本率 (%)         | 35. 6   | 30. 4   | 40. 4     | 28. 8   | 35. 6     |

表 1-3-1 中的销售量数据可从客人账单、收银机记录纸带和销售记录本等资料中得到。

具体来说，标准食品成本率计算依据和过程如下。

(1) 售价指各种菜肴的实际售价。

(2) 销售额是各种菜肴的售价和销售量的乘积。例如，每客 A 菜肴的售价为 0.90 元，售出 247 客，因此 A 菜肴的销售额为：

$$0.90 \times 247 = 222.30 \text{ (元)}$$

(3) 每客成本指单独销售的菜肴的每客标准成本，或包括几道菜肴的一份客饭的标准成本。

(4) 成本总额指根据售出客数计算的各种菜肴的食品成本总额。例如，每客 A 菜肴的标准成本为 0.32 元，售出 247 客，因此 A 菜肴的成本总额为

$$0.32 \times 247 = 79.04 \text{ (元)}$$

(5) 食品成本率是用每客成本除以售价计算的各种菜肴的标准食品成本率。例如，A 菜肴的标准食品成本率为

$$\frac{0.32}{0.90} \times 100\% = 35.6\%$$

(6) 计算加权平均标准食品成本率，以便与实际食品成本率进行比较。计算方法为：用食品成本总额（“成本总额”一栏数额之和）除以食品总销售额（“销售额”一栏数额之和）。本例中，标准食品成本率为

$$\frac{1\,005.94}{2\,867} \times 100\% = 35.1\%$$

用上述方法制定的标准食品成本率是企业应努力实现的目标。如果实际食品成本率接近标准食品成本率，说明企业的成本控制工作很有成效。一般来说，经营人员可允许实际食品成本率与标准食品成本率之间有 1% 的差异。

(二) 逐日比较法

采用这种方法的企业，需要每天计算标准食品成本率和实际食品成本率，与定期比较法相比较。逐日比较法需要花费较多时间和精力，但它能为管理人员迅速提供有关信息。

采用逐日比较法的企业，需要使用预测和实际食品成本计算表，如表 1—3—2 所示。

表 1—3—2 预测和实际食品成本计算表 日期：

| 菜 肴 |           | A      | B      | C      | D        | 合 计      |
|-----|-----------|--------|--------|--------|----------|----------|
| 预测  | 销售量       | 80     | 65     | 10     | 16.5     |          |
|     | 每客成本/元    | 2.05   | 2.45   | 4.30   | 2.60     |          |
|     | 每客售价/元    | 5.95   | 6.95   | 12.95  | 7.95     |          |
|     | 食品成本率 (%) | 34.5   | 35.3   | 33.2   | 32.7     | 33.6     |
|     | 总成本/元     | 164.00 | 159.25 | 43.00  | 42.90    | 795.25   |
|     | 总销售额/元    | 476.00 | 451.75 | 129.50 | 1311.75  | 2 369.00 |
| 实际  | 销售量       | 75     | 60     | 6      | 159      |          |
|     | 每客成本/元    | 2.05   | 2.45   | 4.30   | 2.60     |          |
|     | 每客售价/元    | 5.95   | 6.95   | 12.95  | 7.95     |          |
|     | 食品成本率 (%) | 34.5   | 35.3   | 33.2   | 32.7     | 33.6     |
|     | 总成本/元     | 153.75 | 147.00 | 25.80  | 413.40   | 739.95   |
|     | 总销售额/元    | 446.25 | 417.00 | 77.70  | 1 264.05 | 2 205.00 |

具体来说，菜单预测和实际食品成本计算过程如下。

1. 确定标准食品成本率

(1) 预测销售量。在确定每客标准分量菜肴的标准成本和售价之后进行销售预测。销售量预测准确与否直接影响标准成本率的高低，所以它必须是在综合考虑各种因素条件下才会很精确。

(2) 计算各菜肴标准食品成本率。每客菜肴的标准成本根据菜谱细目和成本卡的数据填写，在“售价”一栏中填入菜单上各种菜肴的单价。“标准食品成本率”一栏中的数据则是每客菜肴的标准成本与售价之比。

(3) 计算标准成本总额及营业收入总额。各种菜肴的标准生产总成本为每客菜肴成本与预计销售量的乘积，各种菜肴的标准生产总成本之和是所有菜肴的标准成本总额。用同样的方法可以计算各种菜肴的总销售量，总销售量之和为所有

菜肴的营业收入总额。

(4) 确定标准食品成本率。用预计的营业收入总额去除标准成本总额,可求出标准食品成本率。本例中,标准食品成本率为

$$\frac{795.25}{2\,369.00}=33.6\%$$

## 2. 确定实际食品成本率

实际食品成本部分应在销售之后编制。根据销售记录,在表中填入各种菜肴的实际售出客数,然后根据每客成本和售价与售出客数的乘积,分别求出各种菜肴的实际总成本和总销售额。各种菜肴的实际总成本、总销售额之和分别为实际成本总额与实际营业收入总额,由此可计算出实际食品成本率。

## 3. 比较分析

对预测的标准食品成本率与实际的食品成本率进行比较,两者比较必然会存在一些差异。产生差异的原因有:预测的总销售量通常不可能与实际总销售量完全相同,某些菜肴的销售量低于预测数量等。如果某些菜肴的实际销售量高于预测数,管理人员也应分析厨房职工是否严格地执行生产计划。虽然销售量增加可使企业增加销售额,但如果厨房职工未按规定的生产目标进行生产,则表明某一控制程序没有起到应有的作用。如果总份数是正确的,每一客的分量却不足,也可能增加实际售出的客数,这会引起顾客的不满,甚至会失去部分顾客。因此,管理人员应对差异进行分析,尽量使预测接近实际,充分发挥销售预测在制订经营目标、指导生产计划工作方面的作用。

## ◇成本差异产生的原因

成本差异为实际成本数额与标准成本数额之差。引起成本差异的原因可分为正常原因和非正常原因两大类。

正常原因有:销售结构发生了变化,因而差异必然会产生;食品饮料突然大幅度提价;企业改变会计记录程序、财务报表编制方法和收款方法等。

不正常原因有:原料进货过多、验收不严格、原料保管不善、未严格执行领发料制度、浪费、偷盗、生产数量过多、每客菜肴分量不正确、未按标准菜谱生产等。对以上原因,应查明责任所在,采取改进措施,缩小实际成本和标准成本之间的差异。

## ◇食品成本控制

由于食品生产过程复杂,其成本控制贯穿于餐饮业务活动的全过程,主要包括采购、验收、库存、发放、加工烹调和销售等六大环节。



### 1. 采购环节控制

采购控制是食品成本控制的首要环节。在采购环节，食品成本控制的要求主要有：一是制定符合餐饮企业需要的原材料采购质量标准，保证购入的原料能够满足食品的烹调加工需要。二是严格控制采购数量，确定食品采购最佳经济订货量。采购数量过多，会占用大量资金，影响资金周转，增加存储成本，导致原料质量下降和损耗；采购数量过少，会增加订货和验收的费用，失去大批量采购所享受的折扣和优惠。三是加强采购价格控制，在保证质量的前提下，尽量降低食品原料的采购价格，做到货比三家、择优选取。

### 2. 验收环节控制

验收环节控制主要包括以下几项内容：第一，要做好数量控制。要逐一点数、逐件过秤，检查是否同请购单、发票上的数量一致。第二，要做好质量控制。验收人员应对照原料采购规格标准仔细检查原料质量，如合格证明、规格、等级、商标、产地、性能和有效期等。对于箱装原料，应进行抽样检查。第三，要做好价格控制。检查原料发票价格与供货商、订货单的报价是否一致，是否高于市场价。凡发现原料数量、质量、价格不符合要求的，应及时查明原因，按企业规定处理或拒收。

### 3. 库存环节控制

为了保证库存食品原料的质量，延长有效使用期，减少和避免因原料腐败、变质引起食品成本增高，杜绝偷盗损失，原料储存应着重以下四方面的控制：第一，做好人员控制。要有专人负责，尽量控制有权出入库房的人员数量。第二，做好环境控制。根据不同的原料应有不同的储存环境，提供干货库、冷藏库、冷冻库等不同的存储环境，一般原料和贵重原料也应分开保管。第三，做好时间控制，原料在验收合格后要及时运送到适宜的存储环境，按先进先出的原则分类定点放置，尽量减少原料的变质及损耗。第四，做好检查和盘点工作。仓库保管人员要定期检查仓库环境、原料存放情况并定期盘点原料数量。

### 4. 发放环节控制

发放环节的成本控制主要体现在建立完善的申领制度和科学合理的发放程序两个方面。一方面，食品原料的领用要有专人负责，要填写正式的领料单，经审批合格后在规定的发放时间和地点领取，基本原则是只准领用食品加工烹制所需实际数量的原料，如果未经批准，不得领用。另一方面，仓库保管员核查领料单，严格按企业规定及领料单发放原料。

### 5. 加工烹调环节控制

在生产过程中，成本控制要注意食品原料的初步加工、切配、烹调和装盘等生产环节的成本控制，这对餐饮企业的食品成本有着很大影响。

(1) 食品初加工环节。初加工环节要严格按照规定的操作程序和要求进行，



达到并保持食品原料应有的净料率；对于成本较高的食品原料，应进行加工试验，以确定最佳的加工方法；对于初步加工过程中的下脚料，应尽量回收利用。

(2) 食品切配环节。切配环节是决定食品主、配料成本的关键。切配时应根据原料的实际情况，遵循整料整用、大料大用、小料小用、下脚料综合利用的原则，合理利用原料，以尽量降低食品成本；在切配过程中，应按标准菜谱中规定的投料量进行切配，严禁发生用量不足或过量或以次充好等情况；可采取主料过秤的方法，不能凭经验随手抓，保证食品的成本及质量。

(3) 食品烹调环节。首先，要做好调味品用量的控制，严格执行调味品用量控制，这不仅会使菜点质量稳定，还可较好地控制食品成本；其次，做好食品质量的控制，严格按标准菜谱的规定要求进行操作，掌握好烹调时间及温度，力求不出或少出废品，以有效控制烹调过程中的食品成本。

(4) 食品装盘环节。餐饮企业中有不少菜点是成批烹制生产出来的，这就要求在成品装盘时应按标准菜谱规定的份数进行，以控制食品成本。

#### 6. 销售环节控制

销售过程中的任何差错或漏洞都会引起食品成本的上升，因此，销售环节的成本控制必须引起管理人员的高度重视。

(1) 点菜单控制。在接受客人点菜时，应要求所有服务人员必须严格按规定填写点菜单，充分利用点菜单来控制成本，避免因服务人员的贪污而造成的成本增加。点菜单必须编号并保存好，以便出现问题后可立即查明原因，并采取相应的措施。

(2) 服务过程控制。餐饮企业应建立并健全各项管理制度，以防止或减少由员工工作失误、贪污、盗窃等引起的成本上升。要开展经常性的业务培训及加强对员工的职业道德教育，使他们端正服务态度，树立良好的服务意识，提高餐饮服务技能，力求不出或少出差错，尽量降低食品成本。

(3) 收款控制。餐饮企业应健全各项财务管理制度，并严格执行，严防收款员和其他工作人员的贪污、舞弊行为。要加强对收款员的业务培训，提高其业务能力和工作责任心，以防止收款员漏记或少记点菜单上的菜点价格。在给客人结账时要做到核算准确。餐饮企业的财务部门应每天审核账台的“营业日报表”和各种原始凭证，以确保餐饮企业的利益。

#### ◇酒水成本控制

酒水的成本控制是指餐饮企业中各类酒及饮料的成本控制。酒水因其价格昂贵，容易携带，在销售中稍有疏忽或过失就会影响酒吧及整个餐厅的经济效益。酒水就像水一样容易流失，因此必须严格控制和认真管理。

### 一、酒水采购控制

酒水采购控制的主要目的是保持酒水生产所需的各种配料的适当存货，保证各种配料的质量符合使用要求，以及保证按合理价格采购。

#### 1. 选好采购人员

餐饮部必须有专人负责酒水采购工作。为了便于控制，酒水采购人员不能同时从事酒水配料和销售工作。

#### 2. 确定采购数量

要准确确定订货数量，最好使用永续盘存记录制度。永续盘存记录制度注明各种酒、饮料应保存的标准存货数量。标准存货数量是指企业最理想的贮存数量，通常为企业在一定时期真实使用量的150%左右。永续盘存表还标明了最高和最低存货量，其中最高存货量是管理人员规定的现有存货量可增加的最高限度；最低存货量实际上就是订货点。

#### 3. 保证采购质量

根据使用情况，酒水可分为指定牌号和通用牌号两种类型。只有在顾客具体说明需要哪一种牌子的酒水时，才供应指定牌号；顾客未说明需要哪一种牌子的酒水时，则供应通用牌号。此外，确定酒水的质量，还需考虑价格、顾客的偏爱、年龄、酒水的销售状况等一系列因素。

### 二、酒水验收控制

酒水验收员的责任是根据订单检验酒水质量、数量是否符合要求，是否可以接收。验收时，必须仔细清点瓶数、桶数。如果是按箱进货，验收员应开箱检查瓶数是否正确。要了解整箱酒或饮料的重量，也可通过称重量检查。如果瓶子密封，还应抽查是否已启封或瓶盖是否松动。发现有不一致之处，应作好记录，并按规定处理。

### 三、酒水库存控制

酒类在空气中极易被细菌侵入，从而导致变质，许多高级酒类价格昂贵，库存不善将造成酒水成本的大大提高。因此，库存控制的目的是防止酒水变质，从数量管理上防止酒水损耗，对有些酒类来说库存还能提高与改善酒本身的价值。

#### 1. 建立酒窖

#### 2. 控制存货

(1) 实行酒水库存卡制度，确立各类酒水（特别是销量大的）的标准库存量，计划酒水的每日销售量，实行酒水的动态管理。

(2) 实行永续盘存记录制度，及时反映库存的变化情况。

(3) 库房钥匙要由专人保管。

#### 四、酒水领发控制

##### 1. 实行酒吧标准存货制

为了便于了解每天应领用多少酒水、饮料，每个酒吧应备有一份标准存货表。假设某种牌号的白兰地的标准存货为4瓶，那么酒吧在每日开业前就应有4瓶这种白兰地。酒吧标准存货制，可保证酒吧各种饮料存货数量固定不变，便于控制供应量。酒吧标准存货数量既要保证满足顾客需求，又不能存货过多。

##### 2. 酒瓶标记

在发料之前，酒瓶上应作好标记，标记上应有不易仿制的标识、代号或符号。每个酒吧可采用不同的标记，这样可以防止服务员将自己的酒带入酒吧出售，然后自留现金收入。

#### 五、酒水生产和销售控制

##### （一）酒单

酒单如同餐厅的菜单，是酒吧最好的推销工具。一份设计精美的酒单往往会激发顾客的消费欲望，刺激消费，增加酒水的经济效益。酒单有很多种，按照酒单使用地点不同可分为餐厅酒单和鸡尾酒单两大类；根据酒吧季节或推销主题设计的酒单，如时令酒单、葡萄酒单等。不同的酒单，其内容和设计要求也不一样。但总体来说，应做到各项酒水说明内容完整，定价合理；酒单清楚整洁，设计精美，别具特色。

##### （二）酒水生产、销售成本控制

##### 1. 搞好酒水的生产控制，关键是要实施标准化操作程序

（1）用量标准化。要搞好酒水生产控制，应首先确定各种酒水中成本最高的成分——酒的用量标准。酒水用量控制包括确定酒水用量和提供量酒根据两个方面。

（2）载配标准化。酒吧经理应确定每杯酒水的容量，并为酒吧服务员提供适当的酒杯。

（3）配方标准化。要控制成本，必须使用标准配方，并规定各种酒、饮料在配制时各种成分的用量标准。这样做也可以满足顾客对于酒吧提供的酒水在口感、酒精含量和调制方法上一致性的要求。

（4）酒牌标准化。

（5）操作程序标准化。

总之，实施标准化操作程序，能够保证提供的产品和服务的一致性，减少浪费和顾客投诉，是降低酒水成本的有效手段。

##### 2. 根据酒吧销售方式不同，其成本控制方法又分两种情况

（1）鸡尾酒销售成本控制。鸡尾酒是酒吧销售的主要方式，各种鸡尾酒都是根据标准配方制作的，由此形成鸡尾酒的标准成本。例如，阿美里卡诺鸡尾酒是

用冰块、康巴利苦酒、意大利苦艾酒、苏打水和柠檬片等配制而成的。各种鸡尾酒的用料配方和比例不同，其标准成本也不一样。酒吧销售过程中，调酒师尽管都按标准配方调制鸡尾酒，实际成本往往和标准成本不完全一致，由此也会形成成本差额。鸡尾酒销售成本控制就是要在分析成本差额的基础上来发现成本管理存在的问题，从而有针对性地采取控制措施，提高成本管理水平。

(2) 瓶装和杯装销售成本控制。酒吧烈性酒、啤酒和软饮料常常不经过调制，直接以瓶装或杯装方式销售，价格通常比鸡尾酒低。其成本控制方法是由管理人员事先制定瓶装和杯装销售单位成本和售价，酒吧服务人员按杯装或瓶装标准销售，由此控制成本消耗。在整装拆零销售时，要特别注意杯装配置，防止实际成本消耗超过事先规定的标准。

### ◇餐饮成本控制方法

#### 1. 预算控制法

成本预算是餐厅经营支出的限额目标。预算控制就是以分项目、分阶段的预算指标数据作为成本费用支出的依据，通过分析、对比，找出差异，并采取相应的改进措施，实施餐厅成本控制。

餐饮企业的成本由两部分构成，即原材料成本和营业费用。对于原材料成本，可通过毛利率来预算成本支出额，其计算公式为

$$\text{预算期餐饮原材料成本} = \text{预算期预计餐饮营业收入} \\ \times (1 - \text{预计餐饮销售毛利率})$$

对餐饮营业费用中的固定费用，可以按实际发生额列入预算，对变动费用则通过确定科学的费用率指标加以确定。在此预算中，一般以历史资料作为确定费用率指标的基本依据，同时需要考虑计划期内的成本费用目标与影响营业费用的变动因素。

#### 2. 制度控制法

制度控制法是指餐饮企业通过建立和健全餐饮成本控制制度，形成正常的成本管理机制，以有效地控制餐饮成本。餐饮成本制度控制，首先必须制定全面可行的制度，如各项开支消耗的审批制度，各种原料、材料的采购、验收、保管和领发制度等。需要注意的是，制度条文必须准确、具体，符合餐饮的运转规律和餐厅的客观实际。其次必须注意维护制度的严肃性，加强监督检查，保证制度的贯彻执行。

#### 3. 标准成本控制法

标准成本控制法实际上就是对单位成本消耗定额的控制。管理人员依据餐饮企业制定的目标成本，对成本形成过程进行监督，并通过餐厅每日定期的成本与营业情况报告及管理人员的现场考察等信息反馈系统及时揭示餐饮成本的差异，实

行成本控制。餐饮标准成本控制的实施步骤主要如下。

(1) 标准成本的确定。确定每种菜肴的标准成本并不太容易,首先要通过实验将各种菜肴的每份份额、菜肴的配料及其用量以及烹调方法固定下来,制定出标准。然后将各种配料的金额相加,汇总出菜品生产的总成本额,再除以烹制份数,就得出每份菜的标准成本。标准成本的计算公式为

$$\text{每份菜的标准成本} = \sum \text{各种配料成本单价} \times \text{各配料用量} \div \text{烹制份数}$$

$$\text{每份菜的标准成本率} = \text{标准成本} \div \text{菜肴售价} \times 100\%$$

$$\text{每份菜的标准成本率} = \text{标准成本额} \times 100\% \div \text{售价}$$

(2) 成本差异分析。餐饮企业进行的成本差异分析主要是对实际成本与标准成本的差额进行分析,其计算公式为

$$\text{成本差异} = \text{实际成本} - \text{实际销售额} \times \text{标准成本率}$$

在实际工作中,标准成本与实际成本之间的差异是客观存在的。产生成本差异的因素很多,如原材料价格走势方面,原材料进价便宜,成本就低,原材料进价提高,成本就高;加工制作方面,厨师经验丰富,加工技术水平高,原材料利用率相对较高,成本就低,原材料利用率低,成本就高;菜肴价格方面,进价与售价变化同步,毛利率相对稳定,成本也就相对稳定。所以餐饮企业在计算出成本差异额后,一定要认真分析并确定产生这些差异的原因并采取有力措施加强平衡点的控制。这样不仅能大幅度降低成本,更能有效地提高成本控制水平。

#### ◇餐饮成本控制的途径

餐饮成本控制是餐饮经营管理的核心内容。事实上,本教材的编写也是按照成本控制的环节和顺序来进行的。餐饮成本控制的途径涉及本教材的绝大部分内容,包括餐饮组织设计、菜单计划、采购与验收、储存与发放、加工与生产、销售与服务等。本节将列出造成餐饮成本上升的原因,分别从以下九大方面加以说明。

##### 1. 菜单计划

- (1) 经营量预测不准。
- (2) 菜单未迎合客人需求。
- (3) 菜单设计中缺乏成本控制观念。
- (4) 菜单菜品过多。
- (5) 单调的菜单种类。
- (6) 高成本和低成本的菜品不平衡。
- (7) 低成本菜品促销不得力。
- (8) 菜单菜品价格不合理。
- (9) 当成本增加时不调整价格。

## 2. 采购

- (1) 易变质的原料采购过多。
- (2) 无竞争性的采购制度。
- (3) 无详细规格。
- (4) 与供应商关系不好。
- (5) 使用固定的而不是灵活的程序。
- (6) 没有监测市场上供应和价格的情况。
- (7) 买卖者之间联系不密切。
- (8) 无规则和组织的账单程序。
- (9) 无正规账单记录。
- (10) 过量采购。
- (11) 同类原料采购过高。
- (12) 皮包公司支付发票。
- (13) 重复的发票。
- (14) 提前付款没有打折。

## 3. 验收

- (1) 交付人偷窃。
- (2) 没有检查发票的价格、数量、质量是否正确。
- (3) 在采购原料时没有称重。
- (4) 没有保证合适的购买信用制度。
- (5) 没有遵守采购规范。
- (6) 没有检查支付人的发票就签字。
- (7) 相对支付发票的采购没有后补记录。
- (8) 接受份额不足的运货，并填写“充分”，而且没收到后补原料。

## 4. 储存

- (1) 易腐败原料的储藏温度不合适。
- (2) 没有交替进货清单。
- (3) 没有适当考虑供给。
- (4) 贮藏区的卫生状况不佳。
- (5) 没有变质原料或清单周转的定期报告。
- (6) 害虫侵害。
- (7) 没有对易坏食品进行日检。
- (8) 贮藏室没上锁。
- (9) 贮藏室没有条理。
- (10) 没有记录问题。

(11) 没有处理变质原料。

5. 票据控制

(1) 没有系统编号的客人支票。

(2) 没有审计登记的现金。

(3) 没有控制白条。

(4) 没有核对厨房账单和客人账单。

(5) 没有核对发票。

(6) 没有浪费和损失记录。

6. 准备与加工

(1) 加工肉和蔬菜时过多地切割。

(2) 切割不合理。

(3) 制作过量。

(4) 没有遵从标准化烹调技术。

(5) 没有小批量烹调。

(6) 加工设备和器皿不合适。

(7) 预先准备的食物过多。

(8) 没有检查配比标准。

(9) 过分依赖方便食品。

(10) 烹调过度导致产量偏低。

(11) 没有指导产量的记录。

(12) 配比过量。

(13) 使用过分相似的等级或品种的原料。

(14) 过多使用高成本方便食品。

(15) 剩余原料无法利用。

7. 服务

(1) 在上菜时没有标准碗、杯等器具。

(2) 没有使用称量工具，如勺。

(3) 从厨房传菜而没有签单。

(4) 没有回收原料和浪费记录。

(5) 大意、虫害、浪费。

(6) 没有遵从配比标准。

(7) 标准配比太大。

(8) 宴会中客人数量不足。

8. 销售

(1) 服务员偷窃。



- (2) 现金失窃。
- (3) 客人跑账。
- (4) 客人结账时不当的记录。
- (5) 客人结账时价格错误。
- (6) 客人结账时的错误。
- (7) 结账时有意或无意的遗失。
- (8) 菜单设计中，低成本高利润菜品少。
- (9) 缺乏服务员的内部促销。
- (10) 没有提供给服务员结账的计算机。
- (11) 没有用于经营预测的以往的销售记录。
- (12) 对招待餐和折扣没有严格的限制。
- (13) 没有监督白条现象。
- (14) 没有收取附加餐饮的费用，如咖啡、茶、奶酪等。
- (15) 坏账发生率高，并且接受无效信用卡。
- (16) 遗失客人支票。
- (17) 没有协调客人支票与厨房票据。
- (18) 没有错误记录和回收账单。
- (19) 服务员从厨房传菜时没有作销售记录。
- (20) 重新设置现金登记。
- (21) 客人支票没有编号。
- (22) 服务员或收银员优亲厚友。

9. 其他

- (1) 没有为员工餐提供补贴。
- (2) 没有控制员工餐。
- (3) 没有遵守控制规则和制度。
- (4) 在收款和采购之间发生混乱。
- (5) 运输人偷窃。
- (6) 应付会计账簿错误。
- (7) 没有扣除转移到酒吧中的餐饮品。



## 第四章 餐饮厨房环境规范化管理

### ◇厨房环境设计

#### 1. 厨房高度与天花板

厨房应有一定的高度。如果厨房高度不足,不仅会使厨房员工感到压抑,而且不利于通风透气,从而影响职工的工作效率。厨房高度一般在3.6~4.3m之间,这样便于清扫,保持空气流通,对厨房安装排油烟罩也较合适。当然,厨房高度的多少,与建筑成本的高低也有一定的关系。

至于厨房的天花板,一般要求天花板的平面要平整,不应有裂缝和凹陷,不应有暴露的管道,因为这些地方最容易积污聚尘,甚至孳生虫蝇,影响食品生产的安全卫生。天花板的材料应采用光滑材料,不宜使用普通涂料,因为厨房空气湿度高,以免受潮脱落而污染食品,应采用抗水漆处理。

#### 2. 墙壁和地面

厨房墙壁应该平整光洁,无裂缝凹陷,经久耐用和易于清洁,以免藏污纳垢和孳生虫蝇。由于厨房内空气温湿度较高,为了便于洗擦,厨房墙壁的最佳铺面材料是瓷砖。不少饭店的厨房墙面均以涂料和抗水漆处理,这种做法固然比较经济,但不利于清洁,而且需要定期重新粉刷或油漆。厨房墙面处理的最好方法是从墙脚至天花板全砌上瓷砖,这样做虽然成本较高,但美观实用,效果较理想。

厨房地面通常要求耐磨,能承受重压、耐高温、耐腐蚀、不吸水、不吸油、防滑、易清扫。用于这方面的铺面材料有钢砖、耐热塑料砖、硬质丙烯酸砖等。选择具有一定弹性的材料铺地,对减轻厨师的劳动强度是很有益处的。地面颜色要求鲜明,以促使人们保持地面清洁。另外,要求地面平整,并有适当的倾斜度,这样冲洗后地面不积水。

#### 3. 厨房通风

要防止厨房油烟气味四处溢散而污染餐厅及其他设施,仅靠自然通风是不够的,必须借助机械通风系统及排气装置。机械通风系统可保持厨房为负压区,使餐厅及其他设施中的空气徐徐流入厨房,使厨房气味不外溢。

一般来说,仅仅依靠机械通风系统尚不足以排出厨房烹调时所产生的油烟、蒸汽,因而还必须为炉灶、烹锅、炸锅和汤锅等设备安装排油烟罩或排气罩,将

这些设备工作中产生的不良气体排出室外。排油烟罩必须装有拆卸方便的除油过滤器及自动灭火器，以利于经常清洗和防止火灾。

### 4. 照明

良好的厨房照明能预防和减少厨房职工的工伤事故，提高操作速度和烹调准确性，因而也是厨房环境设计的一项重要内容。厨房照明一般采用荧光灯，因为荧光灯发光效率高，寿命长，产生的阴影相对较少，对厨房一般照明、烹调加工都比较适宜。厨房内的照明标准为一般照明 200lx，食品加工烹调 400lx，储藏室、仓库、酒窖 200lx。

厨房照明设备安装应尽量避免产生阴影而妨碍职工操作，特别要注意当某些设备的顶盖提起时以及某些柜子的门打开时，不应遮住光线。

### 5. 工作空间

厨房内操作点布局和设备安排既要考虑食品加工流程、作业动作，也要考虑操作人员人体伸展幅度，以保证每位厨房操作人员拥有足够的工作空间。一般来说，厨房职工操作时双手左右正常伸展幅度为 115cm，最大伸展幅度为 175cm。因此，工作台大小、工具用具的安放位置都不应超出人体伸展范围。同时，厨房内各处通道应有一定的宽度。主通道一般要有 1.8m 宽，如果通道两侧有操作点或大型机械设备，则宽度至少应增至 2.5m 才能避免造成拥挤和发生事故。

### 6. 厨房排水

厨房排水系统要能满足生产中最大的排水量，并做到排放及时，排水沟应深浅适度，不至逆流，同时要严密加盖。下水口要有隔渣网，定时清理，防止淤泥堵塞。排水沟出入口应安装网眼小于 1cm 的金属网，防止老鼠、害虫和小动物侵入。

## ◇厨房布局类型

一般来说，厨房设备的布局有以下四种模式。

### 1. 相背型布局

相背型布局是把所有主要烹调设备背靠背地组合在厨房内，置于同一通风排气罩之下，厨师相对而站，进行操作。工作台安装在厨师背后，其他公用设备可分布在附近。相背型布局适用于分工不很明细的厨房。这种布局由于设备比较集中，只使用一个通风排气罩而比较经济；但存在厨师操作时必须多次转身取工具、原料，以及必须多走路才能使用其他设备的缺点。

### 2. 直线型布局

直线型布局适用于高度分工合作的厨房，大型餐馆和饭店的厨房多采用这种布局方式。所有主要烹调设备均作直线型布局，通常是依墙排列，置于一个长方形的通风排气罩下。直线型布局的厨房中，每位厨师按分工专门负责某一类菜肴

的加工烹制，所需设备、工具均分布在左右和附近，因而能减少取用工具的行走距离。

### 3. L 字形布局

当厨房面积、形状不便于设备作相背型或直线型布局时，往往采取 L 字形布局，通常是把煤气灶、烤炉、扒炉、烤板、炸锅和炒锅等常用设备组合在一边，把另一些较大的如蒸锅和汤锅等设备组合在另一边，这样厨师也能便利地使用每一组设备。这种布局方式在一般的餐馆厨房里得到广泛应用。

### 4. 相对型布局

如果将两组设备相对排列，即面对面地排列，中间以工作台隔开但留有通道，就是相对型布局。相对型布局实际上是两组直线型布局，这类布局主要适用于不要求菜肴的制作和供应紧密衔接的厨房，如医院厨房和职工餐厅厨房等。

尽管设计师有一定的布局模式，也必然受到特定面积和形状的局限。所以，每一厨房的布局都有其自身的特点，都是根据该企业的特点和具体条件来决定的。同时，厨房设备布局不论采取何种类型，都必须考虑使食品烹制加工点尽量靠近供应点。

为了保证上述业务环节紧密配合，顺利地发挥功能，餐饮设施的设计布局应注意以下几点。

- (1) 必须保证设施内部物流的持续和畅通。
- (2) 以厨房为中心的平面布局。
- (3) 尽量缩短服务距离。
- (4) 厨房操作单元的布局必须紧凑、合理。
- (5) 避免餐厅和厨房内人流、物流的交叉和碰撞。
- (6) 设计良好的工作环境。
- (7) 设计布局和机械设备安装必须有利于饭店实施高标准的卫生、安全和防火措施。
- (8) 餐饮设施面积必须充裕，并有余地以利扩展。
- (9) 所有餐饮设施应分别设计，以创造不同风格特色的餐饮环境。
- (10) 附属设施不可忽略。

### ◇用科学方法管理厨房

现在的餐饮市场，竞争已经到了你死我活的程度。一家餐饮是否能够在竞争中取得优势，进而扩大经营范围、形成自己独特的风格，厨房的管理水平和出品质量是重中之重。

#### 1. 以人为本进行管理

在传统的管理观念里，只重技艺、不重自身文化素养，是一种极其严重的弊

病，在很大程度上影响到了企业的运转。厨房的管理应该以人为本，只有善于引进和利用高素质的人才，才能使餐饮企业良好运作。技艺水平的高低只能代表过去，只重经验、缺乏理论的人是很难有所建树的。

不仅如此，在条件相对不太舒适的厨房里，如果员工素养不好，很容易滋生是非。因此，厨房在聘用员工的时候，虽然不能忽略厨艺技能基础，但也应该在员工文化教养方面提高要求。只有拥有丰富的工作经验，扎实的技艺基础，结合有效的理论指导，再灌输经营者的理念，菜肴出品才能有所突破，形成风格，在日常工作中也较容易沟通与协调。

## 2. 分工明确

要使厨房有序、高效生产，分工一定要明确，使每个人各司其职。餐饮店管理者应该根据生产情况、设施以及设备布局来制定岗位，并且根据各个岗位的职能以及要求作出明确的规定，形成文件，下发到员工手里，保证人手一份，让每位员工都清楚自己的职责，该完成什么工作、要向谁负责，对这些问题都要有明确的规定。

## 3. 完善制度，加强监督

在餐饮店经营过程中，必须建立相应的制度，并且不断对其根据运作情况进行完善。尤其是员工的奖励惩罚等较为敏感的问题，应加以明确规定，使之界定清楚。为了避免企业的制度流于形式，应该加强督查力度，可以设置一定的督查管理人员，协助厨师长落实、执行各项制度，避免产生大多数厨房有安排却得不到落实的管理通病，确保日常工作严格按照规定执行，使厨房工作重安排、严落实。

厨房的规章制度对员工开展工作能起到指导作用，制定了岗位职责、规章制度以及督查办法后，再进一步加强对员工管理的时候就有章可循了。

## 4. 尽可能降低成本

用科学方法管理厨房，除了做好质量的检验、价格的监督之外，还要尽可能降低成本。对于厨房来说，利用下脚料也是降低成本的一个途径。可以利用下脚料经过一定的工序制成宴席菜品，比如制作手工菜、安排工作餐等。对于一些得不到及时处理的下脚料（如鱼头、肉头、黑油等），可以销售给一些餐馆、食堂、饲料加工厂等进行处理，通过这种方式来降低成本支出。

除此之外，厨师长还需要制定出一套完整的收支平衡表，进行财务分析和测算，对大宗、固定的原料开支定期与营业额要进行比照，从而控制原料成本。关于厨房设备，餐饮店经营者应要求厨师长掌握基本的维护保养知识，并制定标准的使用细则。针对厨房设施、设备的专业性，一般水电工不熟悉，建议餐饮店培养或配备专业性较强的工程人员，以应付偶尔出现的故障和降低维修费用，提高厨房设备的使用率也等于提高餐饮店效益。

### 5. 部门协调

除了保证菜品的供应，厨房还应该与各个相关部门有效地协调好关系，从而获取各个方面的配合与支持，以此确保厨房得到顺利运作和获得较好的声誉，特别是前厅部、公关销售部和工程部等。除此之外，餐饮店管理者还应该熟悉前厅的各个工作环节，经常征询服务人员和宾客对菜肴的反馈意见，在固定时间内组织厨房与前厅服务员进行交流、沟通，促进餐厨间的了解、协作。

### ◇确定生产人员数量的要素

厨房生产人员的选配包括两层含义：一是指满足餐饮生产需要的厨房所有员工（含管理人员）的配备，也就是厨房人员的定额；二是指生产人员的分工定岗，即厨房各岗位选择、安置合适人选的定员。厨房员工选配的情况即定员定额是否恰当合适，不仅直接影响到劳动力成本的开支、厨师队伍的士气高低，而且对餐饮生产效率、产品质量以及餐饮生产管理的成败有着不可忽视的影响。因此，此项工作是餐饮进行正常生产经营的基础工作，必须抓细做好。

不同规模、不同星级档次、不同规格要求的饭店的厨房，其员工配备的数量自然各不相同。即使同一地区、同一规模、同一档次饭店的厨房，配备的员工数量也不尽相同。影响员工配备的因素是多方面的，只有综合考虑以下因素再进行生产人员的定额，才是全面而可行的。

#### 1. 餐饮生产规模

厨房的大小、多少，厨房的生产能力如何，对生产人员定额起着主要作用。厨房规模大，餐饮服务接待能力就大，生产任务无疑较重，配备的各方面生产人员就要多；反之，厨房规模小，餐饮生产及服务对象有限，厨房则可少配备一些人员。

#### 2. 厨房的布局和设备

厨房结构紧凑，布局合理，生产流程顺畅，相同岗位功能合并，货物运输路程短，餐饮生产人员就可减少；厨房多而分散，各加工、生产厨房间隔或相距较远，或不在同一座建筑物、同一楼层，配备的餐饮生产人员则要增加。

厨房设备性能先进，配套合理，功能全面，不仅可以节省厨房人员，而且可以提高生产效率，扩大生产规模；相反，则需多配备人员以增加生产人员，满足生产需要。

#### 3. 菜单与产品标准

菜单是餐饮生产的任务书。菜单品种丰富，规格齐全，加工制作复杂，加工产品标准要求较高，无疑要加大工作量，生产人员则要配备较多；反之，人员可减少。快餐厨房由于供应菜式固定、品种有限。因此，其厨房人员比零点厨房可少配一些。

#### 4. 员工的技术水准

员工技术全面、平稳，操作熟练程度高，工作效率就高，厨房员工就可少配；员工大多为新手，或不熟悉厨房产品规格标准，或员工来自四面八方缺乏默契配合，工作效率低，不仅员工要多配，生产的差错率也较高。

#### 5. 餐厅营业时间

餐饮生产对应的餐厅，其营业时间的长短，对生产人员配备也有很大关系。有些饭店、餐馆除一日三餐外，还要经营夜宵，负责饭店住客 18 小时或 24 小时的房内用膳，甚至于外卖。随着营业时间的延长或延伸，厨房的班次就要增加，人员就要多配。如果是仅开午、晚两餐的厨房，人员则可少配  $1/3 \sim 2/5$ 。

### ◇ 确定生产人员数量的方法

确定生产人数很难找到十分精确的方法，不过以下几种方法可供参考。在核定生产人员数量时，既可用一种方法测算，也可用几种方法综合测定。

#### 1. 按比例确定

国外餐馆一般以 30~50 个餐位配备一名生产人员，其差距主要在于经营品种的多少和风味的不同。国内档次较高的餐饮企业一般是 15 个餐位配一名餐饮生产人员；规模小或规格高的特色餐饮企业，甚至有每 7~8 个餐位就配一名生产人员的。中西方厨房员工配比有较大差别，其原因主要是由于产品结构、品种、生产制作的繁简以及原料的加工和设备、设施的配套使用等情况的不同而造成的。

粤菜厨房内部员工配备比例一般为：1 个炉头配备 7 个生产人员。如 2 个后镬（炉头），配 2 个炉灶厨师，2 个打荷，1 个上什，2 个砧板，1 个水台，1 个大案（面点），1 个洗碗，1 个择菜、煮饭，1 个走楼梯（跑菜），2 个插班（如果炉头数在 6 个以上，可设专职大案，专职炉头）。其他菜系的厨房，炉灶与其他岗位人员（含加工、切本、打荷等）的比例是 1:4，点心与冷菜工种人员的比例为 1:1。这些均可用作参考。

#### 2. 按工作量确定

将规模、生产品种既定的厨房，全面分解测算每天所有加工生产制作菜点所需要的时间，累积起来，即可计算出完成当天餐饮所有生产任务的总时间，再乘以一个员工轮体和病休等缺勤系数除以每个员工规定的日工作时间，便能得出餐饮生产人员的数量。其计算公式为

$$\text{总时间} \times (1 + 10\%) \div 8 = \text{餐饮生产人数}$$

#### 3. 按岗位描述确定

根据厨房规模设置厨房各工种岗位，将厨房所有工作任务分各岗位进行描述，进而确定各工种岗位完成其相应任务所需要的人员，汇总厨房用工数量。



### ◇岗位人员的选择

将厨房员工分配于各自合适的岗位，不仅是人事部门管理的范畴，更主要的是餐饮生产管理者要拿出主导意见。餐饮生产管理人员对所属岗位需要配备什么样的人，比起人事部门更清楚。同时，到位后的员工培训也更加有针对性，管理起来也较方便。但是，人事部门提供员工的背景材料、综合素质以及岗前培训的情况等也必不可少。因此，密切人事部门与餐饮生产管理者之间的协调与配合，共同确定厨房岗位人员的选择与安排，是十分必要和有利的。

在对厨房进行岗位人员的选择和组合时，还应注意以下两点。

#### 1. 量才使用，因岗定人

厨房在对岗位人员进行选配时，首先要考虑各岗位人员的素质要求，即岗位任职条件。选择上岗的员工要能胜任、履行其岗位职责，同时要在认真细致地了解员工特长、爱好的基础上，尽可能照顾员工的志愿，让其有发挥聪明才智、施展才华的机会。要力戒照顾关系、情面因人设岗，否则将为餐饮生产和管理留下隐患。

#### 2. 不断优化岗位组合

厨房人员分岗到位后，并非一成不变。在生产过程中，可能会发现一些学非所用、用非所长的员工，或者会暴露一些班组群体搭配欠佳、团体协作精神缺乏等现象。这不仅影响员工的工作情绪和劳动效率，久而久之，还可能产生不良风气，妨碍管理。因此，优化厨房岗位组合是必需的。但在优化岗位组合的同时，必须兼顾各岗位尤其是主要技术岗位工作的相对稳定性和连贯性。

### ◇厨房人员配置

进行厨房部人员配备时，根据上述问题的综合考虑，主要是测定两个基数。

#### 1. 后镬数与餐位数之间比例的测定

餐饮运作是烹调、销售、服务三位一体，也就是说，烹调部门与餐厅部门必须在供应能力与接待能力之间达到协调，这种协调也可以理解为烹调规模与经营规模之间的平衡。衡量厨房部的烹调规模是设立后镬的数量，有多少只后镬即确定了厨房部的供应能力；衡量餐厅的接待能力是餐位数，即餐位数的多少标志着餐厅的经营规模。因此，后镬数与餐位数就是要测定的第一个基数。要注意，这个基数有个条件，两者特指一个厨房部与一个或若干个餐厅（包括零点餐厅和宴会餐厅）。

关于这一基数，以珠江三角洲餐饮业的资料（包括过去和现在）测算，一般在1:60到1:100，即一个后镬出品负责60~100个餐位的供应。

其中，1:60至1:80被认为是零点餐厅的最佳选择。因为零点餐厅周转率较

高，品种结构多样，且突发的、弹性的需求经常发生，把后镬的供应量限制在60~80是明智的。特别是对于中高档以上经营的餐厅来说，这样的比例能保证合理的出品质量。

1:100的比例一般认为是宴会厨房的最佳选择，因为宴会餐厅虽然档次较高，品种质量要求高，但宴会餐厅都有个特点，就是周转率在一天或一天以下，所以把比例定在这个范围，可减少人员和设备的浪费。

然而，这些比例并不是绝对的。如果在设备、布局、人员素质等方面都占有优势的话，也可以把1:100比例作为零点餐厅厨房的测定基数；如果是零点宴会兼备之；那么，就要充分考虑其经营的性质和时间等方面的影响；再来确定这个基数。

2. 后镬与其他工种比例的测定

既然后镬是作为厨房规模的一个标志，那么，后镬与其他工种必定有内在的联系。

关于这一基数，传统的观点如表1-4-1所示。

表 1-4-1 传统的厨房人中配置比例表

| 后镬 | 打荷 | 砧板 | 上什  | 水台  | 菜部  | 推销 | 杂工  |
|----|----|----|-----|-----|-----|----|-----|
| 1  | 1  | 1  | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1  | 0.5 |

即设立1个后镬，要配备5个相关的人员。在传统的分工中，杂工和推销是两回事。按照这个比例，厨房部的人员略为松动，在生意淡季，就会显得人工成本偏高。

现在，一些餐饮管理者则认为，1个后镬配备3个相关人员就足够了，如表1-4-2所示。

表 1-4-2 流行的厨房人中配置比例表

| 后镬 | 打荷 | 砧板  | 上什  | 水台  |
|----|----|-----|-----|-----|
| 1  | 1  | 0.7 | 0.7 | 0.7 |

这种比例配置通常用在厨房管理是在工资承包情况下的一种配置比例，因为这种比例是最小人员配置方案。其中，洗菜工作归由餐厅部门中的洗碗工负责，杂工由打荷兼任。

相对来说，这个工种比例比传统的要小，但并非说明这些比例是绝对的。假定厨房设备较差，供应品种较多，预制加工工作较多，采取较大的比例是合适的。测定这个基数时，可把第一个基数加以一起考虑。例如，后镬数与餐位的比例取1:60，厨房压力没那么大。在这种情况下，可以考虑采用1:3的工种比例。



确定了这两个基数，便可测定厨房部应配备人员数。

但是，这还不是最终的方案。因为目前常规的做法是把厨房所有工种分成大、中、小三种档次，所以在确定替班人员时，一般都是同线替班、对等替班、同线替班即是按后镬线、砧板线分开替班，当然在规模小的厨房部里也可以交叉替班的；对等替班即是大工替大工、中工替中工。另外，烹调部门除了行政总厨一职外，其他所有管理人员一般是不脱产的，如果明档比重较大，应专设明档岗位。

#### ◇点心部人员配置

点心部的人员配备方法与厨房部不同，点心部是采用人均劳效法进行人员配置的。

这种方法是：根据前面提到的 10 个问题的综合考虑，测定两个基数，一个是每个餐位的点心营业额，另一个是每个点心部人员的人均劳动效率，再以此为基准，算出点心部总人数，然后分配各工种的具体人数。

测定这两个基数时要注意，每位点心营业额是根据每天的营业额来计算的，包括早茶市的点心销售额（除去茶价等副营业收入）、饼屋外卖和汀造、饭市的点心（如主食等）销售、宴会或酒会的点心营业额。换句话说，这是点心部出品销售所实现的收入，再减去餐位数得出的商数就是每位平均点心营业额。由于这个点心营业额已含周转率在内，所以计算餐位数时不用计入周转率。

点心部的人均劳效是个综合指标，它可依照决策既定的有关指标测出，也可根据同行同档次同规模的有关资料测出。一般来说，人均劳效是以每月或每年为单位，计算时应换算成以每天为时间单位。

例如，某酒店餐饮部共有餐位 800 个，预测每天每个餐位的平均点心营业额是 21 元（包含了餐位周转率），测定每个点心部人员的每天平均劳动效率是 800 元。那么，每天的点心营业额应是：

$$800 \times 21 = 16\,800 \text{ 元}$$

再用人均劳效除以这个总数：

$$16\,800 \div 800 = 21 \text{ 人}$$

即点心部应配备 21 人。因为计出来的是点心部人数总额，所以还要进一步按照岗位和班次去分配人员，这就需要经验的判断了。

烹调部门的人员配备，主要就是上述两种方法。应该承认，这两种方法为烹调设计中的人员配备提供了两种选择模式。这两种方法至少能够在开张前的烹调设计中提供一种非常实用的方法；当要分析营运中的人工成本时，它又能提供一些非常有效的分析资料；当要测定分部核算的某些数据时，它也是个很好的参考坐标。

◇营业部门人员配置方案

营业部门人力资源配置主要是着重讨论餐厅各岗位的人员配置。

中式餐饮机构多采用全职制员工，在旺季时也只是增加部分季节性临时工，目前基本没有钟点工，但聘用钟点工是未来的发展趋势。

1. 餐位数与服务员的比例

餐厅服务员的配置主要是测定餐位数与服务员之间的比例基数。这个基数按传统的比例是1:20，前者是指服务员，后者是指餐位数。目前，常见的配置基数如表1-4-3所示。

表 1-4-3 餐位数与服务员之间比例参考数

| 餐 桌       | 配置基数     | 备 注        |
|-----------|----------|------------|
| 方台（4~6人）  | 1:（4~6）张 |            |
| 方台（8~10人） | 1: 2 张   | 按 80%周转率计算 |

2. 影响比例的因素

（1）服务要求。一般来说，服务要求越高，服务员与餐位数的比例就越低。例如在高档次的餐厅里，要求一个服务员只负责四张小桌的服务。服务要求越低，需要的人手也就越少。

（2）管理要求。一是每天工作8小时制，连同吃饭（两餐计算1小时），实际上是9小时。二是每月休息4天计，一个星期工作6天。三是所有工作时间都应考虑餐厅的开档和收档工作，开档工作应比开市时间提前半小时，收档工作应比经营结束时间推迟一个小时。

（3）经营时间和高峰期。在珠江三角洲，经营时间至少是茶市、午饭和晚饭三个经营市别，有些酒家和酒店的餐饮部还经营下午茶或夜宵。经营时间越长，需要配置的人数总量就越多。每个餐厅都会有个高峰期，在人力资源配置上，既要保证高峰期间的用人要求，又要兼顾其他经营时间的用人要求。

◇行政总厨师长的主要职责

- （1）制定菜单，适时推出时令菜、特选菜。
- （2）负责厨师的技术培训工作。
- （3）负责菜肴的质量管理及成本控制。
- （4）亲自为重要宾客、宴会主厨。
- （5）根据客情及库存状况提出食品原料的采购计划。
- （6）建立标准菜谱。

- (7) 协调厨房与餐厅的关系。
- (8) 处理客人对菜肴的投诉。
- (9) 验收食品原料，把好质量关。
- (10) 合理调配员工。
- (11) 负责对各作业区厨师长进行考评。
- (12) 出席部门例会。

#### ◇各作业区厨师长的主要职责

- (1) 做好开餐前的准备工作。
- (2) 指挥厨房运转。
- (3) 安排厨房人员的工作班次，并负责考勤。
- (4) 保证食品质量，控制成本消耗。
- (5) 组织技术交流和业务竞赛。
- (6) 申领物料用品。
- (7) 每日抽查下属的个人卫生、饮食卫生及厨房的环境卫生。
- (8) 对下属进行考核评估。
- (9) 出席部门例会。
- (10) 协助行政总厨不断增加菜肴的新品种和更换菜单。
- (11) 编制成本卡，控制毛利率。

#### ◇餐厅厨师岗位职责

- (1) 在餐厅领班指挥下，负责对各种食品的加工制作，保证食品质量。
- (2) 服务周到，礼貌待人。
- (3) 遵守作息时间，准时开餐，不擅离职守，不脱岗、串岗。
- (4) 服从分配，按质、按量、按时烹制饭菜，做到饭菜可口，保质保鲜。
- (5) 遵守安全操作规程，正确使用操作工具，合理使用原材料，节约水、电、煤气等用料。
- (6) 严格遵守酒店的各项规章制度，搞好厨房、餐厅卫生，保证不让客人吃有异味的食品，防止食物中毒。
- (7) 上班前将工作服穿戴整齐，厨房内严禁吸烟，不准另搞标准开小灶。
- (8) 自觉遵守酒店各项规章制度，努力钻研业务，提高烹饪技术。
- (9) 服从主管调动，维护好厨房灶具、设备，协助员工餐厅服务员做好开餐准备工作。

### ◇中餐总厨岗位职责

(1) 在中餐部经理、行政总厨的督导下,全面负责中厨的组织、指挥和烹饪工作。

(2) 了解各岗人员工作特点和技术水平,根据各人专长,合理安排技术岗位。

(3) 组织中厨房完成月、季、年度工作计划。

(4) 组织指挥调度、大型酒会、宴会的菜品制作。

(5) 熟悉各种原材料种类、产地、特点、价格及淡旺季,熟悉货源供应情况,与采购部保持良好的联系,保证货源供应及时。

(6) 遇有重要宴会,需亲自与采购部协商,做好货源的采购工作,同时亲自检查;落实货源购进的验收和储存。

(7) 定期与中餐部经理以及中餐营业部主任一起了解市场行情、竞争形势以及宾客的意见,不断地研制、创新菜式,在保留餐厅传统菜式、保持特色不变的基础上推陈出新,每周出品1~2个新菜式。

(8) 在做到稳定和不断提高出品质量的基础上,改进和提高技术水平、烹调方法,与中餐营业部、楼面部保持良好联系。

(9) 经常与中餐部经理、中餐营业部、采购部一起调查了解市场货源进出、其他酒店的出品价格,做好菜谱的合理定价,以获得较好的利润。

(10) 合理使用各种原材料,减少浪费,以控制食品成本。

(11) 抓好厨房卫生工作,严格贯彻执行食品卫生法。

(12) 抓好厨师的技术和管理培训管理工作,保持酒店的餐饮特色,提高厨师技术水平。

(13) 负责做好每月的工作计划、材料领用以及月工作总结。

(14) 严格执行消防操作规程,预防发生事故。

### ◇中餐大厨岗位职责

(1) 负责厨房部、点心部的全面工作,对饮食总监和行政总厨负责。

(2) 对餐厅的食品质量和食品供应负有重要、直接的责任,并负责与餐厅协调工作。

(3) 对部属的工作能力、烹调技术、工作意识等的提高负有督导、培训的责任,有计划、有步骤地抓好下属员工培训,以不断提高厨师的技术水平和政治素质。

(4) 负责厨房工作的策划与实施。

(5) 根据宴会部的宴席菜单,年、季、月、周、特餐等菜谱及其生产状况,

提前向采购部下达每天所需食品原材料品种、规格、数量等计划。

(6) 每天与宴会部门、食品采购部门互通情报,掌握当天的宴会、团体包餐情况及货源供应情况。

(7) 每天与餐厅经理沟通情况,听取餐厅楼面服务员的意见和建议。

(8) 负责协调本部门各岗之间的工作。

(9) 指挥各岗位做好开市前的准备工作。

(10) 根据季节的变化,与行政总厨一起研究出季、月、周、日特餐菜单、新的菜谱。

(11) 督导和指挥各员工按卫生岗位职责做好本岗和公共场所的卫生工作,以保证环境的整洁。

### ◇初加工厨师的主要职责

(1) 负责食品原料的清洗、宰杀和加工,保证正常的供应。

(2) 当好切配厨师的助手。

(3) 按规格进行加工。

(4) 注意原料的综合利用,保证出净率,避免浪费。

(5) 做好收尾工作。

(6) 按规定和程序涨发厨房所需的各类干货,如海参、鱼翅、鲍鱼和鱿鱼等。

(7) 负责辅料的加工,如去蒜皮、葱皮和根等。

### ◇切配厨师的主要职责

(1) 负责所有菜肴的刀工处理,使原料符合烹调要求。

(2) 负责一切高级宴会、酒会的料头和干货等原料的调配。

(3) 根据点菜单的要求,严格按照标准食谱及时、准确配菜。

### ◇冷盘厨师的主要职责

(1) 按照厨师长的工作指令,制作宴会、团队餐、零点所需的冷菜品种。

(2) 协助拟定成本卡,控制毛利率。

(3) 安全使用和保养本岗位的各种设备。

(4) 对照菜牌和客情,检查冷菜原料的质量和冷盘食品的数量。

(5) 经常检查工作箱的温度,防止存放的食品霉变。

### ◇炉头厨师的主要职责

(1) 按照菜单和成本卡烹制菜肴,严格按照操作程序,把好质量关。

- (2) 了解当天的客流量、客人的要求和特点, 备好当天使用的调料。
- (3) 熟悉和掌握各种原料的名称、产地、味型、特点、净料率、用途和加工制作方法。
- (4) 协调厨师长研制新菜和时令食品的推销。
- (5) 正确使用和保养本岗位的各种设备。

#### ◇点心师的主要职责

- (1) 制作宴会、团队餐、零点所需的各种点心。
- (2) 经常更新花色品种, 提高餐厅的竞争力。
- (3) 把好点心的质量关。
- (4) 负责各种生熟馅料的拌制。
- (5) 熟悉成本核算, 掌握点心的售价, 控制成品的成本。

#### ◇烹饪原料低温保藏法

烹饪原料的保藏就是根据原料的贮藏性能、质量变化和影响质量变化的各种因素, 来确定适宜的贮藏方法和条件。厨房工作中常用的保藏方法有: 低温保藏法、高温保藏法、干燥保藏法、腌渍保藏法和烟熏保藏法等。

低温保藏法是通过降低烹饪原料温度, 并保持低温水平或冷冻状态, 来有效抑制微生物和酶的活动, 延缓原料腐败变质的一种方法。对于那些易腐的生鲜和鲜活原料, 低温保藏法应用更为广泛。

温度每下降  $100^{\circ}\text{C}$ , 酶的活性就会削弱  $1/3\sim 1/2$ , 所以低温冷冻只能使酶的活动受到抑制。微生物的生长繁殖, 温度愈低, 它们的活动能力就愈弱。原料低温保管就是利用低温来控制微生物生长繁殖的速度和酶的活动。

按冷藏温度不同低温, 保管可分为冷藏和冷冻两种。

(1) 冷藏。冷藏是低温保管中一种行之有效的常见的原料保藏方法。它是将原料置于略高于冰点温度 ( $0^{\circ}\text{C}$ ) 环境中贮藏, 冷藏温度一般为  $-2\sim 15^{\circ}\text{C}$ , 而  $4\sim 8^{\circ}\text{C}$  则为常见的冷藏温度。原料因种类及状态的不同, 贮期一般从几天到数周不同。易腐食品 (如成熟的番茄) 贮藏期为  $7\sim 10$  天, 而耐贮原料的贮藏期可长达 6 个月或 8 个月。冷藏保管适于贮存较新鲜的原料, 如新鲜的蔬菜、水果、鲜蛋、鲜奶以及奶制品 (奶粉、奶油、奶酪)、鲜肉。如果冷藏妥当, 对原料风味、质地、色泽和营养价值等的不良影响很小。因此, 冷藏保管是宾馆饭店中常用的一种保鲜方法。

(2) 冷冻。冷冻就是利用低温将原料冻结, 而后再在能保持原料冻结状态的温度下贮藏的保藏方法。常用的贮藏温度为  $-23\sim -2^{\circ}\text{C}$ , 而以  $-18^{\circ}\text{C}$  最适宜。冷冻保藏由于原料大部分水分冻结成冰, 减少了游离水, 降低了原料的水分活

性，比冷藏保藏更有利，因而冷冻原料可以较长期地保藏。

冷冻保管适于较长期地贮存肉类、禽、鱼和速冻保鲜蔬菜。各种原料的成分各有差异，所以它们的冻结温度也不一样。大多数天然原料的冻结温度是在 $-2.6\sim-1^{\circ}\text{C}$ ，如肉类为 $-1.7\sim-2.2^{\circ}\text{C}$ ，鱼为 $-1.0\sim-2.2^{\circ}\text{C}$ ，蛋类为 $-0.5\sim-6^{\circ}\text{C}$ 。

原料冷冻的温度和冷冻的速度对于冷冻原料的品质关系极大。原料冷冻时，由于水冻结成冰，其体积平均增加 $9\%\sim10\%$ ，因而极容易破坏，应当在原料冷冻保藏时，采取低温快速冷冻，防止低温缓慢冷冻。这种快速冷冻的原料解冻时可以避免汁液的流失，从而保持较好的品质。

低温保藏的原料比其他方法保藏的原料品质好，但是经过长期保藏以后，原料品质也会发生一定变化。原料在冷藏和冷冻时都有失水，冷冻原料中的水分是以升华的方式直接由冰晶体向空气中蒸发；而冷藏时水分则是汽化，由液态蒸发至气态散失，严重时会影响原料品质。未包装原料冷藏一段时间后，表面就会出现脱水多孔层，随着贮藏时间的延长，脱水多孔层会不断加深。脱水多孔层可使原料重量减轻，表面粗糙，还能吸收各种气味。这样，原料的风味、色泽、营养成分和外观等就会发生变化，导致品质恶化。

为了防止脱水多孔层对原料品质的影响，在冷冻、冷藏原料时可用保鲜膜或食用塑料纸将原料包裹，或者使原料表面披上薄层冰衣，这些都能有效地防止水分散失。

原料解冻的速度和环境温度对品质恢复影响很大，解冻速度愈慢，环境温度愈低，恢复到细胞中的水分愈多，汁液损耗愈少，品质变化愈小；厨房中简便有效的解冻是采用低温流水法，在水中解冻。原料在水中解冻时表面层被浸胀，重量可增加 $2\%\sim3\%$ 。如果组织依然完整，营养素损失并不大，而且在水浸洗作用下，还会将原料表面上的污染物和微生物洗掉，恢复原有品质。

目前，还有一种先进的微波加热解冻的方法。它可将冻的预煮原料同时解冻和煮熟。例如预煮鱼、肉食品在微波加热炉中，从冻结状态解冻，并加热到食用温度仅需100秒钟。

#### ◇烹饪原料高温保藏法

高温保藏法就是利用高温，杀灭原料中的绝大部分微生物和破坏原料中酶的活性的保藏法。经过高温杀菌处理的原料，必须同时采取密闭和真空包装，即制成罐头，才能长期保藏。否则，由于微生物的二次污染或者保藏温度过高还会造成原料变质。

高温保藏法主要在食品工厂使用，厨房则多使用高温保藏的成品罐头。罐头原料使用时应防止腐败、膨胀、变色等现象的发生，腐败罐头打开后有不正常的酸味和杂味；膨胀是罐头内原料腐败、其内部压力大于空气压力时，罐头的底盖



凸出；变色多发生在果蔬罐头中，会有原料颜色变暗、变浑的现象。所有这些都影响原料品质，使原料失去使用价值。

#### ◇烹饪原料干燥保藏法

干燥保藏法就是采取各种措施降低原料含水量，使其呈干燥状态的一种保藏法。由于水分含量降低，微生物的活动和酶的活性受到控制，原料成分的化学变化也趋于缓慢，因而能较长期地保藏原料。

厨房中使用干燥保藏法的干制品多是水果、蔬菜、海味和山珍等，如葡萄干、红枣、笋干、海参、鱿鱼和金针菜等。

用干燥保藏法保藏原料时，应注意空气湿度不可过高，防止原料回潮，变质生霉。水分较低的干制品要注意轻拿轻放，以免碎裂影响品质。

#### ◇烹饪原料腌制保藏法和烟熏保藏法

盐腌和糖渍（浸之意）保藏法就是利用食盐和食糖渗入原料组织内，使原料的水分析出，微生物停止活动或死亡，从而长期保藏原料的方法。

盐腌主要用于猪肉、板鸭、咸蛋、咸鱼和腌酱菜等；糖渍主要用于蜜饯果脯和果酱等的保藏。

盐腌和糖渍的原料，一般吸湿性强，在保藏中应注意防潮；否则原料受潮后，含水量增加，盐、糖浓度下降微生物繁殖仍可导致原料变质。另外，含脂肪较多的肉类原料，应减少与空气的接触，以防脂肪酸败使原料产生“哈喇味”，影响品质。

烟熏保藏法是利用稻草、木材（锯末）等不完全燃烧所产生的烟气熏原料的一种方法。烟气中的化学成分具有灭菌防腐的作用，同时烟熏还可以减少原料中的一部分水分，因而利于保藏。

烟熏保藏主要用于肉类、禽类和豆制品等。经烟熏的原料，一般颜色呈深褐色，带有烟熏的特殊香味，滋味鲜美。

烟熏保藏的原料，虽然其表面水分降低，并吸附有烟气成分，但原料内部仍会发生变质。因此，烟熏原料如果不够干的话较难长期保藏。

#### ◇厨房环境的卫生管理

（1）在选址时，要考虑以下两个因素：一是要注意防止周围企业对厨房环境的污染，尽量避开排放“三废”（废水、废渣、废气）的企业；二是厨房最好不要设在地下室，因为地下室不利于通风、采光、排放烟尘和防潮，食品也极易霉烂变质。

（2）厨房要有消除苍蝇、老鼠、蟑螂和其他有害昆虫及其孳生条件的措施。



(3) 每一个厨房对垃圾和废物的处理都必须符合卫生的规程。室外的垃圾箱要易于清理,要防止虫、鼠的进入,防止污水的渗漏,并按时处理,以保护周围环境不受气味、害虫和细菌的污染。厨房内的垃圾桶(箱)必须加盖,并要有足够的容量来盛装垃圾,必须按照卫生要求进行袋装化管理,并及时清理和清洗,桶、箱内外要用热水、清洁剂清洗。这项工作要安排在适当的时间进行。

(4) 对厨房内地面、墙壁、下水道和设备等方面的卫生要严格要求。

#### ◇厨房各作业区的卫生管理

##### 1. 炉灶作业区

(1) 每日开餐前彻底清洗炒锅、手勺、灶篱和抹布等用品,检查调味罐内的调料是否变质。淀粉要经常换水;油钵要每日过滤一次;新油、老油(使用时间较长、油色深黄或发黑的油)要分开存放;酱油、醋、料酒等调味罐不可一次投放过多,常用常添,以防变质及挥发;精盐、食糖、味精等要注意防潮、防污染;开餐结束后,调味容器都应加盖。

(2) 食品原料在符合菜肴烹调要求的前提下,要充分烧透、煮透,防止外熟里生,达不到杀灭细菌的目的。

(3) 切配和烹调要实行双盘制。配菜应使用专用配菜盘、碗,当原料下锅后应当及时撤掉,换用消毒后的盘、碗盛装烹调成熟后的菜肴。

(4) 在烹调操作时,试尝口味应使用小碗和汤匙,尝后余汁切忌倒入锅内。用手勺尝味时,手勺要清洁后再用。

(5) 营业结束后,清洁用具,归位摆放,清洗汤锅,清理调料。

(6) 每日用洗涤剂擦拭、清洗吸烟罩和灶面的油腻与污垢,做到卫生、光洁、无油腻。清理烤箱、蒸笼内的剩余食品,去除烤盘内的油污,放尽蒸笼锅内的水。

##### 2. 配菜间

(1) 每日开餐前,彻底清理所属冰箱,检查原料是否变质。

(2) 刀、砧板、抹布、配菜盘等用具要清洁,做到无污迹、无异味。

(3) 配料、小料要分别盛装,摆放整齐,配料的水盆要定时换水。需冷藏保鲜的食品原料应放置在相应的冰箱内。

(4) 在开启罐头食品时,首先要把罐头表面清洁一下,再用专用开启刀打开,切忌用其他工具开启罐头,以免金属或玻璃碎片掉入。玻璃罐头食品如果开启时玻璃破碎,则不能食用。

(5) 配菜过程中,随时注意食品原料的新鲜度及卫生状况,认真配菜,严格把关。

(6) 营业结束后,各种用具要及时清洁,归位放置,剩余的食品原料按不同

的贮藏要求分别储存。

### 3. 冷菜间

(1) 冷菜间要做到专人、专用具、专用冰箱，并要有紫外线消毒设备。防蝇、防尘设备要健全且良好。

(2) 每日清理所属冰箱，注意食品的卫生状况，生、熟食品要分别放置。

(3) 刀、砧板、抹布、餐具等用具要彻底清洗，消毒后再使用，抹布要经常搓洗，不能一布多用，以免交叉污染。

(4) 要严格操作规程，做到生、熟食品的刀、砧板、盛器、抹布等严格分开，不能混用。尤其在制作凉拌菜、冷荤菜时，一定要用经过消毒处理的专用工具制作，防止交叉污染。员工在进行冷盘切配操作时，应戴口罩。

(5) 营业结束后，各种调味汁和食品原料要放置在相应的冰箱内贮藏，用具彻底清洗，归位摆放，工作台应保持清洁、光亮、无油污。一些机械设备（如切片机）要拆卸清洗，彻底清除食物残渣，以防机械损坏和设备污染。

### 4. 点心间

(1) 保证各种原料和馅料的新鲜卫生，定时检查所属冰箱。

(2) 刀、砧板、面案要保持清洁，抹布白净，各种花色模具、面杖应随用随清洁，以防面粉、油脂等残留物腐败而影响使用寿命和污染食品。

(3) 营业结束后，清洗各类用具，归位摆放。放尽蒸笼锅内的水，取出剩余食物，用干净的布擦尽油污和水分，清除滴入笼底的油脂。切断烤箱电源，取出剩余食物，清洗烤盘，擦干水分。清理灶面上的调料和用具，清洁灶面、吸烟罩。各类馅料、原料按不同贮藏要求分别放入冰箱。

### 5. 粗加工间

(1) 刀、砧板、工作台面、抹布要保持清洁，及时清除解冻水池、洗涤水池的物料和垃圾，以防堵塞。

(2) 购进的各类食品原料，要按不同要求分类加工。对于容易腐败变质的原料，应尽量缩短加工和暴露在高温下的时间。解冻原料时要注意以下三点：一是要采用正确的方法；二是要迅速解冻；三是各类食品的原料应分别解冻，切忌混在一起解冻。加工后的原料应分别盛装，再用保鲜膜封存，放入相应冷库待用。

(3) 食品原料放入冷库后，应分类摆放在不同的食品架上，以便于取用。冷库要及时清除地面的污渍、积水，定时整理食品架，食物不得超期存放。一般来说，当天需取用的原料应存放于冷藏库（2~5℃），存放时间不得超过24小时；贮存较长时间的原料则应标明日期存放于冻藏库（-23~-18℃）。取用原料时应遵循“先存先用”的原则，不得随意取用。

(4) 各类食品机械（如锯骨机、刨片机、绞肉机和去皮机等）使用完毕后，应去除食物残渣，及时清洁，使之处于最佳使用状态。

### ◇厨房工作人员的卫生管理

(1) 必须持健康证才能上岗工作。

(2) 平时要养成勤洗澡、勤理发、勤洗手、勤剪指甲、勤换衣服的良好卫生习惯，工作时要穿戴洁净的工作衣帽。

(3) 在厨房生产过程中要避免以下不良行为：①用手摸头发、抠耳朵；②把双手插在裤子口袋里；③随地吐痰，扔烟头；④工作时间内接触钱币等物而不洗手；⑤直接用手随意吃、拿食物；⑥嚼口香糖之类的东西；⑦把工作围裙当毛巾用，擦手、擦脸；⑧穿拖鞋或无跟、露脚趾的凉鞋上班；⑨穿背心或光膀子工作；⑩用脏抹布擦抹盛菜盘子或碗；⑪对着菜肴大声讲话、咳嗽或打喷嚏；⑫大小便后不洗手；⑬穿着工作服到处乱跑；⑭用手指蘸菜肴的卤汁尝味。

### ◇其他环节的卫生控制

(1) 采购人员必须对所采购的物品负责。保证食品原料处于良好的卫生状态，没有腐败变质和受到污染。食品的来源必须符合有关卫生标准和要求，凡不是正式食品加工机构加工的罐头、袋装或密封的食品，禁止购买、禁止使用。对无商标、无生产厂家、无生产日期的食品也应禁止采购。

(2) 建立严格的验收制度，指定专人负责验收。当发现有不符合卫生要求的原料时，应拒绝接收，并追究采购人员的责任。

(3) 合理贮藏，保证原料质量。贮藏室的卫生要做到“四勤”（勤打扫、勤检查、勤整理、勤翻晒），“五无”（无虫蝇、无鼠害、无蟑螂、无蜘蛛网和灰尘、无污水），“二分开”（生熟分开、干湿分开），防止污染。

(4) 厨房工作人员要做到不领用、不加工腐败变质的食品原料，烹调时严格遵守卫生要求，保证菜点质量。

(5) 原料加工场地要与生产和销售场地隔离，杜绝交叉污染。

(6) 用具、餐具、炊具都必须进行严格的消毒。要求做到“一刮、二洗、三冲、四消毒、五保洁”：一刮是指要刮去残羹剩料，二洗是指要用洗涤剂洗去油污，三冲是指用清水冲洗，四消毒是指要用沸水、蒸汽、电子消毒箱或药物进行消毒，五保洁是指防尘、防污染。

(7) 禁止闲杂人员进入厨房。

### ◇厨房安全操作规程

#### 1. 厨房员工安全操作守则

(1) 员工上岗应按要求身着餐饮业工作服和工作鞋，口袋中不得装与工作无关的物品。

(2) 员工当班时应保证精力集中，不应在厨房内跑动和打闹。

(3) 厨师使用厨房设备必须严格遵守正常的操作规程（新员工必须由主管人员对其进行设备使用方面的培训），同时主管人员应定期检查，以防止意外事故发生。

(4) 油炸锅在使用过程中应该保证人员不离岗；擦拭锅、炉要首先确定已经不会烫手，然后才用手去接触。

(5) 工作时应该注意保持地面清洁，以免滑倒受伤；当油、水、食物泼洒到地面时，要立即清除；当碗、盘、玻璃器皿打碎时，不得用手去捡拾，要用扫帚去清理。

(6) 衣物、桌布等易燃物不得放在火炉上烘烤。

(7) 搬运重物特别是热汤汁时不要一人操作，以免扭伤或烫伤。

(8) 应保证刀具的锋利，不锋利的刀具最容易导致人员受伤；刀具和锋利的器具落地前不要用手接拿。

(9) 工程人员断电挂牌操作时，切忌合闸；厨房员工不得随意处理突发的断电事故。

(10) 每天打烊后，值班者应该最后离开，在离开前要切实检查炉灶是否还有余火，煤气开关是否在关闭的垂直位置，逐一检查电气用具插头是否拔下，最后关灯离开。还应该填写安全检查表，并签名。

## 2. 煤气炉具的安全操作规定

(1) 煤气炉具应该设计在通风良好的厨房中使用，必须远离易燃物品，并要求布局在不易燃烧的物体上，如水泥板、石板和铁板等。

(2) 使用煤气前，应该检查所有煤气开关是否处于关闭状态。点火时，要做到火等气，先开煤气总阀，再划火接近火眼，最后开灶具，开火点燃灶具。

(3) 经常保持灶具的清洁，尤其要保持火眼畅通，灶具点燃后应有人看管。

## 3. 液化气安全使用规定

(1) 在室内使用液化气燃烧器具必须注意通风，不得在密闭室内使用液化气燃烧器具。

(2) 液化气燃烧器具的周围必须有一定的空间，周围 30cm 以上、上方 1m 以上必须留出空间，以防止引发火灾。

(3) 液化气输气管必须是金属管, 不能使用塑料软管代替。装置在室内时, 应该距离电源线 30cm 以上。

(4) 输气管衔接处的螺旋纹至少要 5 圈以上, 并结合紧密, 不漏气。

### 4. 液化气漏气的处理

(1) 关紧液化气开关。

(2) 熄灭附近一切火焰, 切断电源。

(3) 将门窗打开, 使室内空气流通良好。

## ◇仓库安全管理规定

### 1. 器皿安全管理规定

(1) 穿平底胶鞋, 不得佩戴松弛的饰物, 工作时戴手套保护双手。

(2) 搬运盘碟时一定要用推车, 清理盘碟时应该留意有无破损, 将破损盘碟随时挑出来放在一边, 不得再用。

(3) 搬运重物件或大垃圾桶时, 要找人帮忙, 不要勉强用力; 如果操作发生伤口, 必须进行医治处理。

(4) 如果怀疑财物、器皿有可能遭偷窃时, 必须立即报告上级。

### 2. 工作梯使用安全管理规定

(1) 梯子不能架设在可以摇动的地砖或不坚实的地面, 而应该有平坦和稳固的立足点。梯子的两脚(下面的两个支点)宜装置不会滑动的垫子, 以减少滑动的危险。架设梯子应使其稳固, 上下共 4 个支点, 力求稳妥。

(2) 上下梯子时, 两手两脚不能同时放在同一横档上, 身体重心应维持在中间, 切忌在上下梯子时手中拿有任何物件。

(3) 梯子应该经常保持完好无损, 管理人员要经常检查。不得使用横档有短缺的梯子, 任何有缺陷的梯子都不得使用。

(4) 架设梯子的斜度, 自上端支点垂直地面至梯脚的水平距离应为梯长的  $1/4$ 。如梯长 4m, 则斜靠的地面水平距离应在 1m 以内。

(5) 梯子绝不允许架设在门口, 以防门内(外)有人出入推翻梯子。除非将门锁上, 或有专人看守。

(6) 绝不允许两人同在一张梯子上。梯子不使用时要立即收妥, 无人看管时不得竖立, 以免倒下伤人或将人绊倒。

## ◇防火管理规范

### 1. 厨房防火制度

(1) 厨房各种电器设备的安装使用必须符合防火安全要求, 严禁超负荷使用, 绝缘要良好, 接点要牢固, 并有合格的保险设备。

(2) 厨房的各种机电设备操作使用必须制定安全操作规程。

(3) 厨房在炼油、炸、烤食品时，必须设专人负责看管。炼、炸、烘、烤时，油锅、烤箱温度不得过高，油锅不得过满，严防油溢引起火灾。

(4) 厨房的各种煤气炉灶、烤箱点火使用时必须按操作规程操作，不得违反，更不得用纸张等易燃品点火。

(5) 不得往炉灶、烤箱的火眼内倒置各种杂物，以防堵塞火眼发生事故。

(6) 各种灭火器材、消防设施不得擅自动用；会使用各种灭火器材、火灾报警器，能熟练地掌握其性能、作用和使用方法；知道所在部门灭火器材和手按报警器的位置，知道最近的消防疏散门。

(7) 一旦发生火情，速拨电话通知总机或酒店消防中心。

## 2. 厨房液化气防火安全管理制度

(1) 厨房人员必须专门学习并掌握液化气灶的安全操作知识。

(2) 员工进入厨房前应该打开防爆排风扇，以便清除沉积于室内的液化气；员工进入厨房应该首先检查灶具是否有漏气情况，如果发现漏气，不准开启电器开关（包括电灯）。

(3) 操作前应检查灶具的完好情况。

(4) 灶具每次使用完毕，要立即将供气开关关闭；每餐结束后，值班人员要认真检查每个供气开关是否关闭好；每天夜餐结束后要先关闭厨房总供气阀门，再关闭各灶具阀门，然后通知供气室关闭气源总阀门。

(5) 经常做好灶具的清洁保养工作，以便确保安全使用液化气炊具；无关人员不得动用液化气灶具。

(6) 经常检查电器、机械设备的完好状况，发现隐患及时报请维修。

(7) 下班时关闭所有电灯、排气扇、电烤箱等电器设备，检查无误后锁好门窗离开。

(8) 发生火灾事故，应立即关闭液化气总阀，关闭电源，一面报警一面动用灭火器材扑救。

## 第五章 餐饮菜单规范化管理

### ◇根据市场特点分类

#### （一）固定菜单

所谓固定菜单，就是不常变换的菜单。这种菜单是饭店针对宾客构成复杂多变、流动频繁、人数众多的特点，本着以不变应万变的原则而使用的菜单。这种菜单是目前各餐厅常用的主体菜单，特别适合顾客流动性较大的大众化餐厅。

##### 1. 优点

（1）易于实现生产与管理的标准化。

（2）降低了生产与管理成本。

##### 2. 缺点

（1）由于菜单总以一副“老面孔”出现，会使回头客感到口味单一而厌弃，而餐厅很大程度上是做回头客的生意，这就形成了一种不可避免的矛盾。

（2）适应市场的能力小。首先表现在品种不能随季节的变换而变换。其次表现在菜品不能随原料价格变化而更换品种或价格，促使菜品成本波动大，有时甚至会造成亏本经营。

（3）由于食品的生产操作多为重复性劳动，容易使员工对单调的工作产生厌倦感。

#### （二）即时性菜单

所谓即时性菜单，是指根据某一时间内市场上食品原料的供应情况而制定的菜单。其编制的依据是市场的时尚和潮流、菜品原料的可得性、原料的质量和合适的价格，以及厨师的烹调能力。

##### 1. 优点

即时性菜单克服了固定菜单的缺点，一般没有固定模式，使用时间较短甚至每天更换，其优点如下。

（1）菜品常换常新，满足了顾客求新、求奇、求变的需求。

（2）适应市场的能力强，能够根据市场的潮流不断推出顾客喜欢的菜品，有利于增加市场占有率和吸引回头客，使餐饮企业在日益激烈的竞争中处于主动地位。



(3) 灵活性强, 有利于餐饮企业及时采购新鲜的廉价食品原料, 根据各种时令菜的上市或下市而迅速变换菜单。

(4) 能充分利用库存原料和过剩的食品, 同时取消原料价格上涨的菜品, 从而降低原材料成本。

(5) 可以充分发挥厨师的烹饪水平和创造力, 生产出更多的创新菜, 减少员工工作的单调性。

## 2. 缺点

当然, 即时性菜单的缺点也是显而易见的, 具体表现在以下方面。

(1) 菜单菜品更换频繁, 不易于实现生产与管理的标准化。

(2) 为及时提供不同的菜品, 必然会加大采购和库存成本; 菜单制作频繁, 不仅耗费时间, 印刷费用也会相应提高, 从而加大了管理成本。

(3) 餐厅菜品的不断推陈出新, 对厨师的烹饪技艺提出了更高的要求。

## (三) 循环菜单

所谓循环菜单, 是指餐饮企业按照预先确定的周期天数 (如每周一循环) 制定的各不相同、循环使用的一套菜单。预先确定的周期有多少天, 就相应制作多少份各不相同的菜单。例如, 一套以 7 天为周期的循环菜单的使用方法。

由于循环菜单介于固定菜单与即时性菜单之间, 因此兼具两者的优点和缺点。

## 1. 优点

(1) 由于餐厅提供的菜肴品种限制于几套菜单内, 员工能较快地熟悉每道菜的生产和服务, 有利于实现对食品的采购、保管、生产和销售的标准化管理。

(2) 由于菜单每天有变化, 顾客对菜单有新鲜感, 不易感到厌烦; 同时, 这种变化也增加了员工工作的乐趣。

(3) 使用循环菜单, 菜单无须频繁更换; 虽然其原料库存额多于固定菜单, 但有一定的限度。

## 2. 缺点

(1) 仍然不能迅速适应市场需求的变化和反映原料供应的季节性变化, 不能根据各种时令菜的上市或下市而迅速变换菜单。

(2) 在餐饮生产和劳动力安排方面, 不如固定菜单容易计划, 库存原料的品种也较多, 流动资金占用大。

(3) 过剩的食品不好处理。

(4) 菜单的编制和印刷费用相对于固定菜单较高。

通常, 一些餐饮企业会综合使用以上三种菜单, 取长补短。例如, 可将本餐饮企业最受欢迎、最有特色的菜品作为固定项目列在固定菜单上, 而将一些反映市场时尚需求变化或反映原料供应的季节性的时令菜列在即时性菜单上, 同时根据回头客及客房常住客的情况考虑配置循环菜单。



### ◇依据就餐时间划分

#### 1. 早餐菜单

早餐菜单是指为客人早餐准备的菜单，内容较为简单，食品菜品及饮料种类也较少，多以清淡小菜为主。

#### 2. 午、晚餐菜单

一般餐厅菜单多是午餐或晚餐菜单，有的餐厅午、晚菜单是一份。午、晚菜单必须品种齐全，各种菜式搭配平衡，并有一些反映其特色的拿手菜。

#### 3. 宵夜菜单

宵夜菜单在中餐餐馆使用较为普遍，主要为习惯于夜生活的人而设计，使用时间通常是子夜前后。

### ◇根据菜单价格形式分类

#### （一）零点菜单

零点菜单是使用最为广泛的一种菜单形式，也是餐厅中最主要的菜单形式。这种菜单上分门别类地标明菜式品种的名称、规格及相对应的价格，宾客可根据自己的喜好和消费能力自由点菜。其核心菜式品种比较固定，组合上兼收并蓄，高中低档次并存，品种繁多，当场点菜，重点推荐，顾客的选择范围比较大。零点菜单不但适用于一般社会餐馆，而且适用于各类正餐厅和风味餐厅等，能满足不同消费者的需求。总体来说，零点菜单的基本特征主要有以下几方面。

（1）针对流动性较大的客源市场，常使用固定菜单，在相当一段时间内大部分菜品基本不变。

（2）针对的顾客群较广，为兼顾客人不同口味与层次的需求，零点菜单菜品较多，菜品价格高中低档搭配适度，尤其是正餐零点菜单，从而使顾客有充分的选择余地。

（3）每道菜品都标明价格，许多餐厅的零点菜单还将每道菜品按大、中、小份分别定价，让顾客有更大的选择余地。

（4）反映了餐厅的经营特色与等级水平，突出主菜与特色菜。

#### （二）套餐菜单

套餐菜单又称定食菜单、和菜菜单、公司菜单，是为满足顾客各种需求或为方便促销而推出的组合菜单。它通常由一系列不同规格和标准的菜品组成，是以包价形式出售菜品的一种形式，不标明每一道菜的价格，宾客不能任意删减或增加。

#### 1. 套餐菜单的基本特征

（1）经济实惠。套菜菜单的计价是以每客、每套或每桌计价，因此每套菜菜

看的包价通常比客人单独零点加起来便宜。

(2) 品种大众化。套餐菜单上选用的菜品大都是大众习惯享用且制作较简便的品种。

(3) 组合简单。每套菜肴的品种一般都较少，便于客人选择，使客人一目了然。

(4) 可循环使用。无论是中西早餐套餐菜单还是中西正餐套餐菜单，除餐厅外，每次提供给客人选择的套数不宜太多，一般保持在3~5套，但这些套餐菜单可循环使用，如每周循环一次。

(5) 在节日或特殊场合，套餐菜单也可选用部分制作精细、档次较高的菜品。

## 2. 套餐菜单的形式

(1) 普通菜单。普通菜单是针对一个或几个客人的就餐需求特点而设计的菜单，价格比较便宜、菜品组合较简单。

(2) 团体菜单。团体菜单这种菜单是针对旅行社组织的团队、各种会议团体等设计的菜单。

(3) 宴会菜单。宴会菜单也是一种套餐菜单，是由一定规格质量的一整套的菜品饮品，按照约定俗成的进餐顺序和礼仪组合而成的菜单，其主食、菜肴和饮品的组合搭配等方面的要求均远高于团体套餐和普通套餐，具有主题多样化、菜单执行的规格和标准灵活、设计技术性强、易于批量加工制作等特点。

宴会菜单同其他套餐菜单相比，其特殊性主要表现在以下几个方面。

1) 设计的针对性与及时性。餐饮企业必须根据宴会预订信息或临时针对每一次宴会顾客的不同需要进行菜单设计，即便是同一餐厅、同一时间、同一价格，菜单内容也会因不同宴席目的与宴请对象而大相径庭。这也是宴会菜单与套餐菜单最主要的区别之一。

2) 内容的完整性。宴会无论是何种目的与档次，在菜单设计上都要求遵循一定的设计规则，按照就餐顺序设计一套完整的菜品。例如，中式宴会菜单一般要求要有冷菜、头菜、热荤菜、热素菜、甜菜、汤、席点、随饭菜、水果和饮料等一整套菜品。

3) 菜品编排的协调性。宴会菜单在选择菜品时，除选择做工精细、外形美观的菜品外，所有菜品还要求在色、香、味、形、器、质地等方面搭配协调，避免雷同与杂乱。菜品选择还应与宴会性质及主题协调呼应，菜单上菜品编排也要体现主次感、层次感和节奏感，使所有菜品融合为一个有机统一的整体。

4) 菜单选用的菜品集中体现了餐饮企业的技术水平。

5) 宴会菜单本身的设计也体现了餐饮企业的个性特色。宴会菜单不仅要求外观漂亮、印刷精美，其色形、图案也要与餐厅装饰、宴会台面相协调。另外，

宴会菜单一般还可让客人带走留作纪念。

### 3. 混合性菜单

混合性菜单是零点菜单与套餐菜单的结合，将零点菜单和套餐菜单印刷在一起，一部分菜式以零点形式出现，另一部分以菜式套餐形式出现。或以套餐形式为主，同时欢迎顾客再随意选择点菜；或以零点形式为主，主菜同时列有供零点或套餐选择的两种不同价格。这样，客人就有了一定的自由选择菜品的机会，餐厅同时也会因此而增加收入。

## ◇依据餐别划分

依据餐别划分，主要是根据民族习俗划分。

### 1. 中餐菜单

中餐菜单是在中餐餐馆中使用的菜单，其餐食的内容、所用的原料、烹饪的方法及服务的方式，反映的是中华民族的饮食风格和习惯。

### 2. 西餐菜单

西餐菜单主要是欧美国家及地区的民族使用，其餐食的内容、所用的原料、烹饪方法及服务方式，反映的是西方人的饮食风格和习惯。

### 3. 其他菜单

其他菜单是指中西餐菜单以外的其他菜单的总称，如拉美餐、韩国餐、日本餐、越南餐和印尼餐等。

## ◇菜单的内容

### 1. 菜品的名称

菜品的名称是菜单最基本的部分，它会直接影响顾客的选择。一方面，顾客会凭菜品的名称去认识菜品，并挑选符合自己兴趣和需求的菜品。另一方面，寓意深刻的菜品名称会在就餐客人的头脑中产生一种联想，包含着顾客对生活的一种期望和美好的祝愿，从而提升菜品的附加价值。因此，科学、合理地给菜品命名对顾客选择菜品起着十分重要的作用。通常，为菜品命名要遵循以下两个原则。

(1) 菜品名称要真实。这是菜品命名的核心，即应让顾客通过名称了解菜品的构成与特点。因此，餐厅应采用真实并为顾客熟悉的菜名。

(2) 菜品名称能引起顾客的注意力和吸引力。即菜品的名称最好能起到先声夺人的效果，达到见其名而知其菜的目的。

### 2. 菜品的价格

菜品的价格是顾客消费中最敏感的因素之一。菜单上对菜品价格的标注使顾客在点菜时能对即将进行的消费有一个全面的估价，做到心中有数。

### 3. 菜品的介绍

菜单上要对一些菜品作必要介绍，这既可加强促销，又可代替服务员临时为顾客介绍菜品，提高工作效率。介绍的内容包括菜品的制作原料、制作方法、烹制时间及制作的份额。餐厅特别销售的菜品，如高价菜、品牌菜、特色菜、创新菜等，菜单上应作详细介绍，以便顾客在品尝菜品之前能够通过菜单上对菜品图文并茂的介绍对该菜品有一个更加直观、全面的了解，激起顾客的消费欲望。

### 4. 告示性信息

菜单里还应包含一些告示性信息，具体内容如下。

(1) 餐饮企业的名称和商标，此内容通常安排在封面。

(2) 餐饮企业的总体情况简介，如历史背景、餐饮特点、连锁机构和发展现状等（机构性信息）。

(3) 餐饮企业的地址。此内容一般列在菜单的封底下方，有的餐饮企业的菜单还附有简易地图，列出该餐厅在城市中的地理位置，告知顾客如何到达（地理位置信息）。

(4) 餐饮企业的电话、营业时间（订餐、就餐信息）。此内容一般列在封面或封底。

(5) 餐饮企业特色风味（经营内容信息）。如果餐厅具有某些特色风味而在餐厅名称中未得到反映，就有必要在菜单的封面、餐厅的名称下列出其特色风味。

(6) 餐厅加收的费用。如果餐厅加收服务费，要在菜单的内页注明。例如，在菜单上注上这样一句话：“所有价目均加收 10% 的服务费”。

### ◇定价时需考虑的因素

餐饮产品是由食物原料及其外层的各种因素所构成的，定价时当然要包括材料成本、人事费用、场地租金等有形的成本。除了这些，为了使其“产品”更具市场性，定价的策略也不能忽略同业的竞争和顾客的心理因素。

#### 1. 同业的竞争

餐饮业者经常面临同一地区内有同等级及相似产品的同业者的挑战。“知己知彼，百战不殆”，因此应先熟悉同业的菜单，并了解热门的食物种类及其定价，然后用产品差异法或是重点产品的低价方式切入市场，以吸引更多的客人。

#### 2. 心理因素

在价格心理学的理论中提及，数字策略的运用确实可以加强顾客购买的欲望。标价 199 元的商品要比标价 200 元的好卖；同样，奇数结尾的 149 元标价，也比定价是整数的 150 元更令人心动。

### ◇定价策略

在定价的艺术里，通常要考虑“顾客付款的能力”，这种方式当然是最直接的联想，而且是重要的市场因素之一。实际上，还是有些技巧能帮助餐饮经理在定价的过程中，在成本、利润与经营理念上取得平衡，同时较能确保定价不至于太高而致使竞争者有机可乘，也不会因售价太低而利润微薄。餐饮采用的定价策略一般有下列三种。

#### 1. 合理价位策略

所谓合理，就是指客人能负担得起，且在餐厅有利润的前提下，以餐饮成本为基数，加上某一特定倍数而制定出来的价格。

此定价策略中，应将食物成本确定一个标准（比例）。例如 46%，意思是希望所有食物的成本约占销售总额的 46%。

#### 2. 高价位策略

有些餐厅会把菜肴的价格定成比合理价位高出许多的“天价”，其主要目的有以下两个。

（1）产品独特，市场无竞争对手，销售者可乘机赚取高额利润。

（2）企业本身知名度高，信誉卓著，于是将主要顾客定位在人口金字塔的顶端，迎合这些顾客的价值观念，显示出那些出入餐厅的客人的身份、地位。在执行高价位策略时，需配合高品质的产品及完善的服务等附加价值，使顾客更能欣然接受。

#### 3. 低价位策略

为了促销新产品或者为了出清存货、实现周转，把菜肴价格定在比总成本低或边际成本的价格，使市场的接受率大大提高，薄利多销，这种定价策略称为低价位策略。

### ◇常见的菜肴定价法

餐饮业虽然每日有可观的现金收入，但大小餐厅到处林立，不能和高科技产品一样申请专利，抬高售价，其利润大约占销售金额的一至四成。

目前，最常采用的两种定价方法为成本倍数法和利润定价法，现说明如下。

#### 1. 成本倍数法

成本倍数法就是在确定菜肴售价时，首先考虑到餐饮成本，而此成本实际上是由食品原料、工资及经常费用三项构成的。因此，最常见的餐饮定价法自然是所谓的成本倍数法。

例如：某道菜材料成本为 30 元，工资为 10 元。

主要成本额为： $30+10=40$ （元）

设定主要成本率为 60%

主要成本率的倍数： $100\% \div 60\% = 1.66$ （倍）

售价 = 主要成本额  $\times$  倍数 =  $40 \times 1.66 = 66.4$ （元）

此方法的优点是简单易算，清楚易懂。但是餐饮的经营，除了主要成本（材料及人事费用）外，还会有其他开销及变量而影响最后的利润所得。因此，这种方法并不是最理想的方法。

## 2. 利润定价法

利润定价法较有科学根据，以利润的需求和食物成本合并来计算售价。

实例：假设年度预算如下：

预估食物销售量 = 60 000 元

操作费用（不含食物成本） = 30 000 元

预期利润为：5 000 元

步骤一：预估食物成本为

$60\,000 - (30\,000 + 5\,000) = 25\,000$ （元）

步骤二：计算出定价的倍数为

$60\,000 \div 25\,000 = 2.4$ （倍）

步骤三：计算出每道菜的售价。

如牛排的成本为 12 元，则：

牛排的售价 = 食物原料成本  $\times$  倍数 =  $12 \times 2.4 \approx 29$ （元）

该方法的重点是将利润估算成所花费成本的一部分，以确保利润，提高效率。

## ◇ 菜单设计与制作程序

### 1. 准备所需的参考资料

制作菜单前要准备的参考资料主要是各种旧菜单，包括餐厅正在使用的菜单，标准菜谱档案，库存信息和时令菜、畅销菜单，每份菜成本或类似信息，各种烹饪技术书籍、普通词典、菜单词典，菜单食品饮料一览表以及过去的销售资料。

### 2. 运用标准菜谱

标准菜谱是统一各类菜品的标准，它是厨房用于菜品加工时的数量、质量的标准。它使菜品质量基本稳定。使用它可以节省制作时间和精力，避免食品浪费，并有利于成本的核算和控制。标准菜谱基本上是以条目的形式列出主辅料配方，规定制作程序，明确装盘形式和盛器规格，指明菜肴的质量标准、成本、毛利率和售价。运用标准菜谱可以确定菜肴原材料各种成分及数量、计划菜肴成本、计算价格，从而保证经营效益。一份质量较好的标准菜谱有助于菜单的设计



成效，还有利于员工了解食品生产的基本要求与服务要求，也可以提高他们的业务素质。

### 3. 初步构思、设计

刚开始构思时，要设计一种空白表格，把可能提供给顾客的食品先填入表格，在考虑了各项影响因素后，再决定取舍并作适量补充，最后确定各菜式的内容。

### 4. 菜单的装帧设计

已设计好的菜肴、饮料按获利大小顺序及畅销程度高低依次排列，综合考虑目标利润，然后再予以补充修改。召集有关人员，如广告宣传员、美工、营养学家和有关管理人员进行菜单的程式和装帧设计。

## ◇菜单设计与制作

### 1. 菜单的封面

(1) 菜单封面设计的原则。首先，封面设计必须符合餐厅的经营风格。每一家餐厅都有自己经营的特点，一份设计精良、色彩丰富、漂亮且实惠的菜单封面应该成为该餐厅经营风格的醒目标志，无论是在图案、色彩还是在规格上，都应突出其特点。

如果经营的是一家古典式餐厅，菜单封面上的艺术装饰应体现古朴、典雅的风格；如果经营的是一家相对现代的餐厅，菜单封面上的艺术装饰就应具有时代特色，可以考虑采用抽象艺术或者流行的通俗艺术画。

其次，菜单封面应与餐厅的装饰色调、风格相一致。整个餐厅的装饰应讲究整体上的协调统一，餐桌、房间、门面乃至顾客使用的餐具等都应协调。菜单也应被视为室内点缀品之一，封面的颜色要跟餐厅的色彩设计相协调，使之相映成趣。在一家设计完美的餐厅里，菜单封面设计既能恰如其分地体现餐厅的名称，又能与餐厅的装饰色调和设计和谐一致。

(2) 菜单封面上的内容。一般菜单封面上都有酒店或餐厅的名称，有的还包括其他一些内容，如餐厅的地址、电话号码、营业时间和支付方式等。不过这些内容不一定都印在封面正面，正面可以只印餐厅的名称，而其余的几项印在封底上。封底还可以注明一些与经营有关的重要内容，如会议设施、外卖服务、酒店简史以及酒店所处地段的简图等。

### 2. 菜单的规格与字体

(1) 字体及字体大小的选用。字体的选择要根据餐馆的风格而定。稀奇古怪、异乎寻常的字体往往有碍于辨读，应少用为宜。一般情况下，分类标题和菜点名称可以用不同的字体。

菜单最主要的目的是沟通，是把餐厅所能提供的菜点食品信息告诉客人，要



设计装帧一份阅读方便、富有吸引力的菜单，使用正确的字体是非常重要的。为此，菜单的字体必须美观、清楚。

菜单上可供选择的字体种类很多。菜单的标题一般用大写字体，说明用小写字体。标题和说明一般是用两种不同的字体，或者用同一种字体但字号不同。要考虑字体的大小时，首先要考虑是否方便阅读，字体太小会给顾客带来困难，要以顾客能在餐厅的光线下阅读清楚为准。一般来说，分类标题的字体要大于菜点名称。字体太大又占菜单的版面。凭经验，两行之间至少得留有3字的行距。其次要看字体的风格和特征是否与餐厅风格一致。

(2) 版式。版式是指菜单的形状、大小及结构。菜单的可选版式很多，菜单的式样和尺寸大小应根据餐饮内容、销售的食品品种多少、餐厅规模而定。每个餐馆的决策者都可以确定出适合自己经营场所的版式。太大的菜单会占据小餐桌的桌面，或者有可能使顾客拿起菜单时撞翻杯子。太小的菜单读起来不方便，并且还显得拥挤。菜单的版式、大小没有统一的规定，什么尺寸合适，主要从经营需要和方便顾客两个方面考虑。

### 3. 菜单用纸的选择

选择恰当的菜单用纸涉及纸张的物理性能和美学问题，如纸的强透光度、折叠后形状的稳定性、油墨吸收性、光洁度和清晰度等。

菜单在餐厅中的使用率是非常高的，尤其是零点餐厅，一般多选用耐用、成本合理的纸张。例如，可以选用重磅的涂膜纸、铜版纸等。这类纸经久耐用，经得起顾客在餐前席间多次传递。如果酒店使用一次性菜单，菜单内容每天更换，这种菜单应当印在比较轻巧、便宜的纸上，不必考虑纸张的耐污、耐磨等性能。如果酒店有意使菜单耐用，那么应当选用质地精良、厚实的纸张，同时还必须考虑纸张的防水、防污、去渍、防折和耐磨等性能。

一份菜单的制定是非常讲究的，菜单制定出来后，还应经过一段时间的试用。根据销售情况，再经过调查、分析、研究，才能够得出是否成功的结论。即使使用一段时间后证明是成功的菜单，也应不断改进，推陈出新，经常给顾客以新鲜的印象。

### 4. 菜单颜色的选用

对于菜单封面的颜色，传统餐厅一般用深色，如黑色、深棕色、暗红，也有些餐厅用金色或银色镶边；西式餐厅封面一般用淡而明亮的颜色，设计风格比较轻快，如鲜红色或黄棕色等。最简单的方法就是用有色底纸，加印彩色文字。

对于字体颜色，一般原则是只能让少量文字印成彩色。通常情况下，底纸采用白色或淡色（如奶白、象牙白、棕黄或灰色等），文字用黑色印刷。慎用“翻白”，即黑底白字印刷。

### 5. 菜肴顺序的编排

菜单上菜肴顺序的编排可以按照上菜的先后顺序。注意，千万不要按菜品价格的高低来排列菜肴，否则顾客会只根据价格来点菜，这对餐厅的推销不利。

菜单中给予特殊对待的菜肴基本上可以分为两大类：一类是餐厅的特色名菜；另一类是经营者希望在同类食品中销售量超于一般的菜肴。

### 6. 菜单中的描述性文字

菜单是一种信息源，这种信息主要靠文字向顾客传递，所以菜单上的文字是设计菜单最重要的方面。一份好菜单的文字介绍应该做到每道菜式都能以简洁的文字描述出该菜式的配料、制作方法和独特风味，并且能起到良好的促销作用。

菜单文字部分的设计主要包括以下三个方面。

(1) 食品名称。同样的一种食品，色、香、味不变，但如果给它一个与众不同的名称，就会在客人的头脑中产生一种特别的印象，也会引起不同的联想。在给菜肴命名时，一方面要尽量确切，不能太离奇；另一方面还要动听、优美，能够激起顾客的食欲。

(2) 描述性介绍。即菜单上每项食品的介绍性文字，这种介绍可以简单，也可以详尽，其目的是为了增加食品的趣味性和销售价值。

(3) 餐厅声誉的宣传。餐厅声誉的宣传内容主要包括优质的服务和高超的烹调技术，可以使用一些精美的、有趣味性的图片及彩色食品照片。如果将其制作成彩色宣传页，更能增加餐厅的吸引力和体现餐厅的特色。

### 7. 菜单要富有独创性

菜单的外表设计和风格都要不落俗套，标新立异。

## ◇零点菜单评估

无论菜单的内容设计和艺术设计如何缜密，菜单评估都应该按阶段进行。

为了对菜单进行评估，管理部门应该首先制定出评估目标，以及菜单的期望评估结果。例如，晚餐评估目标可以是，“每位晚餐客人除主菜外应点一份开胃食品、一份汤或者色拉、一杯红酒或一份甜点”。如果这个目标达不到，管理部门就必须找出是什么原因带来这些问题。菜品是否达到餐馆的质量标准？服务人员是否尽到销售额外菜品的责任？如果找不出这样或那样的问题，经理人员就必须严肃审视菜单了。

可以帮助经理人员评估菜单的生产与销售的标准有很多。生产记录和销售的历史记录可被用于确定菜单的销售情况。菜单设计是另一个重要的评估工具，它能让经理人员了解两个影响菜单评估的关键因素，即大众风尚与销售利润。

菜单是多种多样的，每一个餐饮经营场所都必须建立自己的评估方案。当对一份菜单评估时，多数餐饮管理人员应该考虑如下问题。

- (1) 客人对菜单有意见吗？
- (2) 色调及其他设计与餐厅的主题和装潢和谐吗？
- (3) 菜单菜肴的布局能引起注意吗？合理吗？
- (4) 描述性内容是太多还是太少？容易理解吗？
- (5) 客人对菜单提出过赞扬吗？
- (6) 与竞争单位相比，自家的菜单如何？
- (7) 顾客账单是稳定的还是增加了？
- (8) 菜单内容能满足客人的要求吗？
- (9) 菜单定价正确吗？
- (10) 高利润与低利润混合在一起的菜肴销路如何？
- (11) 纸张与餐厅的主题及装潢和谐吗？
- (12) 菜单能保持长久使用吗？是否总能让客人看到一份清洁诱人的菜单？

餐饮经营场所可以编织出自己的菜单评估表，在表中列出这样那样的问题，并将其按组分类，诸如“设计”、“布局”、“文字说明”、“促销信息”。当确定评估因素和制定评估表时，餐饮管理人员应该记住，只有收集到了诸多信息，并根据这些信息修改了菜单后，菜单的评估才是有价值的。

◆宴会菜单评价

宴会作为餐饮企业重要的产品销售方式，其菜单的评价与制定尤为重要。无论是日常经营使用的宴会标准菜单，还是中、高规格的专项宴会菜单，都要切实依据菜单的各项内容以宴会销售调研为基础，逐项进行全面评价，并且提出具体评价意见，以期改进。表 1-5-1 所示的是宴会菜单评价分析表。

表 1-5-1 宴会菜单评价分析表

| 宴会名称： |    | 销售季节： |    | 销售标准： |    | 销售桌数： |    |      |      |      |      |      |       |    |
|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|------|------|------|------|-------|----|
| 品种名称  | 色泽 | 形态    | 品味 | 口感    | 盛器 | 营养    | 装盘 | 烹调方法 | 烹调时间 | 每客份量 | 助餐方式 | 创新程度 | 顾客欢迎度 | 备注 |
| 冷菜    |    |       |    |       |    |       |    |      |      |      |      |      |       |    |
|       |    |       |    |       |    |       |    |      |      |      |      |      |       |    |
| 热菜    |    |       |    |       |    |       |    |      |      |      |      |      |       |    |
|       |    |       |    |       |    |       |    |      |      |      |      |      |       |    |
|       |    |       |    |       |    |       |    |      |      |      |      |      |       |    |
|       |    |       |    |       |    |       |    |      |      |      |      |      |       |    |
| 汤菜    |    |       |    |       |    |       |    |      |      |      |      |      |       |    |

(续)

| 品种名称 | 色泽 | 形态 | 品味 | 口感 | 盛器 | 营养 | 装盘 | 烹调方法 | 烹调时间 | 每客份量 | 助餐方式 | 创新程度 | 顾客欢迎度 | 备注 |
|------|----|----|----|----|----|----|----|------|------|------|------|------|-------|----|
| 面点   |    |    |    |    |    |    |    |      |      |      |      |      |       |    |
|      |    |    |    |    |    |    |    |      |      |      |      |      |       |    |
|      |    |    |    |    |    |    |    |      |      |      |      |      |       |    |
|      |    |    |    |    |    |    |    |      |      |      |      |      |       |    |
| 主食   |    |    |    |    |    |    |    |      |      |      |      |      |       |    |
| 水果   |    |    |    |    |    |    |    |      |      |      |      |      |       |    |
| 总体评价 |    |    |    |    |    |    |    |      |      |      |      |      |       |    |

评价分析人员：时间：

◇菜单的制定要因地制宜，与时俱进

变是世间万物存在的根本，循规蹈矩只会走向失败。社会不断发展，顾客的口味和餐饮的形势也在不断变化，所以菜单也要推陈出新。

餐饮店的经营一般都要经历以下四个阶段，在不同的阶段对菜单有不同的要求。因此在策划菜单时，一定要根据经营阶段的特点进行设计。

1. 开业构思阶段

在开业构思阶段，要设计一个试验性菜单草案，它可以帮助管理人员决定餐饮店经营的类别。试验性菜单在树立餐饮店形象方面是一个十分重要的工具。如果试验性菜单编制得合适，就能吸引餐饮店计划的目标顾客，并把餐饮店经营的主题传递出去。

在开业构思阶段，餐饮店的菜单应反映如下内容。

(1) 餐饮店针对的目标对象。菜单的编制要表明特定的群体服务，菜单的设计应反映出针对哪些顾客群体。

(2) 表示需购买的设备。试验性的菜单好像一份计划表，它反映出加工菜单上的菜品应购置什么炊具和设备，反映出厨房应有多大空间。例如，菜单上的菜如果都由餐饮店自己制作而不使用方便菜和半成品，那么厨房的面积就应预设大一些。

(3) 餐饮店应雇佣什么人员。菜单要反映出是需要有经验的职工，还是需要普通的经过实地培训的职工。例如，快餐店并不需要经验十分丰富的职工。菜单要指示出食品生产和服务的难度。

(4) 反映对餐饮店装潢的要求。菜单提供的菜品必须与餐饮店的装潢相协调，菜单提供的品种反映出需要什么样的就餐环境。

2. 经营阶段

一家成功的餐饮店，必须与饮食潮流和公众用餐习惯相一致。餐饮店在开业

时，一般都计划了一些当时流行的菜式。如果菜单编制后客源下降，餐饮店要分析菜单上各种品种项目的销售情况，对饮食潮流快速作出反应，随时加入能使销售额和利润额增加的品种，去掉那些销售差、赢利低的品种。

### 3. 衰退阶段

如果餐饮店的生意出现衰退，餐饮店的利润率和投资回收率不断下降，调整菜单是个关键的环节。要对菜单进行变革，对价格要重新评估，对市场的大小和结构要重新分析，菜品要作必要的更换。在衰退阶段，可设法提供一些每日特色菜来吸引顾客，要着重推销那些赢利大、受顾客欢迎的品种。有时，菜单外观的改变（变换菜单的布局、设计、色彩、印刷格调）也会影响餐饮店的生意。

### 4. 变革阶段

餐饮业中不可避免地会有变革，由于社会经济形势的变化和人口特征的变化，需要从目前的经营类型转换到另一种类型。当饮食潮流和习惯产生变化时，餐饮店应该及时改变菜单。转换阶段影响餐饮店的更新改造和业务扩展，需要更换经营方式以增加营业额和利润。做到这些首先要改变的是菜单，有的餐饮店要求降低成本以增加利润，这样更要探索出能够满足市场需求的新产品和新的烹调方法。

总之，一张成功的菜单，不仅要能反映餐饮店的经营特色和范围，而且要能通过菜品的内容和价格反映出餐饮店服务的对象。此外，菜单还要能起到向顾客传达产品信息和推销餐饮店及其菜品的作用。

## 第六章 酒店管理规范化基础

### ◇酒店管理的概念与特点

#### 1. 酒店管理的概念

所谓酒店管理,是指对酒店的服务质量、方式等进行规范性、标准性管理的一种方式,如配备各式餐厅、提供高级餐饮,以及对餐饮、娱乐等方面进行更高水准的服务。

一个成功的酒店,必须具备以下条件。

- (1) 必须是一座现代化的、设备完善的高级建筑物。
- (2) 和一般旅店不同之处是除提供舒适的住宿条件外,还必须有各式餐厅,提供高级餐饮。
- (3) 必须有完善的娱乐设施和健身设施。
- (4) 必须比一般旅店和酒家在住宿、餐饮、娱乐等方面有更高水准的服务。
- (5) 必须是营利的,要求取得合理的利润。
- (6) 必须以满足社会需要为前提。

#### 2. 现代酒店管理的特点

酒店管理是为了实现最佳目标,通过计划、组织、控制等手段,协调组织机构内的人员及其他资源,以期达到高效率运作的一项综合性活动。管理到位是酒店管理绩效的重要体现。整个酒店、整个管理层都希望通过实施有效的管理手段去实现组织的目标,完成既定的工作任务。但是否能够达到目标与管理是否到位有着密切的关系。

### ◇酒店的种类

酒店的种类特别多,可根据其所在地点、设备、大小、性质、经营方式等的不同分为如下几大类。

#### 1. 按用途分

按用途分,可分为商业酒店、住宅酒店、度假酒店。

- (1) 商业酒店。商业酒店是指建于城市之内的酒店。它必须具有带浴室的单人房、双人房和套房;有直通国内所有地区及国际上所有国家和地区的直通电话及电传、计算机和网络总机服务;有计算机订房;中央空调;中央音响;闭路电

视；中央消防系统；各种类型的餐厅及宴会场所、会议场所及娱乐设施；24 小时送餐服务；24 小时洗衣服务等。

(2) 住宅酒店。住宅酒店是为长住客人而建的。它除了拥有商业酒店的一般设备外，在房间里还必须有厨房和办公设备，以及供小孩游戏的设施，使住客能充分享受家庭之乐。

(3) 度假酒店。度假酒店是为旅游度假者而建的。它必须建在交通方便的风景区名胜地区，如海边、著名山区、温泉附近。它一般拥有良好的沙滩和泳场；有良好的滑雪、溜冰场；有高尔夫球场和运动场。人们可在这里游泳、晒太阳、滑雪、溜冰、骑马、打球、划艇和玩风帆等，尽情享受度假之乐。这种酒店受季节影响较大。

#### 2. 按停留目的分

按停留目的分，可分为终站式酒店和过渡式酒店。

(1) 终站式酒店。终站式酒店是指旅客要到的目的地酒店。一般是旅客度假旅程中主要的目的站。

(2) 过渡式酒店。过渡式酒店是指为过路旅客提供的一种酒店。旅客在这种酒店暂住一天或数天后即离去。

#### 3. 按酒店特点分

按酒店特点分，可分为选择性酒店、机场酒店、公路酒店或汽车酒店。

(1) 选择性酒店。这种酒店有特别的意义，酒店的主人对旅客有特别选择的权利。有的只接待男客，有的只接待女客；有的因宗教或种族不同而选择住客。

(2) 机场酒店。由于现代航空事业的高度发展，乘机的客人越来越多。但由于某种原因，如飞机故障、气候变化，飞机不能按时起飞，或客人只是转机，不想进城等，造成旅客在机场滞留。为了满足旅客暂住的需要，建立起机场酒店，其设施与商业酒店大致一样。

(3) 公路酒店或汽车酒店。在一些公路发达的国家，游客利用汽车旅行非常普遍。为了满足他们的需要，人们在一些主要公路或岔路口边兴建起酒店，向他们提供食宿及停车场所。这种酒店的设施与城市商业酒店差不多，驾车旅行的客人可随时住宿。

#### 4. 按拥有权及管理分

按拥有权及管理分，可分为独立经营酒店、合作经营的酒店和连锁经营的酒店。

(1) 独立经营酒店。独立经营酒店是个人独资或政府投资委任经理独立经营的酒店。

(2) 合作经营的酒店。合作经营的酒店是由两个以上投资者合作兴建并联合经营的酒店，利润除还本付息外，按双方或几方投资额或协议进行分配。

(3) 连锁经营的酒店。连锁经营的酒店是一个总公司以同一个商标在不同国



家和地区拓展其相同的风格或水准来进行经营管理的酒店。

#### 5. 按大小分

按大小分,可分为小型酒店、中型酒店和大型酒店。

一般来说,这种方法是以房间数或床位数来分的。例如,只有199个房间以下的称为小型酒店;200~699个房间的称为中型酒店;700个房间以上的称为大型酒店。

#### 6. 按计价方式分

按计价方式分,可分为欧式计价酒店、欧陆式计价酒店、美式计价酒店、修正美式计价酒店和百慕大计价酒店。

(1) 欧式计价酒店。这种酒店收费是以房间租费为准,不包括餐饮费用。

(2) 欧陆式计价酒店。这种酒店计房租时包括欧陆式早餐。

(3) 美式计价酒店。这种酒店计房租时包括早、午、晚三餐餐费在内。

(4) 修正美式计价酒店。这种酒店计房租时包括早、午或晚两餐餐费在内。

(5) 百慕大计价酒店。这种酒店计房租时包括美式早餐。

### ◇酒店的等级

目前国际上在划分酒店等级上还未有统一的正式规定,但有些标准是众所公认的。例如,清洁、设施水平、家具品质及维修保养,服务与豪华的程度等,各国和地区在划分酒店等级上都有自己的标准。

(1) 欧洲的酒店有四个等级。四星级酒店通常有餐厅及酒吧;三星级酒店可能有;二星级酒店大多数没有餐厅酒吧;一星级酒店没有餐厅,但有欧陆式早餐供应。

(2) 瑞士酒店协会采用五星等级制度。

### ◇现代酒店的管理层级

现代酒店的管理层级一般呈金字塔形,从塔底到塔顶,由宽到窄。越往上,管理难度越大,管理的幅度越小。现在国内比较常见的酒店管理是直线职能制管理,在该管理体制中,任何一级领导、管理人员、服务员都要明确自己的业务范围、工作职责以及本人应该具有的工作技能和知识。现代酒店的管理一般分为四个层级。

#### 1. 服务员——操作层

酒店要为客人提供高质量的服务,必须通过服务员的工作来体现。所以服务员的素质、个人形象、礼仪、礼貌、语言交际能力、应变能力、服务技能和服务技巧等,是酒店提高服务质量的重要条件。所以,服务员要根据岗位责任制的规定,明确自己的职责范围、服务程序、服务质量标准和应该具备的服务技能以及理论知识。服务员向主管(领班)负责。

## 2. 主管（领班）——督导层

主管（领班）主要负责安排日常工作，监督本班组服务员的工作，随时检查其服务是否符合本酒店的质量标准。作为主管（领班），还要随时协助本班服务员做好工作或者亲自代班服务。在服务高峰或服务员缺少的情况下，领班要亲自参加服务工作。因此，领班必须具有较高的服务技能和服务技巧，是本班服务员的榜样，否则就没有领导本班服务员的权威。主管对部门经理负责，领班对主管负责。

## 3. 部门经理——管理层

部门经理主要负责本部门人员的工作分工、组织、指挥和监督。同时，还要负责制订本部门的工作计划，向上级汇报本部门的工作，确定本部门的经营方针和服务标准，以求得最大的经济效益。部门经理不仅要有组织管理能力、经营能力和培训能力，熟悉掌握部门的服务标准、服务程序，同时还要具有实际工作经验，并具有一定的服务技能。部门经理对总经理负责。

## 4. 总经理——决策层

酒店总经理主要负责制定企业的经营方针，确定和寻找酒店的市场和发展目标，同时对酒店的经营战略、管理手段和服务质量标准等重大业务问题作出决策。此外，还要选择、培训高素质的管理人员，负责指导公关宣传和对外业务联系，不断提高酒店的美誉度和知名度。总经理对董事会负责。

# ◇现代酒店管理的原则

酒店是面向社会的服务行业，要完成对客服务工作，需要各个岗位、各个部门的密切合作。这就需要有一套统一的管理原则，用来维护酒店的运作。

## 1. 对直接领导负责的原则

每个员工只有一个直接领导，只对自己的直接领导负责。由直接领导来安排、检查和督导属下的工作，形成一个一级管一级的垂直领导方式。每个员工只接受一个领导的指令，下级不越级反映，上级不越权指挥，各安职守、各尽其责。

## 2. 二线为一线部门服务的原则

一线部门处于对客服务的前沿，他们视满足客人的需求为己任，客人的需求就是命令。为了保证对客服务的质量，二线部门要树立大局意识、服务意识，保障一线部门的工作顺利进行。

## 3. 授权的原则

为了提高管理效率，调动下属的积极性，上级不要大事小事都揽在自己手里，要学会授权。要授权给那些有责任心、工作能力强的下属，要相信他们的能力。

#### 4. 时间管理原则

酒店业的特点决定了其任何一项服务活动都是有时间要求的。一是对客服务有时间标准，二是酒店内部的运行也有时间规定。这就要求管理人员要牢固树立“时间就是金钱”的观念。

#### 5. 沟通协调原则

现代酒店管理中的沟通协调十分重要，强调加强上下级之间、部门之间、部门内部的有效沟通、主动沟通，保证沟通顺畅。

#### 6. 目标原则

对于管理者来说，目标是一种追求，也是一种压力。实现目标是对每个管理人员的要求。

### ◇酒店的服务意识

服务意识是指提供服务的服务者用思想、精神支配服务行为的意识。以下通过三方面来叙述。

#### 1. 如何认识服务

(1) 服务是人对人提供的一种方便，服务有间接服务和直接服务。无论是间接服务还是直接服务，都是给人方便。如果无人提供服务，就不会有人的方便。

(2) 服务者与被服务者是相互转换的。在一地是服务者，到另一地就变成被服务者。当今世界，没有永久的只提供服务而不被服务的服务者；也不可能只有享受别人提供的服务而自己永不为他人服务的享受者。因此，服务与被服务是相互转换和相互依存的。人们在这种服务与被服务中得到方便，得到生存与发展。

(3) 克服心理障碍，提供优质服务。在我国传统观念里，认为服务是侍候人的工作，从事服务的工作者的职业是低人一等的。这种旧意识、旧观念至今还不同程度地影响着人们。因此，有的人看不起服务人员，有的人择业不愿选择做服务的职业。这类看法和认识是守旧的、落后的，其实任何职业都是服务于社会、服务于大众的。

服务行业特别是酒店业，在当今社会发展的情况下，似乎已成为“明星”行业。因为酒店就是一个小社会，在这里可以见到各种各样的人，学到许多东西，成为人们求职的理想场所。

#### 2. 如何做好服务

克服了心理障碍之后，就是如何做好服务的问题了。

(1) 工作权力和服务意识。酒店工作人员，每个岗位都有自己的工作权力。这种工作权力可以用来为客人提供方便，也可以不为客人提供方便，甚至卡人。这是两种不同立场、不同观念、不同境界、不同修养的表现。我们提倡的是站在客人的角度来体会、享受所提供服务的意识而提供的服务。只有这种服务才是亲

切的、富有人情味的。

(2) 理解宾客。服务是给人提供的方便，是在人与人之间形成的。服务不仅与提供者有关，而且与接受者也有关。宾客的地位、身份、修养和心情如何，怎样做好接待服务，关键是正确判断宾客，要有一颗理解宾客的心。只有具备了这种意识，才是做好接待服务工作的起点。具有体谅宾客情况的心情，是良好的酒店精神、职业道德、文化修养的重要表现。应让全行业、全酒店的人员都认识到，这也是酒店从业人员一项很重要的社会使命。

(3) 注意服务细节，提供优质服务。酒店工作人员每天做着重复的，甚至简单的接待服务工作。但要重视，要留神，要认真，要严谨，要注意细微之处。对提供接待服务的服务者来说，这种接待服务是经常的，甚至是繁杂而琐碎的。但这对客人来说，可能是第一次感受，甚至是唯一的一次感受。因此，酒店工作人员要认真细致地做好每一个人的接待服务工作，要认真细致地做好接待服务工作的每一件事，使宾客感到这种接待服务是一种美好的经历和享受。

(4) 增加文化内涵，提高服务水准。接待服务工作，不只是迎来送往、送茶递巾，而且是要通过各种形式、各种方法的服务增加文化的内涵，使服务含有文化的附加值，使宾客不仅享受了优质的服务，同时也享受了服务文化。

### ◇酒店的服务技巧

酒店的服务技巧主要表现在机能型服务方面，包含两方面的内容：一是表现在服务的形式和方法方面，二是表现在服务的技术和技巧方面。

#### 1. 服务的形式和方法

所谓服务的形式和方法，指的是依据不同的服务对象、采用不同的服务形式进行的服务活动。

#### 2. 服务的技术和技巧

所谓服务的技术和技巧，除了前边已经讲过的语言技巧外，还有个操作技术和技巧的问题。技巧是建立在技术的基础之上的，只有具备了熟练的技术，才会产生、发展为技巧。“熟能生巧”，说的就是这个道理。因此，酒店要培养一批素质高、技术精的员工队伍，使他们成为业务的行家里手，这也是经营管理的重要目标。

一个技术熟练的工作人员在为客人提供服务的过程中，虽然不是魔术师，却似魔术师。因为熟练的技术所表现出来的服务技巧会使客人感到心悦诚服，感到是一种愉快的享受。

例如，在餐桌上为客人的清蒸鱼起脊骨除鱼刺。熟练而技术高超的服务员，懂得起骨除刺的技巧。清蒸鱼上席后，先征询客人是否乐意服务员为清蒸鱼起骨除刺，如果乐意，服务人员就可以操作了。技术熟练而高超的服务员懂得，先从

鱼鳃部至鱼尾部沿鱼背和鱼肚的分界线轻轻划一刀，然后用餐刀压住鱼头与脊骨结合部，再用餐叉将鱼头轻轻往上一挑，鱼头与鱼身就断开了。这个程序完成后，再去尾，去尾时也是先将餐刀压住尾部的两个骨节交接处，再用叉将鱼尾轻轻向上一挑，鱼尾与鱼身断开了。鱼头、鱼尾与鱼身断开后，再用餐刀和叉在鱼身中间将鱼肉向两边推开，取出部分脊骨和鱼刺，然后用叉叉住脊骨，再用餐刀协助将鱼骨和鱼刺轻轻抖出来放进准备好的骨碟内，将鱼肉恢复鱼型，用汤勺将鱼汁浇到鱼肉上，完成后就可以请客人自用了。这番起骨除刺的动作前后不用一分钟就可以干净利索地完成了。

酒店因各个部门、各个岗位不同，工作特点和服务方式不同，服务技巧的表现是有差异的，因此要灵活掌握和运用。总之要表现出高超的技艺和水准，这是酒店通过服务赢得客人的有效方法。

### ◇酒店员工职业道德规范

(1) 热爱自己的本职工作，对自己的工作具有献身精神。酒店属于多工种行业，各级、各部门、各岗位的员工均应具有职业责任感，热爱自己的酒店，热爱自己所从事的服务工作，干一行，爱一行，精一行。

(2) 正确认识到酒店优美的环境、舒适的设备、高消费的物质享受是为客人准备的，是要靠服务人员的辛勤劳动来创造和维系的。正确对待客人的高消费和员工的辛勤劳动所形成的心理反差，用自己的辛勤服务为客人创造高消费的物质条件，全心全意为宾服务。

(3) 坚持“宾客至上，服务第一”的原则。要树立主人翁的责任感，始终把“为客人服务”放在一切工作的首位。服务过程中做到“想客人之所想，急客人之所急”，服务于客人开口之前。始终坚持主动、热情、耐心、细致、周详，用热烈真挚的感情、诚恳的态度、亲切的语言、快速周到的服务做好本职工作。处处、时时坚持本岗位的质量标准，保证服务质量标准的贯彻实施。

(4) 做到克己奉公，不谋私利。在服务过程中，要站稳立场，维护酒店利益。不私自和客人做交易，不损害集体利益，不向客人索取财务和小费。严守国家机密，不为私利做有损国格、人格的事情。不以小费的多少来决定服务态度、服务方式，降低酒店服务质量标准。

(5) 爱护企业和客人的财物，珍惜职业荣誉。在服务过程中，遵守酒店的各项规章制度，严格执行服务程序和操作规程，爱护企业财产。在各自的岗位上，各种物资用品的领取、发放、使用、保管和回收都严格遵守管理制度，不乱拿乱抄、丢失损坏、随意送人。对客人的行李物品十分爱惜，服务过程中不乱动、不乱翻客人的行李物品。

(6) 坚持一视同仁，童叟无欺。服务过程中，对不同国籍、不同民族、不同

肤色、不同身份和不同年龄的客人，都要热情相待，一视同仁。对国际客人和国内客人，对外国客人和华侨港澳台客人，对本地客人和外地客人，对不同少数民族的客人都一样热情主动。照顾好老弱病残和妇女、儿童。

(7) 遵守商业道德，开展公平竞争。服务过程中，树立“质量第一，信誉第一，顾客第一”的观念。讲信誉、讲质量，不巧立名目、胡乱涨价、克扣宾客、短斤少两。以酒店质量标准为依据，用优质服务开展公平竞争。

#### ◇酒店员工服务态度规范

(1) 对客服务，主动热情。不消极应付、马马虎虎。坚守工作岗位，自觉遵守纪律。不串岗，不脱岗。见客人主动问好，主动提行李，主动接送，主动照顾老弱病残，主动了解客人需求，主动提供本岗位的各项服务工作，主动征求客人意见。做到眼勤、口勤、手勤、腿勤。服务过程中做到端庄大方、诚恳待客，坚持站立服务和微笑服务，态度和蔼，说话亲切，关心客人起居，问寒问暖。

(2) 耐心周到，体贴入微。服务过程中，保持心情平静，冷静沉着。客人有困难，耐心帮助；客人有问题，耐心回答；客人有意见，耐心听取；客人有误会，耐心解释。要有忍耐精神，分析客人心理，观察客人表情，考虑问题周详、全面。处处为客人着想，处处遵守质量标准。

(3) 礼貌服务，热情大方。做到举止大方，坐、立、行、说符合规范，说话讲究语言艺术，使用敬语、问候语、称呼语、操作语言准确。语言亲切，语音语调适当。尊重客人的风俗习惯和礼仪方式，让客人时时、处处感到酒店员工有良好的礼貌修养。

(4) 认真负责，实事求是。各岗位员工均应有认真负责的精神。对客人的要求，能够迅速、及时满足；对质量标准，能够一丝不苟。一时做不到的服务，要耐心向客人解释，不推卸责任，不拖拖拉拉。对服务中的不足，欢迎客人批评，接受客人监督，不讲假话，不说过头话，不摆花架子。

#### ◇酒店员工服务语言规范

(1) 说好第一句话。首次同客人见面或接触，说好第一句话。要主动热情、先声夺人，使服务工作一开始就在良好的气氛中进行，给客人留下愉快、亲切的感觉。做到：称呼恰当——根据接待对象的不同情况称呼客人；问候亲切——根据不同的场合选择不同的问候语言；表情自然——面部表情文雅大方，不故意做作。

(2) 使用语言准确。同客人交谈、回答客人问题、询问客人需求、处理客人投诉等应选择正确的词句。根据不同场所的情景变化用词造句，使客人听着顺耳、舒适。



(3) 讲究语法结构。说话要语句通顺,符合规范。不要用词不当,前后颠倒,或含混不清,使客人难于理解,发生误会。同客人交谈,要主题明确,突出重点,简明扼要。特别是说外语,更应注意语法结构,防止出笑话、客人听不懂或造成误解。

(4) 注意语音语调和语气。同客人说话应注意语音语调,做到说话清晰、声调温和。多用请求、建议、劝告式语调和语气,不用命令或训诫式语气同客人说话。在任何时候都不用简单的否定语言和回绝客人的语音语调说话,如“不行”、“没有”、“办不到”等;也不要用过高或过低的音调同客人交谈。

(5) 注意面部表情。客人常常通过面部表情就能了解员工的服务态度,因此准确运用面部表情会给客人留下亲切、愉快、舒适的印象。要坚持微笑服务,笑得自然,笑得真诚。同客人交谈、向客人询问、征求意见或处理投诉时,眼神运用要得当。对老年人用尊敬的眼神,对小孩用爱护的眼神,对大多数客人用亲切诚恳的眼神,客人有了高兴的事用祝贺的眼神。平时情绪稳定,目光平视,不轻易发火或激动。面部表情要根据接待对象和说话内容的不同而变化。

#### ◇酒店员工礼节礼貌标准

(1) 礼貌修养。酒店员工要具有良好的礼貌修养,掌握主要客源国家和地区的风俗习惯和礼仪知识。在接待服务过程中,能够区别不同时间、场所、情景、接待对象和客人风俗,正确运用问候礼节、称呼礼节、应答礼节、迎送礼节和操作礼节等,体现酒店服务的精神文明。

(2) 接待客人。接待客人时要谦虚有礼,朴实大方,表情自然,不卑不亢。见到客人,主动问好,用词准确,说话得体,语言亲切,态度和蔼,面带微笑。

(3) 日常服务。日常服务中要尊重客人风俗习惯和宗教信仰,对客人服饰、形貌、不同习惯和不同宗教信仰的动作、语言,不讥笑,不品头论足。称呼客人得体,服务操作规范,不大声喧哗和聚众说笑。动作轻稳,不随意打扰客人。进入客房要先敲门,服务操作不乱翻、乱动客人的物品。客人用餐时主动领位,拉椅让座,操作过程中处处体现礼貌。

(4) 见面说话。同客人见面或接触,主动问好。根据需要运用握手礼、点头礼和问候礼等,礼节运用规范、约束。同客人谈话,两眼注视客人,不东张西望,精力集中。回答客人问题,语气温和、婉转,声调准确。打扰客人先说“对不起”、“请原谅”。路遇客人,主动打招呼,主动礼让,不随意超越抢行,不在客人中间穿行。客人谈话,不随意打断客人。

(5) 严守时间。参加酒店活动、约请客人或按客人提出的时间提供某种服务,均应严格遵守时间,提前1~2分钟到达,不随意拖拉、延误,无失约现象发生。



(6) 尊重老弱妇女。对老弱病残、行动不便的客人,礼貌尊重,照顾耐心,服务周到。接待服务中,尊重西方客人女士优先的习惯。对带小孩的客人给予特别照顾,未经客人允许,不随意抱玩客人小孩,不随意摸小孩的头,以防引起客人的不满。

(7) 个人礼貌习惯。酒店员工要有良好的个人礼貌习惯,不在客人面前吃东西、吸烟、打喷嚏、挖耳、搔痒和脱鞋等。上班前不吃葱、蒜等异味食品,不饮酒,以防引起客人不舒适的感觉。

(8) 需要忌讳的不礼貌行为。不打听外国客人的年龄,不打听客人的私事,不打听客人的志向和饮食;不在西方客人面前用数字 13,不说西方客人忌讳的颜色和花卉。

#### ◇酒店员工着装仪表规范

(1) 酒店服装。员工服装、外衣、衬衫、鞋袜配套,每 1~2 年制装一套。服装分为管理级、督导级、服务级、技术工种级,其等级类型不少于四种。各级服装的式样、款式、面料不同。同一级别不同部门、不同工种的服装,其颜色有区别,使客人便于分辨。根据需要,不同工种、不同服务项目和岗位的服装具有必要的民族性、地方性和季节性,与员工所从事的工作岗位和工作内容相适应。各级、各部门和各岗位员工均不得穿脏、旧服装上岗。

(2) 员工着装。员工每天上岗前换好本岗工作服,服装清洁、整齐、美观、大方。同一部门、同一工种的员工着装统一。西服挺括、裤线垂直,鞋袜配套,穿着匀称、潇洒。旗袍制作美观、大方,长短肥瘦合适,颜色、款式与工种、岗位相适应,能够突出形体美与线条美。服务人员和专业技术人员着本岗服装,做到清洁、整齐、协调,系好领扣、衣扣和鞋扣,无卷袖口或裤腿、穿短裤、拖鞋等现象发生。各级、各部门和各岗位的员工着装均应做到整洁、规范和统一。

(3) 员工仪表。各级、各部门和各岗位员工均应注重仪容仪表,做到面容卫生,皮肤清洁,发型美观大方。男服务员不留小胡子、大鬓角,女服务员不留披肩发、怪发型。经常漱口、刷牙,讲究个人卫生。女服务员化淡妆上岗,面容美观,饰物适当,不戴贵重耳环、手镯、项链上岗。必要的手表、胸针、胸花、花结、发卡等选择适当。

(4) 服务标牌。每天上岗前戴好服务标牌。标牌美观、大方、醒目,完好无损,佩戴端正。服务标牌应与服饰协调,便于客人辨认。

#### ◇酒店员工形体动作规范

(1) 站立姿势。坚持站立服务,站姿优美文雅,体现员工气质、修养和风

度，站立时做到挺胸、收腹、眼神自然。两眼平视前方或注意服务客人，不凝视一个固定位置而显呆痴。双肩保持水平放松。身体重心向下，不偏左或偏右。嘴微闭，两手自然下垂或在体前交叉。身体正直平稳，保持微笑状态，不东倒西歪，不靠墙、靠窗或靠门和家具。精神饱满，落落大方，随时准备为客人服务。

(2) 坐姿。与客人交谈或其他活动需要坐下，保持上身挺直，坐姿优美端庄。入座前轻移坐椅，摆好位置，后脚后撤半步，平稳自然坐下，双脚并齐，两手垂于体侧或放在两腿上。女服务员入座时将裙子向前拢，两腿不能交叉，坐姿端庄文雅，身体重心垂直向下，双肩平稳放松。面对客人入座时，只坐椅子的2/3。如果坐姿方向与客人不同，侧身面对客人。坐下后不前俯后仰、身体扭曲，不摇腿跷腿，不将脚放在椅子、沙发扶手或茶几上。要给客人以舒适的感觉。

(3) 行走姿势。行走时挺胸、收腹，身体重心略向前倾，两脚自然前后移动，两臂前后自然摆动。路线正对前方，两眼平视，重心落在前脚趾上。肩部自然放松，上身保持垂直平稳，不左右摇晃。速度适中，不过快或过慢。注意前方，防止与人冲撞。路遇客人，面带微笑，主动问好，侧身礼让。引导客人行进，先问好，用手指示方向，走在客人右前方或侧身略向客人，保持1.5~2步距离，不过近或过远，不并排行走。行进中同客人交谈，保持半步距离。

(4) 手势动作。对客服务，手势运用规范、优美、自然。给客人指示方向，手臂伸直，手指自然并拢，手掌向上，以肘关节为轴指示目标，眼睛兼顾客人和指示目标，面带微笑，配合语言运用。与客人交谈或提供服务，手势不可过多，动作幅度不宜过大。手势运用要尊重客人风俗习惯，使客人能够理解。

(5) 需要禁止的行为举止。服务过程中，不在客人面前打喷嚏、打哈欠或伸懒腰，不在客人面前抠鼻涕、挖耳屎、抠眼屎，不在客人面前剔牙、打饱嗝，不随地吐痰或乱扔果皮、纸屑烟头、杂物，不在客人面前抓头痒、修指甲或照镜子。上班不打私人电话，不串楼层，不大声喧哗。

#### ◇酒店员工劳动纪律规范

(1) 纪律修养。熟知外事纪律、酒店规章制度和各项劳动规定，熟练掌握本岗工作内容、服务程序和操作规程，具有严格遵守劳动纪律的自觉性和积极性。

(2) 外事纪律。遵守外事纪律规定，不利用工作之便同客人拉关系、假公济私、牟取私利、办私事。严守机密，不该看的不看，不该说的不说，不该问的不问。遇有情况，及时汇报。不私收回扣，不索要小费。爱护酒店和客人的财物，不乱翻、乱动客人的行李物品。

(3) 上班纪律。每天按时上班，不迟到，不早退，不旷工。上班走职工通道，不叫别人代打工卡，不代替别人打工卡。未经允许，不无故中止工作，不在上班时间离岗、串岗或脱岗。工作时间不干私事，不接待私人探访，不私自会

客，不使用客房电话、电视和浴室。不聚众闹事、无事生非。服务时间内不吃零食或饮酒、吸烟、下棋、打扑克。

(4) 操作纪律。服务过程中，严格遵守操作程序或操作规程。严格按服务质量标准提供服务，不允许违章作业。杜绝违反操作规程和酒店制度的现象发生。

(5) 服从分配，服从领导，听从指挥。领导分配的任务，主动接受，认真完成，及时汇报。不允许不服从领导分配和调动，无故不完成工作任务，或自作主张、玩忽职守，造成不良影响和经济损失的现象发生。

(6) 对待宾客。对待宾客态度热情，服务周到，讲究礼节。不和客人争吵，不粗言滥语，不厚此薄彼。没有随意涨价、胡乱收费、克扣宾客、短斤少两现象发生。听到批评和投诉，冷静从事，正确对待。

(7) 道德风尚。遵守社会公德和职业道德，对女宾有礼貌。不服用毒品、麻醉剂或兴奋剂，不搞赌博或变相赌博。不允许道德败坏、有伤风化、违反精神文明的现象发生。客人对女职工如有不轨行为，设法回避，及时报告主管处理。

#### ◇酒店员工服务效率规范

(1) 服务准备。员工每天提前 15 分钟上班。在各自的岗位上准备好设备、用品、工作台面或工作现场，整理好着装、仪表、个人卫生。各项准备工作做得充分、细致。开始营业后，能迅速提供服务。不会因准备工作不充分而影响和延误服务工作。

(2) 接待客人。每一位员工在各自的岗位上均应快速接待客人。酒店接待客人各项服务的开始时间，不超过 1 分钟。接听客人电话，电话铃不超过 3 响接听。只有服务人员等候客人，不能出现客人等候服务人员的现象。如果确因工作繁忙，事先向客人表示歉意，请客人稍候。

(3) 工作效率。每一位员工均应严格按工作程序和质量标准在规定时间内完成规定的工作量。无拖拉、延误、怠慢客人现象发生，工作效率高。前厅入住登记，散客不超过 3 分钟，小团不超过 5 分钟，大团不超过 15 分钟。餐厅客人开单后，等候时间不超过 25 分钟。客人事先约定时间的服务项目，均能在规定时间内提供，无遗忘、拖延现象发生。各岗位的服务工作如因客人较多，不能在规定的时间内提供或完成，应事先向客人说明，告诉大致等候时间，求取客人的谅解。

(4) 设备维修。设备发生故障或损坏，及时通知工程部，维修人员应在 5 分钟内到达现场，15 分钟内排除故障。一时修不好时，设备停止使用，为客人更换新的设备或采取其他措施。

(5) 工作交接。每天下班前，上一班员工应主动向下一班员工做好工作交接。客人要求尚未完成的服务项目和需要限时完成的对客服务工作，交接手续应

清楚、明确。

(6) 客人离店。客人离店前,各岗位的员工均应事先做好各项准备工作。账单准备快速,客人借用物品及时收回,客人交办事项准时完成,办理离店手续快速准确。

#### ◇酒店员工总体协调规范

(1) 整体意识。各岗位的员工均应有整体服务观念,能够正确认识酒店的服务是由各级、各部门和各岗位员工共同创造的。服务过程中,在做好本岗服务的同时,能够树立互相配合、密切合作的整体意识,人人关心服务质量,共同提高服务水平。

(2) 程序衔接。酒店各部门、各岗位的服务程序均应从酒店客人活动规律出发来制定,使之形成一个整体。前厅服务中,预订、接待、行李和问询服务程序衔接,门卫、柜台和大堂经理服务程序衔接,客房服务中,客人来、住、走服务衔接,安全、服务和卫生工作衔接。餐厅服务中,客人订餐、订坐、迎宾领位、桌面服务和酒水服务衔接,餐厅、厨房和收款服务衔接。各部门服务中,前厅、客房、饮食、工程、保安和财务收款等相关服务程序衔接。酒店各级、各部门和各岗位的服务程序没有互相抵触、互不协调、互相脱节、影响客人需求和影响质量标准贯彻实施的现象发生。

(3) 服务配合。各岗位员工在服务中能够同相关岗位的员工密切配合,互相支持。各级、各部门和各岗位员工在做好本岗服务工作的同时,应想到下一程序的客人需求和服务程序,主动做好配合工作,共同提高服务质量。

(4) 特殊情况处理。遇有涉及相关部门和岗位的特殊情况及客人投诉处理、事故处理等问题,各级、各部门和各相关岗位的员工应能从整体利益、客人需求和有利于解决问题的态度出发,积极配合,实事求是地向有关主管人员提供真实情况、线索、客人反映及处理建议。

#### ◇酒店客人满意程度规范

(1) 征求客人意见。酒店前厅、客房和餐厅设有宾客意见卡,公共场所设有宾客意见箱,随时征求客人意见。服务过程中,每项服务工作结束时,服务人员能够主动征求客人意见。酒店对客人的意见和提议有专人负责,及时汇总、统计,随时掌握客人需求变化、主要意见和倾向,能够针对存在的问题及时提出改进措施,提高服务质量。

(2) 服务疏漏防患。各级员工均能遵守酒店规章制度、劳动纪律和服务程序,执行岗位服务质量标准严格、认真、细致。对可能出现的服务疏漏,各项服务之间的衔接点、各部门、环节能够事先考虑周全,从制度、程序、服务规程上

采取防患措施。对可能引起客人投诉的设施、设备、环境、卫生和服务态度等，能够采取重点措施。严格执行管理制度，减少客人投诉，提高客人满意程度。

(3) 客人满意程度调查。酒店每月至少开展一次客人满意程度调查活动。调查内容以质量标准为依据，以各岗位服务操作及效果为对象。调查表格设计合理，调查内容比较全面。调查对象的覆盖面不低于85%。调查表格的回收率不低于80%。调查结果专人负责汇总、统计和计算，并写出调查报告，报酒店总经理和公司领导，以检验服务质量标准贯彻实施效果。

(4) 客人满意程度标准。经调查和统计汇总，酒店客人满意程度可分为十分满意、比较满意和基本满意三个档次。对存在的问题，能认真分析、及时改正。已经处理过的服务质量问题，基本不再重复发生。

### ◇语言表达的形式

在酒店服务这个行业中，许多工作人员，在服务工作中，有的不是有意要去得罪客人，而往往是用词不当，在无意中得罪了客人，而得罪客人后自己还不知道。语言的表达既可留住客人，也可以得罪客人。服务人员在接待客人的服务过程中，一定要注意自己的语言，讲究技巧，使客人乐意你为他提供的服务，从而将客人留住。

一个富有魅力的人，最重要的不在于容貌、也不在于服饰，而是这个人风度和气质。而最能表达一个人的风度和气质的，是这个人的言谈和举止。文雅风趣的谈吐，刚健优美的举止，会给人增添不少的魅力。下面将通过体态语言和表述语言来叙述这方面的表现。

#### 1. 体态语言

体态语言是一个人通过自己的仪态表现，行为举止在人前显示出的外在素质和内在涵养。它是一种无声的语言，它告诉人们，你所具备的气质和风度。

作为酒店管理当局对酒店员工体态语言总的要求是：精神、含蓄、亲切。

(1) 精神。指员工在接待服务过程中所表现出的一种健康和朝气。酒店直接为宾客提供服务的员工，无论是客房、餐厅、前台和商场等，他们都是职业性很强的，面对面地站立服务。每天都要站立几个小时，反复地重复着一种或几种服务动作，这种机械性较强的、简单的动作，使服务人员极易产生心理上的乏味感和生理上的疲惫感。因此要求员工接待和为客人提供服务的过程中，要自始至终保持旺盛的精神，这样既可感染宾客，调动宾客的情绪和消费心理，也可宣传酒店富有朝气的良好形象。

(2) 含蓄。就是藏而不发应用体态语言表现自我，自信而不骄傲，敬人而不自卑，激洒而不轻浮，给人一种涵养深、素质高、懂礼貌、高雅脱俗的印象。

(3) 亲切。宾客来到酒店，见到为他们提供服务的员工，男士是具有健康朝



气、热情友好的接待服务，女士是体态婀娜、甜言笑语的接待服务。宾客来到这种环境，被热情友好所包围，因此感到亲切舒畅。

## 2. 表述语言

表达语言指的是语言表达的形式和语言表述的要求。

第一点是语言表述的形式。语言表述的形式指的是：语态、语音、语调、语气、语速、语句六个方面。

(1) 语态。语态指的是在接待和服务过程中，与宾客直接或间接交谈时的情感与态度相结合的表达方式所体现出的一种表现。情感不同、态度不同，传导的语态也不同。真诚甜美的语言传导的是热情友好，乐于为人服务。职业性的、情绪性的语言传导的是虚伪应付，勉强为人服务。当然，职业性的语言要比恶劣的情绪所表现出的语态要好，只是职业性的语言未渗进友好的情感而已。真诚甜美的语言能沟通宾客的心灵。因此酒店要求员工在接待宾客的服务过程中，无论情况多么复杂，情绪怎样变化，都应应以不变应万变。表现出的语态一定要认真细致、和蔼、热情友好等。

(2) 语音。语音是指讲话、叫喊、唱歌等等发出的声音。从其物理性质方面来讲，可分为高音、低音、强音、弱音、中音、音质和音色等。员工在接待服务过程中，语音的运用要认真掌握好。如果语音太高太强，会使客人受惊和不安，也影响周围的人；如果语音太弱，客人可能听不清会出现差错。一般接待客人所用的语音以低音为主，但要吐字清楚，语句清晰，以客人听清楚为准。

(3) 语调。语调指的是人们讲话或与人交谈时发出的语音所组成的频率，它受心理活动和情感的影响，如高兴、冷淡、肯定、疑问、呼唤和探询等。语调的升降与情感的表达有着密切的关系，如一个人情绪好时，讲话时的语音语调是升扬、欢乐、舒畅的。如果一个人的心情不好，其语音语调或是急躁的，或是消沉的。酒店要求员工在接待服务过程中对于语言的表达不能够情绪化，语音语调要掌握轻、重、缓、急和抑、扬、顿、挫；注意高低昂扬适度、亲切委婉动听，表现出温文尔雅的良好形象，取得良好的接待服务效果。

(4) 语气。语气包含两个方面，从社会方面讲，语气与人的地位、身份和教养有关。地位重要、身份高的人，讲话有的就口气大、语气重。当然，有教养的人就不一样。从技术方面来讲，语气是由语气词来进行表达的，如普通话中的：的、么、呢、了、吧、啊等六个语气词表现的内涵的色彩就不一样。

语气的内涵是丰富的，酒店工作人员在接待服务过程中，既要注意自己的教养又要充分运用语气词的技巧来表达感情色彩，做好接待服务工作。

(5) 语速。语速是指讲话的速度。语速要因人而异、快慢适中，根据不同对象，依据对方讲话速度等，灵活掌握，恰到好处地表达，让人听明白，让人理解，收到良好的效果。

(6) 语句。语句指的是人们讲话时,用词组成的句子。讲话时运用的语句要注意去繁就简、通俗易懂、生动准确,要注意逻辑性、艺术性,让人感到你仪态可嘉、知识丰富、幽默有趣、乐于再来。

### ◇语言表达的技巧

语言表达技巧指的是在接待服务工作中,运用语言的作用和影响力而表达出的意思。这种意思传导的不是伤害客人的、有损于客人的或使客人感到尴尬的语言,而是客人乐意接受的,有良好影响和效果的语言。

比如客房,需要清洁和整理房间时,客人如果还在房间,进房服务前,征询客人意见时,如果问:“你要搞卫生吗?”客人听后也一定会不高兴。因客房卫生不是客人要做,而是酒店服务必须要为客人做。因此,在为客人整理房间前,先向客人表述:“先生(或小姐)现在我可以为您整理房间吗?”这样问,客人听起来感到顺耳。

由此可见,提高语言技巧,发挥讲话的语言艺术,绝不是简单地说几句礼貌语言或几句漂亮话,而是宾客意识和文化教养的表现。有的服务人员对客人虽然说了“对不起”、讲了“请”,但客人还是不满意,关键是“体态语言”和“表述语言”表现出应付、不真诚所致。语言技巧、语言艺术不是计算机语言、机械语言,而是传导情感、博取客人喜悦的“技巧”和“艺术”,它是建立在真诚友好、全心全意为宾客服务的思想意识之上的。只有这样,才能运用语言技巧、语言艺术的魅力和魔力,使宾客感到满意,从而赢得宾客,赢得良好的经济效益和社会效益。

### ◇酒店的处事技巧

所谓处事技巧,指的是酒店为客人提供的服务设施(静态的),服务活动(动态的),因种种原因所产生和引起的一些事情和问题,需要处理的方式、方法。这些原因有提供方的,也有接受方的。但无论是哪方面的原因引起的,在处理的方式、方法中均存在技巧问题。

#### (一) 诚接投诉,妥善处理

##### 1. 引起客人投诉的原因

一家酒店,哪怕是一家设备最完善、功能最齐全、服务上水准的酒店,因种种原因,也有瑕不掩瑜的时候。只要有瑕疵,就会有客人的投诉。而引起客人投诉的,主要有以下几个方面。

(1) 酒店设施、设备功能不全或效能不佳,或虽全,但因维修保养不好等其他原因而影响客人的方便,从而引起投诉。

(2) 在接待服务过程中,因语言、态度、方法、技巧、行为等不能够适应客



人的要求和愿望而引起投诉。

(3) 在酒店经营管理活动中,因酒店的规章制度使客人不能够理解而引起客人的投诉。

(4) 因酒店产品的质量,包括客房、食品、饮料等的不佳而引起客人的投诉。

(5) 因客人之间的原因,如大声喧哗、手机噪声、小孩吵闹、饮酒猜拳等原因而引起客人投诉。

## 2. 妥善处理的方式

上述五种表现形态都是引起客人投诉的原因。当然,客人的投诉有酒店的原因,也有客人的原因。但无论是什么原因,酒店对客人的投诉均应诚恳地接受,认真妥善地进行处理,这主要表现在以下几方面。

(1) 认真和虚心地听取宾客的投诉。无论是什么原因引起,也无论宾客的投诉是否正确,客人进行投诉时,均应虚心地听取和接受客人的投诉,并认真地作好记录,使宾客感到受理投诉时的态度是诚恳的,处理是认真的,从而使激动的情绪、不满意的态度逐渐平和下来。

(2) 对宾客的投诉表示理解并致歉意。对宾客的投诉无论是真情还是片面甚至是挑剔,均应表示理解,对酒店发生的这件事深表遗憾,为此而向客人表示歉意。

(3) 感谢客人的关心和爱护。在宾客投诉过程中既表歉意,也表谢意。如说:“先生(小姐),非常感谢您,您让我们及时知道了我们接待服务中的差错和问题,通过这件事,我们一定吸取教训,改进我们的服务工作。”因为客人的投诉是最好的教材,对客人的感谢应是真诚的。只有这样,才能赢得宾客对酒店的信心,对员工的信任。

(4) 迅速采取措施,补救宾客损失。在接受宾客投诉后,要及时采取有效措施,补救损失或造成的不良影响。对此,如果确实是因酒店原因造成的,在授权范围内或请示当值总经理补偿给客人造成的损失。如果一时还不能够确定是因酒店原因造成的,也要给宾客一个明确的答复,使其不至于造成进一步的影响和损失。

关于“诚接投诉、妥善处理”是一项复杂、细致而具体的工作,这里只是简单叙述。宾客投诉确实要引起重视,如果处理不好会失去客人,甚至引起法律纠纷;处理好了,则会赢得宾客。

## (二) 热情周到,掩饰尴尬

随着社会的发展,人类物质文明和精神文明的不断进步,许多现代化的设施、设备进入酒店,如客房内计算机化,许多新的服务方式、方法引入接待服务过程中等。许多人因各种原因,常常出洋相或受窘。

酒店引进现代化的设施、设备,采用国际先进的服务方式、方法和异国情调,本来是为了更好地服务于宾客,使宾客有更大的方便、更好的享受。但有的

客人怕出洋相而受窘，怕尴尬而失面子，宁愿到比较低级酒店去消费。在这种情况下，酒店为了留住客人、拉拢客人、赢得客人，服务一定要到位，要向客人介绍，告诉他们使用方法。同时必须懂得，宾客出于自尊心和顾全自己的面子，一般是不会求教于服务人员的。在这种情况下，万一客人不会使用，如房间电灯的开和关，找到服务人员时，服务人员绝不能取笑客人，而是要讲究方式、方法，如对客人说：“不好意思，可能设备失灵，我来帮您检查一下。”然后很自然地将使用方法再向客人介绍一下。服务员在介绍的过程中，不能有丝毫表现出客人不懂用的意思，而是要从理解、爱护客人的角度，讲究技巧、讲究方法地向客人介绍。

又如在餐厅，吃海鲜或需用手抓住来吃的食物，服务人员通常给每位客人上一盅加柠檬片或花瓣的冷开水或冷红茶，供客人洗手，去腥味或油腻。上时服务人员虽讲了水盅或茶盅的用途，但因客人未听清或未留意，进餐过程中，将盅里面的水或茶喝了。在这种情况下，服务人员就当没有看到或未发现，因客人的“洋相”出了，你再去告诉客人，那盅里的水或茶是用来洗手的，势必引起客人的尴尬。这里必须强调的是，盅里面的水必须是新凉的开水，茶必须是新泡的凉茶，保证其安全卫生。

### （三）保护自己，不伤宾客

在语言方面，工作人员虽然用了礼貌语言、文明语言和语言技巧，但有时候会遇到有的客人的语言不雅或喜欢开玩笑。遇到这种情况时，既要保护自己，又要不要伤宾客。

## 第七章 酒店前台规范化管理

### ◇迎宾服务规范

酒店迎宾员代表酒店向所有抵、离酒店的客人致意并提供相应的服务，他们的形象往往代表着酒店的形象。具体来说，迎宾员的服务内容如下。

(1) 工作时坚持站立服务、微笑服务和敬语服务，向每一位进店、离店客人致意问候。

(2) 为上、下车客人开关车门，下雨天要为上下车客人撑伞，并派伞套给客人。

(3) 协助行李员装运行李。

(4) 为客人指路，认真回答客人的询问，尽量满足客人的合理要求。

(5) 配合保安员确保酒店门前交通畅通，做好门前的安全保卫工作。

(6) 应始终保持旺盛的服务热情，为酒店树立良好的形象。

### ◇行李服务规范

酒店行李员的服务内容一般是：为住、离店散客及团队运送行李；为住店客人办理行李寄存；为离店客人领取行李；为客人保管贵重物品；为VIP客人运送行李。

有些酒店的行李员工作内容更多一些。例如，广州白天鹅宾馆的行李员还要为住店客人递送包裹、报纸、信件、电报、电传，为本馆其他部门派送文件、报表，升挂宾馆馆旗及各种旗，看管行李专梯等。

行李工作可分为散客行李、团体行李、存取行李、派送物品、委托代办和电梯间服务等。

#### 1. 散客抵店时的行李服务程序

(1) 装卸行李。热情地帮助客人从车上卸下行李；检查行李有无破损，并请客人核对行李件数和状况；然后，按要求装行李车。注意，尽量让客人自己提贵重和易损物品。

(2) 引导宾客至前台办手续。请客人先行到前台办理登记手续，行李员提行李紧跟在客人后面，保持1.5m的距离。客人办理登记时，应站在客人身后2m

处的行李车旁或后面，面对客人。

(3) 引导客人入房。客人登记完毕后，应主动上前向客人或前台接待员取住房单或钥匙，记住客人房号，然后护送客人进电梯到房间，途中应主动向客人简要介绍酒店的服务设施或服务项目。搭乘电梯时，先将一只手按住电梯门，请客人先进电梯，随后进入电梯，靠控制盘旁站立，面向电梯门。到达该楼层时，行李员先出电梯，并用手挡住电梯门，示意请客人出电梯，然后继续引导客人（注意：如果行李员推行李车送行李，请客人进电梯时应告诉客人自己先在楼层服务台等候；如果客人先到达，请客人进房间休息，行李马上送到）；到达楼层时，将客人住房单交与楼层值班员；到达客房时，应先按门铃，再敲门，如果房内无反应，才能用钥匙开门入房。开门后将钥匙插入电源孔开灯；将行李放在行李架上或客人指定可以放置行李的地方，请客人清点件数。

(4) 简单介绍房间设施。入房后，应根据酒店客房设施、设备的具体情况向客人介绍房间有关设施（如多功能遥控板、电话、浴盆冷热水调控及淋浴与盆浴转换开关等），并认真回答客人的提问。

(5) 离开房间。介绍完毕后，征询客人有无其他吩咐，如没有，则退出客房，轻轻关上房门；退出客房时应面向客人，微笑点头并致意：“祝您住得愉快！”

(6) 记录。在散客行李入店控制表上逐项记载并签名。

## 2. 散客离店时的行李服务程序

(1) 前厅内有客人携行李离店时，应主动提供服务；当派往客房为离店客人运送行李时，应问清楚客人的房间号码、客人姓名、行李件数和离店时间；行李多时，要备行李车。

(2) 要准时去客人房间；无论客房门是开还是关，均应先按门铃或敲门，经客人准许后再进入房间。进房后应向客人致意，帮助客人清点行李并注意检查行李的破损状况，按要求填写行李寄存卡上下联，下联交客人，然后把行李运送至总台。离开房间前，提醒客人不要遗留物品在房间内。

(3) 确认客人结完账并把客房钥匙交还总台后，再随客人将行李送到门前；如果客人是乘车离店，应按要求帮客人把行李装上车；行李装上车后，请客人验收，随后收回行李寄存卡下联，请客人上车。车开后，行李员应举手向客人致意，欢送客人离开。

## 3. 团队抵店时的行李服务程序

(1) 由领班与团队行李的送抵人（如团队领队、陪同人员、行李运输委托人）共同清点行李件数，检查行李破损情况，然后填写团队行李进出店登记表。此单一般是一式三份清单，互相签名，一份交领队，一份交陪同，一份存查（行李如果有破损，必须请来人签字证实并通知团队领队或陪同，以免引起误会甚至

引起索赔)。

(2) 根据分房表在每件行李上贴上酒店行李牌, 填上客人姓名、房间号, 然后把行李分送到客人房间, 并确保没有差错; 上下使用职工电梯; 如果团队行李不需要送到房间, 则把行李集中在行李房, 用网笼好, 注明团队名称, 做好登记工作; 如果有几个团队, 则把不同团队的行李系不同颜色的行李牌或布带、尼龙带, 加以区别, 以免出错。

#### 4. 团队离店时的行李服务程序

(1) 接到团队行李离店的通知后, 要把团队的名称、房间号、行李件数、运行行李的时间等记录清楚, 写在交接本上; 按时去客房取出需要托运的行李, 与客人确认行李件数(遇到客人不在房间, 又没有把行李放在房间中时, 要马上报告领班), 并检查行李破损情况; 集中行李, 请团队领队或陪同核对实际托运行李件数, 并重建行李表, 互相签字, 把行李牌下联交给他们。用行李网把所有行李罩上, 别上标签。

(2) 行李上车前, 请团队领队或陪同(或行李押运员)核对行李件数, 在行李表上签字, 并收回行李牌下联, 然后帮助装行李。

(3) 将行李表存档。

#### 5. 行李存取服务程序

(1) 行李寄存服务程序: ①确定客人身份, 请客人出示住房卡。原则上非住店客人不能寄存行李, 确有原因需要寄存的, 必须经过主管同意才能办理手续。②检查行李。应检查每件行李是否上锁, 未上锁的行李原则上不能寄存。如果客人执意要寄存未加锁的行李, 则要马上通知领班; 应检查每件行李的破损情况; 应告知客人行李中不能存放易燃、易爆、化学腐蚀剂、剧毒品、枪支弹药等危险品。③登记与收存行李。将客人的姓名、房间号、行李种类、件数、质量(破损情况)详细登记, 填写行李牌, 一联系在行李上, 另一联交客人。将行李按摆放。客人行李较多时, 应用绳带串绑好。

(2) 行李提取服务程序。应凭行李牌提取行李; 要当客人面清点核对行李, 确无差错, 再将行李交给客人, 收回行李牌; 把行李牌上下联钉在一起, 盖上“已取”章, 并存档。

### ◇派送服务规范

派送工作一般由行李员完成。派送员的具体工作内容是: 为商务中心派送住店客人的函件; 为住店客人派送留言单; 为酒店各部门派送各种报表、通知; 协助行李员工作, 完成礼宾处领班交办的其他工作。

#### 1. 商务中心函件派送程序

(1) 从 7:00~23:00, 派送员每隔半小时到商务中心领取一次函件, 无论

有无函件，都在派送签到表上签名；去时带上商务中心函件派送文件夹，有函件时，要将函件的房号、类别、数量逐一登记在商务中心函件派送文件夹中，派送员签名。

(2) 急件随到随送，一般函件则按由高楼层到低楼层的顺序分别送到各楼层服务台，请楼层值班员签收（途中不得私自拆阅或请他人转送客人函件）。

(3) 送完函件后，迅速返回礼宾部，将商务中心函件派送文件夹放回适当位置，并在派送员抵离表中注明返回时间。

## 2. 留言派送程序

每隔一小时到前台或总机房领取留言单，按上述程序派送。

## ◇行李服务工作的管理

### 1. 行李处领班的工作内容

(1) 在行李处主管的领导下，负责督促本组员工严格遵循上述各种服务程序，为抵、离店客人，按时准确安全地装卸、运送和保管行李并提供迎送服务。

(2) 确保行李存放地点的整洁。

(3) 负责申领行李处需要的各种用品，妥善保管，合理使用。

(4) 与接待处、订房处、问询处、收银处密切合作。

(5) 安排下属派送报纸、邮件、通知等。

(6) 作好各项工作记录。

### 2. 行李处领班的工作程序

(1) 查阅交班日记和有关资料，掌握接待任务和要求。

(2) 主持交接班和班前例会，检查员工出勤和仪容仪表，检查劳动工具和营业用品准备情况；布置工作，交代特别注意事项，落实上班移交事项。

(3) 安排 VIP 和团队客人入住、迁出的行李运送及存放工作。

(4) 检查行李员的楼层服务工作。

(5) 同接待处、收银处、商务中心、车队等有关部门保持联系，协调工作。

(6) 受理牵涉本部门的客人投诉。

(7) 帮助员工解决工作中的疑难问题，自己不能解决的则报告上级。

### 3. 行李处主管的工作内容

(1) 制订本部门的月度工作计划和检查计划执行情况。

(2) 培训、考核、指导和监督属下员工遵守劳动纪律，执行工作程序。

(3) 指导并督促行李员向客人提供行李搬运、代客收取或寄送包裹、行李寄存、派送邮件或报表等服务，防止任何差错和事故的发生。

(4) 具体安排员工的工作岗位。

(5) 根据工作需要安排员工的班次。



- (6) 检查属下员工的仪容仪表、工作态度。
- (7) 严禁员工向客人索取小费或暗示客人付小费。
- (8) 管理本部门的劳动工具、劳保用品及各种表格。
- (9) 根据属下员工的表现及时给予奖励或处罚。
- (10) 关心本部门员工的生活和思想动态，做细致的思想工作。
- (11) 定期召开员工会，向部门经理报告本部门的工作情况。
- (12) 与其他部门保持沟通、联系和合作。
- (13) 收取和管理员工上缴的小费和客人付的行李保管费（非住店客人的行李寄存需要交费）。

#### 4. 行李处主管的工作程序

(1) 查阅当日预计到达客人的名单和机场代表的工作日记，做好机场代表当日的接机安排。

(2) 根据工作需要和出勤情况，合理调配人员，安排员工及时、准确、安全地运送团队和散客的行李。合理安排员工班次的主要依据是：①酒店业务的特点。如商务酒店、度假酒店、会议酒店的行李服务就各有特点，旅游旺季与淡季也不一样。②酒店订房处有关客人预抵的报表及酒店客房处的其他有关报表。③礼宾部（或前厅部）经理的指令。

(3) 监督检查下属的仪容仪表、员工纪律和服务态度，发现问题及时纠正解决。

(4) 安排和督促下属将特快专递、邮件和报刊等及时准确地分发到客房和酒店各部门。

(5) 亲自解决或请示上级后处理服务工作中的疑难问题。

(6) 与团队联络人员和陪同人员保持密切联系，亲自点验行李，履行交接手续，确保团队客人行李服务工作的及时、准确和安全。

(7) 与接待处、收银处、商务中心等有关部门及时沟通，确保部门之间的合作。

(8) 及时处理有关本部门员工的投诉。

(9) 在需要时亲自从事下属的工作。

(10) 检查客人寄存的行李和库房，确保安全；检查本部门的设施设备和工具，定期组织维修，确保设施、设备和工具的完好。

#### 5. 行李房的管理

(1) 行李房是专为保管宾客行李而设置的，禁止存入私人物品和其他物品。

(2) 行李房应实施双人进出制度，即必须由主管或领班与行李员一同进出库房。

(3) 行李房应实施停留时间限定制度，即员工在库房停留的时间应仅限于存



人或提取行李的时间或清点库房的时间，不应在库房内闲留。

(4) 行李房应实施清点库房制度，即每天晚班和早班领班要同夜班行李员一起清点库房行李，并在行李暂存记录上签字。

(5) 进出库房必须做到“人在门开，人走门锁”。

(6) 晚班领班必须检查并确信库房的门锁好后才能离开。

#### ◇来店预订服务规范

(1) 查看客人所持证件，询问客人想要预订房间的种类、价格及要求等，并查看预订表确认能否接受预订。

(2) 礼貌地请客人填写预订单，要求客人逐项填写清楚。

(3) 客人填好后，预订员要仔细查看，逐项核对客人所填项目。

(4) 预订完毕后，要向客人表示谢意，欢迎下次惠顾。

(5) 客人离开后，将订房人证件影印件附在预订单上，填入预订表并妥善保管。

#### ◇电话订房服务规范

(1) 预订员接到订房电话时，必须热情、礼貌，并告知对方这是订房部。

(2) 认真倾听客人讲话，立即查阅订房登记表，确定有无空房后再回答客人。

(3) 接受订房后，先将资料填入订房卡内；如果不能接受，也应请示对方是否可以列为候补；然后依订房卡的资料，填入订房登记表内。

(4) 订房时一定要询问下列项目，并及时填入订房表格内：①客人的姓名和国籍；②抵离的具体日期、时间；③需要房间数、房间类型及房价；④来电订房人的姓名、单位名称及电话号码；⑤预订房间的保留期限，是否用信用卡或预付定金确保房间。

5. 复述上面内容，向客人核对。

#### ◇预订抵店客人情况报告

(1) 预订部门应提前一天将客房预订单复印并分发给前台接待处，如果有另外接到的预订，前台接待处应再打印一份当日预订情况表。

(2) 接待员应在当班前仔细阅读当日预订记录，以便对将抵店客人的姓名有所熟悉，尤其是重要客人的姓名。每个接待员都应检查、修正预订客人表，如果有必要，应注明附加信息。

(3) 应按顺序排列预订客人表，并单独打印客人的以下资料：①客人姓名；②所在单位和介绍单位；③预计离店时间、特殊服务代码、预计抵店时间、航班信息；④市场分类代码；⑤预订客房种类；⑥预交订金；⑦客房价格；⑧成人、

青年人、儿童；⑨是否确认；⑩是否到店。

以上各项一般都使用缩写或特殊代码。预订客人表最后一页是当天预计到店客人的总数以及所需客房数。

#### ◇电传、传真、信函订房服务

(1) 收到客人或旅行社电传、传真或信函要求订房时，了解清楚客人的电传、传真或信函的内容和具体要求等。

(2) 把客人的要求写在订房单上。

(3) 了解所有费用的支付方式。

(4) 如果旅行社要求为客人订餐，要填写订餐单并及时通知餐饮部做好准备。

(5) 如果客人资料不详细，要按来件上的地址、电传号码与客人核对。

#### ◇超额预订处理规范

(1) 出现超额预订情况时，首先告知预订客人因某些特殊原因而使订房暂不能确定。如果客人愿意，可把客人的预订放在酒店的优先等待名单上。一旦有客人取消预订或提前退房，则可以根据前后次序安排宾客入住。

(2) 主动帮助客人联系同档次、价格相接近的酒店，等酒店出现空房后再把客人接回酒店入住。

(3) 在重大节假日和旅游旺季，适当控制 1.5% 左右的客房保留至最后出售，作为应急之用。

#### ◇特殊预订服务规范

(1) 客人指定房间。接到此种预订，首先通过计算机尽快查清客人要求的居住时间内指定的房间是否可以出租。如果可以则接受客人的预订，并把该房在计算机中锁定，在预订单上注明房号。其他程序同散客预订相同。

(2) 免费、折扣、佣金预订。处理此类预订时，应按要求填写预订单。优惠预订要将优惠房价注明在预订单上，根据酒店规定应由店级领导签字方可接受预订。佣金预订是旅行社代客人预订散客客房，酒店根据与旅行社、商社所签的租房协议中的条款，向其支付一定比例房费的佣金。

(3) 预订定金的收取。当客人要求保证其预订时，为避免因客人未到造成经济损失，应请客人预付定金，并引领客人到前台收银处办理交付定金手续，定金收据给客人一份保存。预订单上应注明定金的金额。然后在计算机输入时注明，以保证客人的预订，同时向客人讲明如果取消定金预订，应在抵达日前 24 小时办理取消手续，否则定金不予退还。定金要计入当日营业收入表。

(4) 预订未到。先根据夜审报表了解未到原因及情况,将未到预订单取出注明“未到”字样并存档,每日统计并计入营业日报表。

#### ◇客房预订的取消

- (1) 审阅取消预订的函电,保证信息准确。
- (2) 找出原始预订单,注明“取消”字样。
- (3) 如果是口头或电话取消预订,一定要记录取消预订人的姓名、联系电话和单位地址,最好请对方提供书面证明。
- (4) 拟写回复函电稿,确认对方取消预订,由预订主管审阅签发。
- (5) 在计算机上取消有关信息,更改房态控制表。
- (6) 复印个别客人取消预订函电和原始预订单,交总台收银处,按协议退还定金、预付房费,或取消预付费。
- (7) 查核取消预订的客人是否有订票、订餐、订车等业务,并及时通知有关部门。

#### ◇客房预订服务的管理

##### 1. 预订处主管的工作内容

- (1) 在前台经理的领导下全面负责客房预订的业务工作;全面了解市场形势和信息,准确掌握酒店房态;执行酒店销售政策,争取最高开房率和营业收入。
- (2) 审阅所有确认的订房单,与计算机资料核对无误后送接待处。
- (3) 核对团体订房和散客订房的变更和取消的房间数字,编制预计到达客人名单,报总经理、前厅部经理、销售部、客房部、餐饮部、大堂副理、行李部和机场代表等。
- (4) 掌握即将入住客人的情况,通知有关部门做好客人抵达前的准备工作,包括封定房间、VIP 预计抵达时间和礼遇品、向多次入住客人赠送贵宾卡、向正逢生日的客人送生日礼品、落实客人的特殊要求等。
- (5) 审阅所有收到和拟发的电传、传真、信件、通知、报表,并分别交代下属办理。
- (6) 统计和分析以往各销售渠道的预订情况,预测客房预售情况,每月底做房间销售分析表,将有关数据提供给上级作为决策依据;编制三天预测表报前厅部经理;如果有客满情况,应提前报告前厅部经理。
- (7) 掌握各个销售渠道的合同和信用情况,熟悉各有关单位的情况及联系人姓名、电话,与他们保持联系和沟通。
- (8) 安排本部门员工每月的值班和休息,每天分配领班和预订员的工作并加以督导;有需要时应从事领班或预订员的一切工作;每月对下属进行考评;主持

本部门的工作例会；负责做好各项档案和客人资料工作。

(9) 每月安排本组的备用品使用；监督下属严格执行酒店设施、设备维修保养规范，确保计算机系统及其他设施设备正常运作。

(10) 负责培训下属，提高其工作能力和综合素质。

(11) 负责解决工作中的疑难问题；遇有非常情况或超越权限的问题，应随时请示前厅部经理；负责与相关各部门的沟通和协调。

## 2. 预订处领班的工作内容

(1) 独立带班时行使预订处主管的职责，分派和督导预订员的工作。

(2) 需要时直接承担预订员的一切工作。

(3) 重点负责散客函电预订的回复；通知和落实客人的特别要求。

(4) 负责检查次日抵达客人的订房单并与计算机信息资料核对，保证正确无误。

## ◇总台接待服务

### 1. 总台接待服务工作的内容

(1) 正确掌握当日酒店客房的需求及供应状况。了解当日离店客人的名单及其离店时间；根据预订部每天送来的预期到达客人名单，与客房部联系，核对房间状况。

(2) 热情接待住店客人，办理入住手续（VIP客人和团队的入住登记要提前安排）；客人办完入住登记后，立即调整房态状况，并通知有关部门客人已经入住。

(3) 为客人办理换房手续及提前或延迟离店手续，并把相关更正记录通知有关部门。

(4) 处理及更正客人账单，存放客人登记表副本。

(5) 陪同客人参观酒店设备和房间。

(6) 制作和处理有关报表和资料。

(7) 与相关部门保持联系，努力提高服务质量及客房出租率。

高质量、高效率地完成以上工作，也就是总台接待员的岗位职责。

### 2. 接待散客的服务工作程序

(1) 欢迎客人抵店。当客人走近前台时，接待员应目视客人并点头微笑致意：“先生/女士/小姐，您好！”如果当时接待员正在忙碌（正在接听电话、正在处理手头文件、正在接待客人），应目视客人，点头微笑并示意客人稍候；同时，接待员应尽快结束手头工作，接待客人，并致歉：“先生/女士/小姐，对不起，让您久等了！”（这也是前台及商务中心等各个岗位接待客人的规范，以后不再复述）

(2) 确认预订, 包括: ①征询客人是否预订。如果客人预订了房间, 则查找预订单, 与客人核对预订资料并确认客人住宿的要求 (客房类型、房价、折扣、离店日期); 确定客房现有情况; 查找是否有客人留言。②如果客人没有预订应询问客人的住宿要求, 确定客房现有情况。如果还有空房, 应向客人介绍可租房间的种类、位置、价格, 等候客人选择, 并回答客人询问; 如果已无可供出租的房间, 应向客人致歉, 并向客人介绍附近酒店的情况, 询问是否需要帮助; 如果客人提出协助要求, 应引导其到问询处, 由问询员负责帮助客人联络。③如果客人只是问询, 并非入住, 应耐心解答客人的询问或引领客人到问询处。

(3) 填写入住登记表。

首先, 入住登记表的内容包括: ①国家法律对中外宾客所规定的登记项目包括国籍、姓名 (外文姓名)、出生日期、性别、护照和证件号码、签证种类及号码与期限、职业、停留事由、入境时间和地点及接待单位。②酒店运行与管理所需的登记项目包括房间号码、每日房价、抵离店时间、结算方式、住址、住客签名、接待员签名和酒店责任声明。

其次, 填写入住登记表的目的是: ①遵守国家法律中有关户籍管理的规定为客人与酒店之间建立正式、合法的租赁居住关系。②按照国际惯例, 外国人临时住宿必须依照居留国的有关规定办理住宿登记, 使酒店掌握住店客人的个人资料。③为客人分房、定价, 以便尽量满足客人的住宿要求, 提供有针对性的服务 (如客人来函、来电的转送, 遗留物品的处理等); 还便于有效保护客人在酒店的安全和合法权益。④为酒店制定经营管理政策提供信息和数据 (如确定客人预期离店的日期)。

(4) 排房。前台服务人员要熟练掌握客房出租状况, 包括房间位置、朝向及房间设施、房价, 以便根据客人对住宿的要求为客人安排合适的客房。

(5) 确认付款方式。征询客人付款方式。如果客人使用信用卡付款, 请客人出示信用卡并核对信用卡的有效期及签字; 如果客人用现金付款, 应按照酒店现金付款的有关规定办理; 如果客人使用支票付款, 应核对支票的有效性。检查客人填写入住登记表的内容, 了解和确认客人的最终付款方式, 以决定信用限额。

(6) 填写住宿卡 (房卡)。住宿卡是为住店客人提供的一张住店身份证明卡, 客人以此领取房间钥匙, 并以此在酒店内消费签单, 同时它还还为住店客人提供服务指南。

(7) 完成入住登记有关事项。在以上各项工作完成后, 总台接待服务人员要即刻通知楼层服务台或客房服务中心做好客人入住准备; 还要检查客人在住宿卡上的签名; 提示客人寄存贵重物品; 填写房间钥匙卡, 然后交行李员取钥匙, 引领客人去房间。

(8) 填写和制作有关报表、单据和资料。在接待工作中还要制作和处理一系

列有关报表、单据和资料，为酒店的经营管理工作提供准确的资料。具体包括：

①入住资料。将客人预订资料和住宿登记表第一联交计算机录入人员录入计算机，将住宿登记表第一联和预订单分类存放。

②客人账单。在账单上应打印上客人的姓名、抵达日期、结账日期、房号、房间类型及房费，将账单连同住宿登记表（以信用卡结账者连同信任卡签购单）一起交前台收款员保存。

③建立客史档案（有些酒店规定客史档案由预订处建立）。

④编制每日客房统计表，即每日营业报表。

⑤调整房间住宿状况表。

⑥填写宾客到达通知单，分送酒店有关部门，使整个酒店工作协调有序。

### 3. 接待团队的服务工作程序

（1）准备工作。①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，如果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客房服务中心。

②填写团队预订单相关内容；将已排出的房号填在团队预订单上，并和计算机打印的该团预订表钉在一起，放入今日团队抵达文件夹里；根据房号和计划提前一天制作钥匙，同一团队的钥匙应统一保存，放入指定的地方，并注明团号、进店日期和离店日期。

（2）迎候客人。当团队抵达时，团队联络员应与酒店代表一道向团队领队和成员表示欢迎，引领客人到指定的团队登记地点登记；根据该团队预订单与客人核对团号、人数、房间数以及是否订餐等内容；特殊情况需要增减房间或加床时，应礼貌征询客人的付款方式，并在团队预订单上注明原因，请对方签字，然后电话通知楼层、客房中心、前台收银处作接待及相应变更。

（3）填单、验证、分房。请客人填写住宿登记表，团队有集体户口或集体签证时，可免去每人填单；“B”级以上VIP客人直接入房时，应待客人入住后再请旅行社联络员补填住宿登记表；根据客人有效证件核对住宿登记表各项，看是否完全相符，未填妥之处应补填好；根据领队或陪同的意图分配住房，填写房号，将钥匙和房卡交给领队分给队员，值班员在团队预订表上签名。

（4）感谢客人光临，送客人进房。及时将相关信息通知总机、礼宾、收银等处；现付团队，应请领队或陪同在收银处交预付款；对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；向领队和其他人表示感谢，引领客人入房。

（5）处理有关资料。包括：①及时将有关信息输入计算机。②建立账单。团队客人有时需要两种账单：一是团队主账单，用来记录团体费用，该费用由组团单位或接待单位支付；二是分账单，用来记录个人支付的费用。

### 4. VIP 车队接团服务工作程序

（1）接受任务，制定工作方案，每一个参加接待服务的工作人员都必须了解



宾客（或团体）的基本情况（如国籍、身份、国情、政治经济概况、礼节礼貌等）。

（2）落实司机名单，编排礼宾车队行车序号。

（3）介绍宾客活动日程时间表。

（4）检查司机仪容仪表。

（5）检查车容车况，对参加接待车辆逐一检查，以确保安全。

（6）传达车队接待方案、外事纪律及现场服务要求细节。

（7）接待任务完成后，小结接待全程工作情况，表扬好人好事，并将资料存入管理档案。

#### ◇接待服务工作的管理

##### 1. 接待处主管的工作内容

（1）在前台经理的领导下负责前台接待处的工作，制定接待处的规章制度，健全岗位责任制，督导属下向宾客提供优质、高效的服务。

（2）负责接待处员工的分工、排班、考勤、奖惩及检查员工的仪容仪表、服务态度。

（3）负责接待处员工的业务培训和考核，帮助属下熟悉本酒店客房的特点，了解市场动态，掌握并熟练运用推销技巧，尽量提高酒店客房出租率，使每日平均房价达到最高水平。

（4）解决属下在工作中遇到的疑难问题，处理工作差错与事故。

（5）审核每天上报的各种营业报表。

（6）协调接待处与其他各部门的关系。

（7）管理接待处的工作必备品及设备。

##### 2. 接待处领班的职责

（1）负责督查本班员工的仪容仪表、服务态度、服务质量和出勤情况。

（2）负责团队宾客的排房，为VIP客人预留或分配房间。

（3）负责定时核对客房显示状况的准确性。

（4）负责做好当班接待工作日志。

（5）督促员工按要求制作有关报表。

（6）负责工作区域的卫生工作。

##### 3. 接待处主管的工作要点

（1）早班主管。早班主管的工作要点包括以下内容。

首先，与夜班工作人员交接好班。交接内容包括：①昨晚发生的事情，处理结果及未了的事宜。②昨天的开房情况，今天的退房数，今天的客房预订情况，可开房数及客房状况。③今天开房客情，有多少VIP客人、团体客人、特别客



人、一般客人等。④今天接待工作必须注意的事项。⑤需要特别说明的事情。

其次，处理未了的事情和特别交代的工作。

再次，根据今天的客房情况和客房预订情况做好接待及开房的准备工作。

第四，如果有VIP客人和团体客人，需下达接待计划或通知单给有关部门或岗位，有的要提前一天或几天下达。

第五，早晨是客人离开酒店较集中的时候，要做好离店客人的接代工作，如介绍客人到总台收款处结账，接收客人的房间钥匙等。

第六，迎接来店开房的客人。开房手续按本章第一节所述的方式办理。

(2) 中班主管。其工作要点包括：①按早班与夜班交接班的同样办法与程序，做好交接班工作。②继续处理未了的事情及特别交代的工作。③中班时间是客人入住酒店最多的时候，根据这个规律要充分做好迎接客人的准备工作，要有条不紊地为客人办好入住手续。④关照好离店客人结账，接收钥匙。⑤中班时间来住酒店的客人最多，要注意大厅的动向，与大厅保安人员、大堂副理配合维护大厅的秩序，避免发生意外。

#### 4. 核对房态

每日三次核对房态，以准确控制可销售的客房。接到客房部的房态报告后，接待员要利用前台指令打印出房态报告，与之核对。如果发现不符，就要把有疑问的房号填入房态偏差表，并给大堂经理签阅并进行调查；最后将房态偏差表送客房部一联，另一联留存备查。

#### 5. 客房分配的次序和技巧

(1) 排房时应该遵循的次序：①团体客人。团队客人的排房一般分两次。第一次，由酒店排房号并注明团队名称，但不能确定客房的具体客人；第二次，团队到达后由领队或导游将客人具体分配到客房。②VIP客人和常客。这是树立形象、扩大影响和保持较高回头率的需要。③改变离店时间，要求延期居住的客人。④已付定金或其他保证金的预订客人。⑤普通预订并有准确抵达时间的客人。⑥无预订的散客。

(2) 排房的技巧：①对VIP客人、商务客人要分配豪华套间或其他高档次房间；对新婚夫妇要安排较安静的双人间；对老、弱、病、残及带小孩的客人要尽量安排较低的楼层和接近服务台与电梯的房间；对其他有特殊需求的客人要排房时应尽量考虑其要求。②对团体客人要尽量相对集中地安排“异形房间”（有拐角）。③对内宾和外宾要尽量安排在不同的楼层；对敌对国家的客人尽量不要安排在同一楼层或接近的房间。④要注意不同国家、不同地区、不同民族、不同宗教信仰的客人对楼层的房号数字的忌讳。⑤对常客、国内外旅行社的经理或领队、签约单位的领导等，应给予良好的接待和照顾。⑥应该学会判断客人的身份和消费能力，分析和掌握客人的心理，在满足客人需求的前提下尽量将高价客房

出租。⑦旺季时，要注意离店客人与到店客人在房间使用上的衔接。

### ◇委托代办服务的工作内容

#### 1. 查询服务

客人的主要问题一般有三类：第一类是有关住店客人的询问，如是否有某客人住在酒店，某客人的房间号码是多少等；第二类是有关酒店服务和设施设备的询问，如餐厅、酒吧、商场、健身、娱乐、票务中心等场所的位置和服务时间，收费标准；第三类是其他询问，主要是有关酒店所在地的各种情况的询问，如旅游景点、商业购物地点、交通情况、政府部门或有关工商企业的位置、国内外航班或火车班次时间等。

#### 2. 留言服务

留言是指来探访住客的访问者未见到客人，或者一起来的住客，因不同时出入，相互之间用口信或纸条留下的说明。

(1) 探访者留下的口信或纸条待客人返回酒店时要及时转告或转交。口信要记清，不可传错。

(2) 对复杂的口信，应由捎口信人留下姓名、住址、电话号码，待客人返回酒店后转告他直接挂电话或去捎口信者处与他联系。

#### 3. 文书服务

(1) 下达 VIP 接待计划。VIP 客人来酒店前，无论哪个部门先接到消息，都要归到客房预订部门。然后由客房预订部按酒店或接待单位的要求制订接待计划，再由部服务台下到各有关部门。比如房间需摆鲜花的计划要下到管理部；房间要摆水果，或要安排宴会厅房的计划要下到饮食部。另外，还要下到总经理、总经理室、保安、动力工程部等。

(2) 送报刊。为住房客人提供的中外文报刊必须按时分送到住客的房间，每天送到各楼层，再由各楼层服务员将报刊分到各住客房间。住客要求提供其他报刊，如果能办到应尽力满足客人的要求，如果办不到则可向客人解释清楚。

(3) 分送资料。资料是指前厅部送出的文件，如预订报告、每天开房日报表、房间状况报告、除 VIP 客人以外的接待计划等。这些资料有的要送总经理，有的要送各有关部门，以便于相互配合，更好地完成接待任务。

#### 4. 客房钥匙管理

(1) 钥匙的种类。酒店钥匙的种类有两种：一种是机械钥匙，这种钥匙多用金属制作。房间号码固定地刻制在钥匙上，专房专用。另一种是计算机钥匙，客人开房时，根据租房期将房号打到钥匙磁卡上，租房期内有效，过期无效，这是一种安全钥匙。

(2) 交给住客钥匙时，一定要小心慎重，绝不可漫不经心地将客人的钥匙交

错，引起客人的反感或防止意外。

(3) 住客来总服务台取钥匙时要热情迎接，向客人致问候，如果能主动、准确地将住客的钥匙拿给客人，客人会感到你的业务熟练、记忆力好，感到你对他们的尊重。

(4) 非住客要取住客的钥匙一定要经住客的同意。非住客如果有特殊情况一定要进客人房间时，一定要有保安人员和经理在场。

(5) 如果某房间钥匙丢失，最好能为这个房间换一把新锁，以保证这个房间住客的安全。

(6) 住客结账离开酒店时，总台服务员要提醒客人交还钥匙。

#### 5. 物品转交服务

送给客人物品的一般是客人的亲戚、朋友、接待单位或有关单位和人士。送的物品有吃的、用的、玩的和样品，或在酒店买好后由商店送来，有时也有文件和资料。送物品的人一般因会不到客人，又不能久等，才委托总服务台或有关单位和个人转交物品给客人。

(1) 服务员接受转交物品时一定要办理转交物品登记手续，在登记表上说明收受物品客人的姓名、房号，物品的名称、质地、件数、重量，送来的时间，赠送人或单位的名称。表格一式三份，登记好后交收双方签名。一份交赠送者，两份留下作为转交物品手续。将物品贴上标记存放好，妥为保管。

(2) 受理的物品一定要认真检查，注意客人安全。

(3) 代客收存物品后，如果客人不在房间，要在客人房间做上信号。如在房间亮上红灯或用纸条写上：“某某先生，小姐，您有物品在总服务台。”纸条从门下缝插进去，露一个小角在门外。

(4) 有些物品（如鲜花，水果等）可以先送到客人房间摆好，将赠送者的名片夹在上面。

(5) 客人回到房间时，要先用电话告诉客人，如果要送到房间则即刻送到房间转交给客人。进客人房间时要经客人允许，要注意礼貌，并对客人说：“某某先生或小姐，这是某某先生或单位送给您的东西，请您验收。”办理交接手续时要注明交接时间，并在交接表上签名。

(6) 如果住客转交物品给其亲戚、朋友或有关单位，要按上述方法办理转交手续。

#### 6. 店外代办服务

(1) 代购车、船、机票。①接受客人订票时必须问清楚并登记好住客的姓名(全称)，房号，需要订的交通工具类别、所乘日期、班次和时间等。②确定了上述内容后，要按客人的要求及时与民航、铁路、轮船公司或汽车公司联系订票或订车。如果客人所订时间的车、船、机票已售完，或没有机票有火车票，或没有

客人要求的班次而有另外的班次，要及时征询客人的意见，客人同意改订时即向有关交通部门确定。③票确定后，再通知客人到时凭证件（护照、身份证、出差证明或工作证）和钱，到委托代办处取票。④客人取票时，要将客人的证件审查清楚，看是否有到所去国家或地区的签证，证件是否在有效期内。均符合要求再帮客人取票。⑤接收客人的票款和手续费时一定要点清。交给客人票和余款时要请客人当面点清。票的班次、时间不可搞错。⑥如果有客人要求将票送到房间时，即可将票送到房间面交客人，按上述方法点清钱票。

（2）代购代邮物品、信件。①代购物品。这是一项重要而又细致的工作，代购物品前一定要问清物品的名称、品牌型号、款式、规格、颜色、价钱或是出售的编号等，在确认无差错和问题的前提下方可为客人代买，可收取一定的手续费或免收。如果这些物品需面交或邮寄，要按客人的委托办理。面交时要请客人签收，邮寄要请客人回条。②代取物件，住客在本地购买了某物品或邮寄来某邮件，因某种原因不能自取而委托代取时，服务员代取前要问清取物件的地址、单位名称并要携带客人的有关证件，前去代客人领取。交给客人时，应将证件与物件一齐交，并请客人签收。代取物件要注意安全。③代邮送物品。如果接受住客委托，代客送或邮寄物品，要问清送、寄收件的单位或个人的地址，收件人姓名、邮政编码、电话号码等。运费、邮费及其服务费须向客人收。送到后要有签收，邮寄到后要有回条。对易燃品和危险品等，服务员要拒绝运送和邮寄。④代客邮寄信函、打电报、电话和电传等。

#### ◇ 查询服务与管理

询问服务人员应懂得多种语言，或由多种外语人员来担任。具体来说，询问服务人员必须具备以下知识。

（1）当地各级政府机构、社会团体的办公地址及电话（需要保密的要注意保密）。

（2）当地各外事机构（如大使馆、总领事馆或领事馆、商务办事处、商务代表机构等）的地址电话。

（3）当地各外贸公司、大百货公司和著名的专营商店及商业街道所在地及交通情况。

（4）当地各大专院校、文艺团体及影院剧场所在地。

（5）当地风景名胜地区，如公园、游乐场、体育馆、旅游中心、博物馆、美术馆、寺庙、古建筑等。

（6）各种交通工具及其班次，离、抵时间，如飞机、火车、轮船、巴士等。

（7）酒店各类大小餐厅，如西餐的酒吧、茶室、咖啡厅、自助餐厅；中餐的大小宴会餐厅、风味餐厅、食街等的位置。

(8) 酒店各类活动场所(如歌舞厅、音乐厅、音乐茶座、健身房、桑拿室、泳池、网球场、高尔夫球练习场、保龄球场、桌球室、美容中心、电子游戏室等)的位置。

(9) 各种服务中心。如商务中心、购物中心(商店)、银行、邮电、票务等的位置。

除上述知识外,不可预见的情况还有许多,询问服务员必须在工作实践中不断总结积累和丰富知识,以扩大自己的知识面,提高业务能力,适应日益发展和提高的业务需求。

### ◇留言服务与管理

#### 1. 住客留言

客人需要留言时,应询问客人房号,并与计算机核对,确认后请客人填写住客留言单;如果是电话留言,应向客人复述留言内容,确认无误后,值班员注明留言时间并签名;征询客人是否需要其他服务点留言,如果需要,按客人要求请各服务点同时留言;留言单应注明留言内容的有效时间,过了有效期,如果未接到留言者新的通知,留言即可取消。

#### 2. 访客留言

接受访客留言时,经计算机核实核对房号无误,即开启被访者客房留言灯。将访客留言单的第一联放入钥匙邮件架,第二联送电话总机,第三联交行李员送客房(从门底塞入客房),使客人能够通过几条途径获得留言信息;当客人获悉留言后,应关闭留言灯;每晚当班问询员要检查钥匙邮件架,如果发现还有留言,且留言灯未关,则应立即用电话与客人联系,告知留言信息;如果客人不在房间,则要继续开启留言灯,保留留言单,等候客人回来。

对不能确认是否住在本酒店的客人或已结账离店又没有委托的客人,一般不能接受对他的留言。

### ◇前台收银工作的内容

#### 1. 收银处早班操作规范

(1) 主要处理酒店客人退房手续。

(2) 接到客人的房间钥匙,认清房号,准确、清楚地电话通知客房部的楼层服务员该房退房,客房部员工接到电话后尽快检查房间。

(3) 准备好客账单,给客人查核是否正确,该步骤完成时,楼层服务员必须知道房间检查结果,如有无客房酒吧消费、短缺物品等,为互相监督,收银员应将楼层服务员的工号记在客人登记表上,楼层服务员也记录下收银员的工号。

(4) 客人核对账单无误并在账单上签名确认后, 收银处方可收款, 收款时做到认真、迅速、不错收、不漏收。

(5) 付款、账单附在登记表后面, 以备日后查账核对。

(6) 核对当班单据是否正确, 以及时发现错单、漏单。

(7) 下班前打印出客人押金余额报表, 检查客人押金余额是否足够, 对押金不足的要列出名单以便中班追收押金。

#### 2. 收银处中班操作规范

(1) 负责收取新入住客人的押金, 注意客人登记表上的入住天数, 保证收足押金。

(2) 追收早班列出欠款客人的押金, 晚上 22:00 仍未交押金的交大堂副经理协助追收。

(3) 发现信用卡账户上无款的客人, 应及时通知客人改以其他方式付款, 如不能解决则交给大堂副经理处理。

(4) 下班前打印出客人押金额表, 以备核查。

#### 3. 收银处晚班操作规范

(1) 负责核对当天的所有单据是否正确, 如果有错误应立即改正。

(2) 应与接待处核对所有出租房间数、房号、房租。

(3) 制作报表, 包括: ①会计科目活动简表; ②会计科目明细报表; ③房间出租报表; ④夜间核数报表。

(4) 制作缴款单, 按单缴款, 不得长款、短款。

(5) 夜间核过房租、清理计算机后, 做好夜间核数。

(6) 每次交接班应该交接清楚款账等事项, 并在交接簿上做简明的工作情况记录, 交办本班未完之事。

### ◇前台收银服务规范

#### 1. 收取散客的预付款

(1) 现金预付。一般按预订住房时间每天每间收取 150% 的押金标准计算出预付款总金额; 清点要正确, 应辨别收取现金的真伪, 唱付唱收, 防止出现不必要的争执。

(2) 信用卡预付 (Creditcard)。信用卡必须核对卡主签名, 签名应与卡上原有的签名相同, 信用卡上的名字应与卡上原有的签名相同; 信用卡上的名字应与身份证明的名字相同; 身份证的相片应与持卡人相同。

#### 2. 收取团队的预付款

接受团队客人预付款的程序和接受散客预付款的程序基本相同。

#### 3. 散客的结账



问清客人的房号，收回房卡、钥匙、预付收据（收据如有遗失，请客人填写预付款收据遗失登记表）；电话通知客房中心检查客人小酒吧消费情况，并作记录；取出客人房间档案袋结账。

#### 4. 团队和单位的结账

了解当日离店团队情况，将公账、私账分开，提前打印当日离店团队公账明细清单；记住团队离店时间、陪同房号，在团队离店前半小时，主动与团队陪同、领队联系，请求协助收款并在团队公账上签字（注明他所代表的旅行社，以便与该旅行社结账）；将结账团队的名称、团号、房号通知客房中心，检查客房酒水使用情况；结清杂费。

#### 5. 缴纳当日营业款

（1）将当日营业款收入分别入账。①支票入账：将由支票收取的费用按部门准确填入明细账，使之与交款总额相符；如是外币支付，应按当日牌价折算成人民币并注明。②信用卡入账：将由信用卡收取的费用，分国外信用卡和国内信用卡，按银行规定的折扣率分别扣除费用后，按部门准确填入明细账，使之与交款总额相符。③现金入账：将由现金收取的费用，按部门准确填入明细账，使之与交款总额相符。

（2）填写交款单，做到字迹清楚，数字准确，无涂改。

（3）交款。将当日营业款封入交款袋，由领班验收签字；采用两人证明的方式，将交款袋投入保险箱；妥善保存交款凭据，以备后查。

#### 6. 客用贵重物品保险箱的使用与管理

（1）为客人建立贵重物品保险箱。请客人出示住房卡（只有住店人方可免费使用贵重物品保险箱）；请客人逐项填写贵重物品保险箱登记卡。

（2）存入物品。由收银员检查贵重物品保险箱登记卡，无漏填项目后，递给客人保险箱“子钥匙”，并将钥匙号码填写在登记卡的右上角，同时签上收银员姓名；用收银员掌管的保险箱母钥匙和客人的子钥匙一起，帮客人打开保险箱，存放物品。

（3）登记。客人存放物品后，收银员在保险箱启用记录登记本上逐项登记日期、保险箱号、客人房间号、客人姓名、开箱时间和员工签字等。

（4）客人取存物品。请客人在贵重物品保险箱登记卡的使用栏目中签字；检查客人的签字和登记卡上的签字，两次的笔迹相符方可开箱取物；替客人打开保险箱，收银员在登记卡上签字，注明开箱日期、时间；客人存取物品后，将登记卡放回存档处。

（5）存档。按照客人姓的第一个英文字母顺序存档。

（6）客人取消保险箱。请客人在贵重物品保险箱登记卡的背后“结束使用保险箱”处签字认可；核对客人前后签字笔迹是否相符，相符方可开箱；客人取完



物品后，收银员锁上保险箱，将保险箱钥匙放回存放框中；在客人取消保险箱的登记卡背后右下角签字，注明日期、时间，并在登记卡中间的余栏目中画上“Z”，取消其使用空间；在取消保险箱登记本上逐项登记日期、房间号、保险箱号、时间及收银员签名；将登记卡存档；每周一上交计财部门复查。

(7) 核查钥匙。每日早班收银员根据当日空余保险箱号码报表核查存放框中的子钥匙，要求二者相符。

(8) 输入酒店计算机系统。每日早班收银员在计算机系统储存使用贵重物品保险箱客人的信息，以便客人离店前由收银员提醒客人退还保险箱钥匙。

目前，一些高星级酒店已在客房内设置了计算机控制的小型保险箱，免去了前台登记办理使用保险箱的手续，也大大方便了客人。

### ◇外币兑换服务规范

为了方便入境住店客人的消费和结算，酒店可以设立外币兑换处，代办外币兑换业务。外币兑换组必须严格执行外汇管理规定和现金管理制度，每天检查外汇牌价，确保兑换准确无误，密切与银行联系，及时送交外币，换回人民币。酒店收银员在收兑外币时，要熟悉各国货币的不同式样，熟记各个国家不同货币的面额，以及有关货币兑换规定。同时，应根据外币的图案、花纹、纸质和印刷等特征，鉴别其真伪，防止误收伪币与停止流通的货币，给酒店带来不可弥补的损失。

### ◇酒店总机服务规范

#### (一) 总机服务项目与服务程序

##### 1. 电话转接服务与服务程序

(1) 话务员必须了解机器设备的结构、性能及操作方法，熟悉酒店业务及各种服务项目、业务范围等情况，以便随时为客人提供咨询服务。

(2) 保持与服务台的联系，掌握住店客人的情况，尤其是重要客人人数、所住房号、逗留时间和活动安排等，以提供特别服务。

(3) 转接电话必须使用礼貌用语，声调柔和，回答简明清晰，转接要准确快速。

(4) 话务员严禁偷听客人电话，操作时偶尔听到一些内容要为客人保守机密。

(5) 遇有重要客人挂长途电话或有重要事情挂长途电话的用户，主动与长途台联系接通。

##### 2. 电话留言服务与服务程序

(1) 填写留言单。礼貌地询问受话人的姓名或房间号，与计算机核对确认无

误后,填写发话人姓名、单位、电话号码、地址及留言内容等;随后向客人复述留言内容,确保准确无误;在留言单上记录留言时间,经办人签名。

(2) 处理留言。将填写好的留言单第一联装入留言信封中,由礼宾处派送员每小时一次将留言单送至楼层,留言单第二联存档;及时在总机计算机上作留言标志,开启房间电话留言显示灯;填写留言记录表。

(3) 夜班应主动与未删除留言标志的房间客人联系,核对是否收到留言信息,如已收到应及时取消留言标志。

### 3. 叫醒服务与服务程序

(1) 酒店工作人员受理客人叫醒服务时,必须将客人姓名、房号、叫醒时间详细记录并复述、征求客人核对。

(2) 查询计算机有关客人姓名、房号、资料,查核无误后,在叫醒服务记录表上记录客人姓名、房号、叫醒时间,并签上职员当班工号和姓名。

(3) 客人叫醒服务记录表一式二联,第一联留底,第二联送客房部签收存底。

(4) 把客人房号、姓名、叫醒时间输入计算机自动叫醒服务程序。

(5) 为防止计算机出现故障,用人工叫醒补叫。

(6) 如果发生客人电话和客房部服务员多次叫醒而客人未能醒来,应立即通知大堂副经理、保安部经理和客房部经理,由大堂副经理负责处理强行开锁,并做好记录。

### (二) 总机服务的管理

#### 1. 总机室领班的工作内容

(1) 具体负责酒店的话务服务工作,直接向电话总机主管负责。

(2) 以“宾客至上,服务第一”为服务宗旨,全心全意为客人服务。做到礼貌应答,平等待客,耐心细致,讲求效率,不偷听电话,保守机密,遵守工作纪律。

(3) 掌握电话通信专业知识,了解市话商业网的结构性能及操作方法和业务工作程序,了解国内外电话操作方法及收费标准,国内常用电话号码、区位号码,了解电话机线路布局及有关微机系统的维修保养应用知识。

(4) 协助主管做好市话商业网的管理、正常运作等各个方面的工作,具体指导下属员工在话务工作中礼貌用语、声音清晰、言语准确、反应迅速。

(5) 配合主管,对下属员工进行业务培训,纠正发音,讲究礼仪礼节,为客人提供优质的服务。

(6) 配合主管解决客人投诉问题,在力所能及的范围内尽量满足客人的合理要求。

(7) 以身作则,参与话务工作,自觉遵守各项规章制度,做好员工的表率作用。

(8) 负责酒店电话机房所有员工的考勤工作。

(9) 做好交班日记,检查各种报表的准确性。

## 2. 总机室主管的工作内容

(1) 负责酒店电话机房的管理工作,直接向前厅部经理负责,努力完成每月计划任务,负责计划、监督和指导总机的运营管理。

(2) 全面掌握酒店的服务设施、服务项目和经营情况,了解前厅、楼层的服务程序。

(3) 必须具有高度的责任感,精于业务,热爱本职工作,忠于职守,严格管理,团结协作,以身作则。

(4) 合理调配下属人员,负责组织制定电话机房的规章制度和员工工作表。

(5) 负责组织话务员顺利有效地完成电话接通,国际、国内长途,电话叫醒,电话业务查询等服务项目。

(6) 巡视每个接线生是否电话铃一响便接听,留意接线生是否能保持用清晰、友好的声调转接电话,并视情况需要,亲自处理重要客人、酒店领导的电话。

(7) 负责组织培训提高电话房员工的专业技能,树立全心全意为宾客服务的良好职业道德。

(8) 教育督导接线生爱护各种设备,定期同工程部联系检查电话机线路和有关设备的工作情况,及时保养和维修设备并记录存档。

(9) 检查督导接线生严格遵守电子计算机操作程序及注意事项,发现问题及时处理。

(10) 负责月末向财务部报内部长话转账单和长话费用月总额表,负责总机所需表格及其他用品的供给。

(11) 负责监督、评估和考核下属员工的工作:①督导接线生在工作中使用礼貌用语,并始终保持优美的语音语调;②严格检查接线生遵守保密制度和纪律及酒店各项规章制度的情况,发现重大问题及时报告上级。

(12) 定期召开会议,交流情况,沟通思想,互相促进,增强业务能力;严于律己,勤奋工作,带领总机房全体员工,努力把工作做好。

(13) 在客人完成长话后,及时制单并送前台收银处,以免造成走单。

(14) 严格检查和监督电信保密制度的实施,维护客人利益。

(15) 努力钻研业务,掌握电信专业知识,了解总机的结构原理,掌握电信

操作方法和业务工作程序；了解国内外长途电话操作方法及收费标准、国际时差和国内常用的电话号码；了解电话机线路布局及有关电子计算机系统的维修、保养、管理等应用知识。

(16) 对店发生的失火、盗窃、急病等重大事件，要迅速通知有关部门妥善处理。

## 第八章 酒店客房规范化管理

### ◇标准房间的摆设规则

#### 1. 标准房间

(1) 房门。①门的正面 1/3 部分的正中间装房号牌；②门的背面上 1/3 部分的正中间装走火位置图一张，走火位置图用有机玻璃、铜板或不锈钢板制作；③门背铜把上挂“请勿打扰”和“请打扫卫生”的牌子；④门的正中央装防盗眼（猫眼）；⑤门背铜把上方装防盗链，链头勾挂在卡位上；⑥门框墙的一边装呼叫铃开关及请勿打扰指示灯。

(2) 衣柜。①挂衣横杆上备置有店徽的衣架；②横杆上方有放物架，架上可放叠好的棉被或备用毛毯和开夜床后收叠整齐的床罩；③化妆台下面放置叠放好的洗衣袋、小购物袋、大购物袋，袋的数目按床位数计，每位各一个，每个洗衣袋放上干、湿洗衣单各一份，有的酒店将袋放在化妆台的抽屉里。

(3) 组合柜，即化妆台、冰箱柜和行李架。①化妆台的一头放电视，另一头放台灯，电视机也可以放在特制的电视机台几上；②化妆台的中间放文具夹；③化妆台下的中间放琴凳，一边放垃圾桶；④化妆台上方的抽屉里放擦鞋布或纸两块，针线包两个；⑤电冰箱放在冰箱柜里，冰箱里放各种罐装软饮料及一个冰水瓶，冰箱柜的上方设小酒吧，放各种小包装的酒类，吧前放饮料及酒类价目牌。

(4) 咖啡桌。①咖啡桌面放冷水杯带封套两个，热水瓶一个，有盖茶杯两个，烟灰盅、茶叶盒各一个，这些物品最好放在漆盘或不锈钢盘里；热水瓶摆中间，水杯与“茶杯”以热水瓶为中心成“八字”形向外摆，茶叶盒、烟灰盅成“一”字形与热水瓶成垂直摆放，凡有酒店标志的都要求向着客人；茶叶盒里放红茶、绿茶各两包；烟灰盅的右上角放火柴一盒，店徽向上；②扶手椅摆在咖啡桌两边，不要靠墙。

(5) 灯。①床头灯装在床头柜上边的两边（指双床房），单床房视床及床头柜的位置而定；②夜灯一个装床头柜下，一个（筒灯）装房间通道天花板正中间；③落地灯摆在咖啡桌后边。

(6) 床头柜。①床头灯开关装在床头柜两边，向里，一边装夜灯、电视机、请勿打扰开关，一边装音响音量调节及选台调节钮；②床头柜面一边放电话机，

一边放烟灰盅；③酒店电话指南一份（中英文印刷）放在电话机下面，电话簿一本、电话记录便条纸一本放在柜里一侧，电话本在下，记录纸上放圆珠笔一支。

（7）床（按单床计所配用品）。①枕头连套两个；②床单一张；③软垫保护垫一张；④毛毯一张；⑤毛毯托布一张。

（8）工艺品（画）。①题材有人物、花鸟和山水等；②类别有国画、漆画、水印板画、油画和陶瓷挂盘等；③装饰位置。工艺品（画）一般装饰在床头的上方墙面或卫生间墙面。

（9）绿化。床附近或墙的一角摆绿化植物一盆或在梳妆台上放置一盆小盆景；卫生间化妆台上插一支鲜花等。

### ◇大床客房的摆设规则

大床客房的设备、物品的摆放规格与标准房间一致。由于大床的两边都设有床头柜，因此电话机、酒店电话指南、电话簿、烟灰盅（连火柴）等均按标准房间的规格放在有电开关及音响的柜台面上。

### ◇双连客房及套房的摆设规则

#### （一）设备用品的摆设

规格同标准客房。

#### （二）套房的摆设规则

##### 1. 卧室

设备用品的摆放规格与标准房间相同。

##### 2. 客厅

（1）门的设计同标准房间。

（2）房间的一边放一套沙发，一长两短，长沙发的前边摆一个玻璃面茶几，茶几上放烟灰盅一个，盅的一角摆火柴盒，店徽向上。

（3）房间的另一头摆一张小圆台，圆台两边摆扶手椅，摆放要对称。

（4）墙面的一边摆长条台或柜一个，面上放彩色电视机一部、台灯一盏、花瓶一个。

（5）墙的一角摆落地灯一盏，另一角（靠门边）摆鲜花一盆。

### ◇标准客房卫生间设备用品的摆放规则

#### 1. 化妆台及台上用品的摆放规格

（1）两个带封套的漱口杯并列斜放在一边台角，两个带封套盒的浴帽并列斜放在杯前，与杯平行。

（2）洗浴液和洗头膏液各两瓶或两包一字形排列斜放在另一边台角。

（3）小香皂两块放在香皂碟里，香皂碟摆在洗浴液和洗头膏前的中间。

(4) 如果有化妆品,则并列摆在右手边玻璃边的台面上。

(5) 上述物品若是用漆盘或藤篮盛放的,应整齐地排放在盘或篮里,盘或篮摆放在化妆台靠镜的一角。

(6) 大香皂一块摆放在浴盆正面墙的皂盒内。

#### 2. “四巾”的摆放规格

(1) 面巾两条,三折成长条形,店徽向外,并列挂在化妆台上的毛巾挂杆上。面巾下沿平齐。

(2) 方巾两条,三折成长方形,店徽向外,并平放挂在面巾上。

(3) 地巾一条,全打开,平铺在浴盆外边沿上,店徽向外。

(4) 浴巾两条,先三折成长条形,然后三折成长方形,店徽向外,并列平放在浴盆架上。

#### 3. 面纸巾及卫生卷纸的摆放规格

(1) 卫生纸一卷打开包装纸装进马桶边墙上纸架盒里,拉出纸端折成梯形露出压在盒盖下。

(2) 面纸巾装进化妆台上,毛巾挂杆下、墙面的纸巾盒里。打开封口,拉一张纸巾折成梯形露出盒封口外。

#### 4. 女宾

清洁袋袋口向右,标志向上,放在马桶水箱盖面的中间、卫生卷纸下。

#### 5. 浴帘

一张挂在浴帘杆上拉到一端,下部吊在浴盆外。

#### 6. 垃圾桶

垃圾桶放在化妆台下一侧的墙边,桶外沿与梳妆台平行。

### ◇客房物品、设备的管理

#### (一) 客房物品与设备

(1) 电器和机械设备,包括空调、音响、电视、电冰箱和传真机等。

(2) 家具设备,如床、写字台、沙发和衣柜等。

(3) 清洁设备,如吸尘器、吸水机、洗衣机和烘干机等。

(4) 房内需用品,如客房免费赠品、客房用品(包括床单等布草、衣架和烟茶具等)以及宾客租借用品(包括吹风机、熨斗和熨衣板等)。

(5) 建筑修饰品,如地毯、墙纸和地面材料等。

以上内容基本上可分为两大类,即客房设备和清洁设备。加强对客房设施、设备的管理工作,对于提高客房服务质量,降低客房经营成本和费用,具有重要意义。

#### (二) 客房物品与设备管理的任务



客房楼层设服务间用品管理制度健全，内容具体明确。各种用品集中管理，分类存放，领取、发放、补充更新登记手续规范，责任明确，并定期统计各类用品消耗。无丢失、抄拿、损坏等岗位责任事故发生。

### （三）客房物品与设备管理的方法

#### 1. 编制客房物品与设备采购计划

客房部要根据实际工作需要，及时做好要求增加物品与设备的计划，报酒店采购部门及时采购所需的各种物品与设备，以保证客房经营活动的正常进行。

下面，介绍一下客房设备选择的基本原则和选择清洁设备时应考虑的因素。

（1）客房设备选择的基本原则。客房设备的选择应遵循以下基本原则：①协调性。同一等级、同一类型的客房，其照明、安全、电器、冷暖空调设备、家具用具、卫生间设备和门窗等，在造型、规格、型号、质地、色彩上统一、配套。各种设备安装位置合理，突出室内分区功能，整体布局协调美观，给客人创造一个舒适、典雅的住宿环境。②实用性。应选择使用简便、不易损坏的设备。此外，还要考虑其清洁、保养和维修是否方便。③安全性。如客房电器的自我保护装置，家具、饰物的防火阻燃性。④经济性。客房用品质量根据酒店和客房等级规格确定。同一等级、同一类型的客房用品在规格、型号、质量、花纹、质地、造型、柔感、手感上保持一致，成套配备，质量优良，美观适用，同酒店标准相适应。

（2）清洁设备的选择应考虑的因素。清洁设备在一定程度上决定着客房部清洁保养的工作能力和效果。清洁设备的选择除了应遵循以上基本原则以外，应特别注意安全可靠、操作方便、易于保养、使用寿命长和噪声小等要点。

#### 2. 做好设施设备的审查、领用和登记编号工作

设施设备购进以后，客房管理人员必须严格审查。同时，设立物品与设备保管员，具体负责物品与设备的分配、领用和保管工作。保管员应建立设备登记簿，将领用的设备按进货时的发票编号分类注册，记下品种、规格、型号、数量、价值以及分配到哪个部门、班组。低值易耗品也要分类注册，凡来库房领取物品都要登记，每个使用单位一本账，以便控制物品的使用情况。

#### 3. 分级归口管理

客房物品与设备应实行分级归口管理，专人负责，将物品与设备管理同部门、班组的岗位职责结合起来，在确保服务质量和合理限度的情况下，实行增收节支有奖，浪费受罚的奖惩措施。

客房设备的日常管理和使用必须实行分级归口管理。分级就是根据客房部门管理制度，分清这些设备是由部门、班组或个人中的哪一级负责管理。归口是按业务性质，将物品与设备归其使用部门管理。分级归口管理使客房设备的管理有专门的部门和个人负责，从而使客房设备的管理落到实处。

对客房设备分级归口管理的关键是：一要账面落实，各级各口管理的物品与设备数量、品种、价值量要一清二楚，有案可查；二要完善岗位责任制、维修保养制和安全技术操作制等规章制度；三是要和经济利益挂起钩来。

#### 4. 做好客房物品与设备的日常保管和使用

客房物品与设备分级归口以后，班组和部门要设立物品与设备管理员。他们在客房部的领导下，与服务员一起共同负责本班组或部门的物品与设备的日常管理和使用。班组管理员一般由班组长兼任，在物品与设备的使用过程中，班组管理员要定期和客房物品与设备保管员核对，发现问题及时解决。

客房物品与设备在日常使用中，要特别注意严格遵守维修保养制度。各种设施设备的完好率趋于100%，不低于98%。

客房设备在使用中要努力防止事故发生，一旦发生事故，要立即通知工程部及时修理或采取措施，使设备尽快恢复其使用价值。事故的发生，如果是由于个别员工玩忽职守，要严肃处理。如果是由于客人的原因造成的，必要时应要求客人赔偿。

#### 5. 建立设备档案

设备档案主要有客房装修资料（记录客房家具、地毯、建筑装饰和卫生间材料等）和机器设备档案。内容包括设施设备的名称、购买日期、生产厂家、价格、维修记录（时间、项目、费用等）。这是对设施设备进行采购和管理的依据。

#### 6. 及时做好客房物品的补充和更新工作

需要换洗的床单、毛巾、浴巾、枕套等客房棉织品，以床位配备标准为基础，不少于四套，一套在用，一套在洗，一套周转，一套储存。已出租房间在用的一套每天换洗一次。客房和卫生间的茶叶、擦面纸、卫生纸、浴液、洗发液等客用一次性消耗物品，每天换新，其他客用多次性消耗物品，客房部保持一定的储备，定期或根据需要更换，保证客人需要。

### ◇客房设施设备装饰与清洁保养

客房设施设备的保养主要在于平时的清洁和计划保养工作能够按规定的操作程序和有关要求顺利进行；各类客房比例要安排合理，以适应不同类型客人的需求和酒店目标市场结构需要。

#### 1. 门窗装饰与保养

选用耐磨、抗裂、耐用、防擦伤的材料，经过阻燃处理，表面光洁、明亮、色彩柔和。玻璃宽大，有装饰窗帘和幕帘。阻燃性能良好。门窗无缝隙，遮阳保温效果好。开启方便，无杂音，手感轻松自如。

在开、关门窗时，平时应养成轻开轻关的习惯，这样不仅可以延长门窗的使用寿命，还能减少干扰，保持客房及楼层的清静。此外，雷雨天以及刮大风时，

应关好客房窗户，以免雨水溅入客房或被大风摔坏窗玻璃。

### 2. 墙面装饰与保养

墙面满贴高档墙纸或墙布，耐用、防污、防磨损，不易破旧，色彩、图案美观舒适，易于整新和保洁。无开裂、起皮、掉皮现象发生。墙面有壁毯或壁画装饰，安装位置合理，协调美观，尺寸与装饰效果与客房等级相适应。对于墙纸的清洁，应用比较平的软布拭抹；如果有油污，可用汽油、松节油或不易燃的干洗液去擦；而小块油迹则可用白色吸墨水纸压住，用熨斗熨烫几分钟就能去除。

如果发现墙壁潮湿、天花板漏水的现象，应及时报工程部维修，以免墙壁发霉，墙皮脱落，房间漫水。

### 3. 地毯装饰与保养

客房内地毯一般有两种类型：一种是羊毛地毯；另一种是化纤地毯。铺设一般要求色彩简洁明快，质地柔软、耐用、耐磨。羊毛地毯高雅华贵，但造价很高，所以一般只铺设在豪华客房。而化纤地毯则有易洗涤、色彩丰富和价格低廉的特点，为我国大多数酒店所欢迎。

一般来说，酒店应每年清洗一次地毯，清洗地毯的方法有两种，即干洗和湿洗。干洗的方法是将清洁剂均匀地洒在地毯上，然后用长柄刷将清洁剂刷进地毯里，过一小时后，用吸尘器彻底吸尘，地毯即被清洗干净。

另一种方法就是水洗（湿洗）。水洗时先将清洁剂溶于水中，然后使用喷水器均匀地将溶液喷洒于地毯表面，再用毛刷刷洗，用抽水机吸去水分。最后，等地毯完全干了以后，再彻底吸尘。另外，要注意在一些重要通道，如建筑物入口、近楼梯的地方以及客房卫生间门口等放置尘垫，防止污物进入地毯组织。同时，要注意经常将地毯使用的位置转移，使磨损的地方变得均匀。

### 4. 空调设备装饰与保养

采用中央空调或分离式空调，安装位置合理，外形美观，性能良好。室温可随意调节、开启自如。中央空调由专人负责管理操作，集中供应，按季节供应冷、热风，各房间有送风口，设有“强、中、弱、停”四个档次，可按需要调节，要定期对鼓风机和导管进行清扫。此外，每隔2~3个月清洗一次进风过滤网，以保证通风流畅，电机轴承传动部分要定期加注润滑油。

分离式空调器有窗式、壁式、吊挂式和立柜式等多种安放形式，但其基本功能可分为制冷和制冷并制热两用两种类型。

分离式空调在使用时要注意不能让水溅到开关上，以免发生漏电，造成触电事故。在使用中如果发出异常声音，应关闭电源，通知工程部进行检查修理。

### 5. 照明设备

室内壁灯、台灯、落地灯、夜灯等各种灯具选择合理，造型美观，安装位置适当，具有装饰效果，插头处线路隐蔽；光线柔和。

床头柜上有灯具控制开关，可自由调节亮度。室内灯光照明具有舒适、恬静的温馨气氛。照明设备主要指门灯、顶灯、台灯、吊灯和床头灯等。这些设备的保养，首先是电源，周围要防潮，插座要牢固，以防触电漏电；擦拭灯罩，尤其是灯泡、灯管时要断电，而且只能用干布擦，绝不能用湿布擦。

#### 6. 电器设备装饰与保养

酒店中，电话、电视、冰箱摆放位置合理，与室内功能分区协调，始终处于正常运转状态。

(1) 电冰箱。三星级以上酒店通常在客房内安放有电冰箱，以方便客人。电冰箱应放在通风干燥、温度适中的地方。一般来说，其背面和侧面应距离墙壁100mm以上，以保证空气自然对流并使电冰箱能够更好地散热。要切忌将电冰箱放在靠近暖气管，有热源或阳光直射，或易受水浸、发潮的地方。

冰箱背面机械部分温度较高，切勿将电源线贴近。此时，电源线应避免卷束使用。

电冰箱的门密封胶边，尤其是门下面的胶边是容易弄脏的部位，要注意经常清洗干净，保持清洁，当冰箱门溅到水或弄污时，应及时用干布抹干，以免金属件生锈。

冰箱在使用一段时间后，要注意定期清理内部，以免积存污物，滋生细菌。

(2) 电视机。电视机要避免安放在光线直射的位置，切忌暴晒，否则会使显像管加速老化，机壳开裂。此外，电视机也不能放在潮湿的地方，要防止酸、碱气体侵蚀，引起金属件生锈使元件断脚，产生接触不良等毛病。因此在雨季，除应注意放置以外，最好每天通电使用一段时间，利用工作时机自身散发的热量驱潮。

电视机在使用时还要注意其使用电压与供电电压是否相符，特别是有些进口电视机的使用电压是110伏，因此不能直接用220伏电压，以免烧坏机器。

清扫客房时，每天应用干布擦去电视机外壳上的灰尘，并定期用软毛刷清除机内灰尘。此外，电视机长期不用时，最好用布罩罩住，以免灰尘落入，影响收看效果。

最后，电视机还应尽量避免经常搬动，以减少各种意外事故的发生。

(3) 电话。每天用干布擦净电话机表面的灰尘，话筒每周用酒精消毒一次。

#### 7. 卫生设备的保养

卫生间面积不小于4m<sup>2</sup>。满铺瓷砖，天花板，墙面、地面光洁明亮。地面防滑、防潮，隐蔽处有地漏。墙角机械通风良好，换气量不低于30m<sup>3</sup>/h。盥洗台采用大理石或水磨石台面，墙上满嵌横镜，宽大、舒适、明亮。抽水马桶、浴盆分区设置合理。高档客房淋浴与浴盆分隔。照明充足，有110/220v电源插座。

卫生设备要勤擦洗，对于洗脸盆、浴缸、马桶等设施，在擦洗时既要使其清

洁，又要防止破坏其表面光泽，因此，一般选用中性清洁剂。切记不能用强酸或强碱，这种性质的清洁剂不但会破坏磁面光泽，对釉质造成损伤，还会腐蚀下水管道。如果使用新一代洗涤剂，有的需要浸泡 10 分钟方能生效，因此，必要时，应修改客房清扫程序。

对浴缸、洗脸盆、马桶等卫生设备的保养，还应特别注意要防止水龙头或淋浴喷头滴、漏水。如果发生类似现象，应及时报工程部维修，否则，久而久之，会使卫生洁具发黄，难以清洁。

#### 8. 客房家具的保养

高级软垫床、床头板、床头柜、办公桌椅、沙发坐椅、梳妆台镜、壁柜、行李架、衣架和小圆桌等家具用具齐全，按室内分区功能合理设置和摆放。高档客房配花架、花几或工艺品展示观赏柜，摆盆栽、盆景。客房各种家具用具造型美观，质地优良，色彩柔和，使用舒适。

客房家具的保养，除了要经常除尘、保持表面清洁以外，还要注意防潮、防水、防热和防蛀。

#### ◇安全服务管理

(1) 注意防火、防盗。如果发现异常情况或闻到异味，必须立即查找处理并及时报告有关部门，切实消除隐患。

(2) 认真检查各区域，消除不安全隐患，确保酒店及客人生命财产安全。

(3) 如果发现有形迹可疑或有不法行为的人或事，应及时报告保安部或领导。

(4) 发现客人的小孩玩水、玩火、玩电，要加以劝阻，避免意外事故发生。

(5) 不得将亲友或无关人员带入工作场所，不准在值班室内或值班宿舍留宿客人。

(6) 遇意外发生应视情况分别通知大堂经理或有关部门酌情处理，通知电话总机转告当值经理及有关人员；同时加设标志，保护现场，警告其余人员勿进入危险区。

(7) 发生火警时保持镇静，不可惊慌失措，应寻求附近的同事援助，及时通知电话总机、消防中心，清楚地说出火警地点、燃烧物质、火势情况及本人姓名、工号，并报告总经理及有关人员。

(8) 在安全情况下，利用就近的灭火器材试行控制火势，如火势不受控制而蔓延，必须协助引导客人从防火通道、楼梯撤离火警现场，切勿搭乘电梯。

(9) 服从总经理或经理的指挥，全力保护酒店财产及客人生命安全，保证酒店业务正常进行。

(10) 未经批准，员工不得向外界传播或提供有关酒店机密资料，酒店的一



切有关文件及资料不得交给无关人员；如果有查询，可请查询者到总经理室或有关部门查询。

(11) 坚守工作岗位，不得做与工作无关的事情。

#### ◇火灾的预防、通报与扑救

(1) 员工需在指定地点吸烟及在安全地方弃置烟灰、烟头，发现客人房间有未熄灭的烟头、火种，应立即处理。

(2) 经常检查防火通道，使其畅通无阻，一切易燃液体应放入五金容器内并适当地放置于远离火种及阴凉的地方。

(3) 不使用易燃液体作清洁剂，留意及警觉电器漏电或使用不正确而造成的火灾隐患。

(4) 经常检查用电线路，如果发现接触不良、电线磨损或发现客人超负荷使用电器时，应立即报告上级主管处理。

(5) 酒店员工都必须了解酒店的火警系统，明确知道灭火器、警钟或其他灭火用具的位置。

(6) 当发生火灾或其他紧急事故时，应保持镇定，在确定地点的同时，应立即打电话通知消防中心及部门经理或主管。

(7) 报告火警时，应清楚地说出火警发生的正确位置、火情并报上自己的姓名，同时将灭火器材取出拿到着火部位进行灭火。

(8) 着火时注意要先切断电源，采取一切可能采取的措施扑灭火灾于初期。

(9) 火势升猛时，应打破就近的消防报警器的玻璃实施报警。

(10) 火势不受控制时，应关掉一切电器用具开关，离开前把门窗关闭，撤离现场，切勿搭乘电梯。

#### ◇客房清扫前的准备

(1) 服务员换上工作服。服务员上班后，应换好工作服，戴上姓名牌，梳理好头发，女服务员可进行适当的化妆。

(2) 听取楼层领班的工作安排，领取客房服务员工作日报表。房间设备如果有损坏，地毯、墙面如果有污迹，应报告主管或领班，并在工作日报表上详细说明。

(3) 领取房间钥匙。服务员拿到一把钥匙就可以打开她所负责清扫客房的所有房门。为了楼层客房的安全，领取钥匙时一定要做好钥匙的交接记录。客房的钥匙不得随便交给他人，不能带回家，特别是通匙，更要注意，上下班必须交代清楚。

(4) 准备客房补充用品。客房每天的毛巾、浴巾、床单、枕套和桌布等物品

需用量很大,应该有一定数量的库存以就急需。上述物品的比例最好是使用的床位和卫生间的5倍:即客房一套、洗衣房一套、楼面备用一套、仓库一套、周转一套,但现在许多酒店只有三套左右。另外,客房的供应品如香皂、卫生纸、手巾、杯子、袋子、擦鞋布及其他物品也存于客房部,以便随用随取。

### ◇客房清扫步骤

#### 1. 走客房的清扫

对当天结账离店客人房间的清扫,就是走客房的清扫。走客房清扫的程序具体如下。

(1) 入房之前。一般酒店都禁止员工在某一时间以前在走廊上讲话,更不许大声喧哗。就算有必要,也只能轻声地讲。如果门上有“请勿打扰”的字牌,请勿进房;如果住客在中午或下午,甚至黄昏仍未离房,应向主管报告,下班前交代清楚,或采取某些措施;进房前一定要先按门铃,或用手指轻敲房门,就是空房也应如此,防止内有客。

(2) 进入客房。缓缓地把门推开,把“正在清洁”牌挂于门锁把手上,房门打开着至工作结束为止。打开电灯,检查有无故障。把小垫毯放在卫生间门口的地毯上,清洁篮(或清洁小桶)放在卫生间云石台面一侧。把窗帘、窗纱拉开,使室内光线充足,便于清扫。打开窗户约5分钟,让房间空气流通。

(3) 清洁整理。放水冲掉马桶内的污物,接着用清洁剂喷洒面盆、浴缸、马桶。然后,撤走客人用过的面巾、方巾、浴巾、脚巾;按次序检查衣柜、组合柜的抽屉,遗留物品应在第一时间交给台班,想方设法尽快交还给客人,并在卫生日报表上做好记录;用房间垃圾桶收垃圾,如果烟灰缸的烟头还没有熄灭,必须熄灭后方可倒进垃圾桶,以免引起火灾;撤掉用过的杯具、加床或餐具;清理床铺。将用过的床单撤走,放入清洁车一端的布草袋里。按照酒店规定的铺床程序,将床铺好。铺好的床应平整、对称、挺括、美观。床铺好以后,应该先打扫卫生间,以便留一定的时间,等因铺床而扬起的灰尘落下后,再用抹布除尘。

(4) 抹布擦拭。从门外门铃开始抹起至门框、门的内外,并注意门把手和门后的安全图的抹拭。按顺(或逆)时针方向,从上到下,把房间的家具、物品抹一遍,并注意家具的底部及边角位均要抹到。

服务员在抹尘时,要注意下列事项:①注意区别干、湿抹布的使用。对镜子、灯具、电视机等设备物品应用干布抹拭;家具软面料上的灰尘要用专门的除尘器具;墙纸上的灰尘切忌用湿抹布擦拭。②检查房内电器设备。在抹尘的过程中,如果发现客房内的家具及设备有损坏,要及时通知工程部修理,不可延误,否则将影响房间的销售。③除了干擦以外,房内设施、设备如果有污迹或不光



滑，还要借助于抛光剂、洗涤剂等物品对家具进行抛光和洗涤等项工作。

(5) 补充用品。包括：①补充卫生间内的用品，按统一要求整齐摆放。面巾纸、卷纸要折角，既美观又方便宾客使用。②面巾、方巾、浴巾、脚巾按规定位置摆放整齐。③补充房内物品，均需按酒店要求规摆放整齐。④补充杯具。

房间物品的补充要根据酒店规定的品种数量及摆放要求补充、补足、放好，注意商标面对客人。

(6) 自我检查。房间清扫完毕，客房服务员应回顾一下房间，看打扫得是否干净，物品是否齐全，摆放是否符合要求，清洁用品或工具有否留下。最后，还要检查窗帘、窗纱有否拉上，空调开关有否拨到适当位置。

(7) 清扫完毕。清扫完毕后将房内的灯全部熄灭，将房门轻轻关上，取回“正在清洁”牌。登记进、离房的时间和做房的内容。

## 2. 住客房的清扫

由于住客房是客人仍然使用的房间，所以在清扫时有些地方要特别注意。服务时面带微笑，服装整洁，仪表大方，注意个人卫生。

(1) 客人在房间时。①应礼貌地问好，询问客人是否可以清洁房间；②操作要轻，不要与客人长谈；③如果遇到有来访客人，应询问是否继续进行清洁工作；④清洁完毕，应询问客人是否有其他吩咐，然后向客人行礼退出房间，轻轻关上房门。

(2) 客人中途回房。在清洁工作中，遇到客人回房时，要主动向客人打招呼问好，征求意见是否继续打扫清洁。如果未获允许应立即离开，待客人外出后再继续进行清扫。

(3) 房间电话铃响时。房间电话是客人主要的通信工具，使用权属于客人，为了避免误会和不必要的麻烦，在清洁过程中，即使电话铃响了也不要接听。

(4) 损坏客人的物品时。进行住房清扫卫生工作时应小心谨慎，不要随意移动客人的物品，必要时应轻拿轻放，清扫完毕要放回原位。如果万一不小心损坏了客人的物品，应如实向主管反映，并主动向客人赔礼道歉，如果是贵重物品，应由主管陪同前往，并征求意见。如果对方要求赔偿时，应根据具体情况，由客房部出面给予赔偿。

清扫住客房时，还应注意以下事项：①客人的文件、书报等不要随便合上，不要移动位置，更不准翻看。②除放在垃圾桶里的东西外，其他东西物品不能丢掉。③不要触摸客人的手机、手提电脑、钱包以及手表、戒指等贵重物品。但搭在椅子上或乱堆在床上的衣服（包括睡衣、内衣、外套等）要替客人用衣架挂好，放进衣橱。④查看一下客人是否有待洗衣物。清扫住客房时，要查看一下客人是否有待洗衣物，如果有，要仔细审核洗衣单上填写的内容和所交付的衣服，然后将这些衣物装进洗衣袋，放在房门口（或清洁车上）。等待集中起来送交洗

衣房清洗。⑤对于长住房，清扫时应注意客人物品的摆放习惯。⑥离开房间时，关门动作要轻。

### 3. 空房清扫

空房是客人离开酒店后已经清扫过但尚未出租的房间，一般只需抹拭家具，检查各类用品是否齐全即可。

(1) 在房门锁上挂上“正在清洁”牌。

(2) 拿一湿一干抹布清洁家具。

(3) 卫生间的坐厕放水，地面冲水排异味，清洁卫生间浮座，淋浴水阀隔两天应放锈水一次，并注意清洗抹干。

(4) 检查房间规格、设备情况，检查天花板有无蜘蛛网、地面有无蚊虫，把空调调至适当位置，熄灯关门，取回“正在清洁”标牌。

### 4. 客房的清扫要求

客房状况不同，对其清扫的要求和程度也有所不同。一般来说，对于暂时没人居住，但随时可供出租的空房，服务员只需要进行简单清扫或小扫除；对于有客人住宿的住客房间以及客人刚刚结账离店、尚未清扫的走客房间，需要进行一般性清扫或中扫除；而对于那些长住客人离店后的客房以及将有重要客人光临的客房，则要进行彻底清扫或大扫除。如果床上或椅上有衣物，要用衣架挂起、放入衣橱中；如果有印刷品或书报等物随处放置，应把它们整理叠好，放于桌上或架上；将杯子里没有喝完的饮料倒入马桶，用水冲去；清洁烟灰缸时，要熄灭烟头，但不能把烟灰倒入马桶内。

### ◇客房清扫顺序

为了提高客房利用率和服务质量，客房清扫要根据实际情况，按一定的先后次序进行。

酒店客房的清扫顺序一般分淡季时的清扫和旺季时的清扫。

#### 1. 淡季时的客房清扫顺序

淡季时，应按以下顺序进行。

(1) 总台指示要尽快打扫的房间。

(2) 门上挂有“请速打扫”牌的房间。

(3) 走客房。

(4) 重要客人光临的客房。

(5) 其他客房。

(6) 空房。

#### 2. 旺季时的客房清扫顺序

旺季时，酒店用房紧张，客房清扫一般要依照下列顺序进行。

- (1) 总台指示要尽快打扫的房间。
- (2) 空房。空房可以在几分钟内打扫完毕，以便尽快交由总台出租。
- (3) 走客房间。旺季时，应优先打扫，以便总服务台能及进出租，迎接下一个客人的到来。
- (4) 门上挂有“请速打扫”牌的房间。
- (5) 重要客人光临的房间。
- (6) 其他住客房间。

以上客房清扫顺序还应根据客人的活动规律加以调整。客房清扫应以不打扰客人或尽量少打扰客人为原则，因此，应尽量安排在客人外出时进行。

#### ◇客房清扫的卫生标准

- (1) 眼看到的地方无污迹。
- (2) 手摸到的地方无灰尘。
- (3) 设备用品无病菌。
- (4) 空气清新无异味。
- (5) 房间卫生要达到以下要求：①天花板墙角无蜘蛛网；②地毯（地面）干净无杂物；③楼面整洁无害虫；④玻璃、灯具明亮无积尘；⑤布草洁白无破烂；⑥茶具、杯具消毒无痕迹；⑦铜器、银器光亮无锈污；⑧家具设备整洁无残缺；⑨墙纸干净无污迹；⑩卫生间清洁无异味。

#### ◇清扫客房时应注意的事项

(1) 敲门时，要注意声音大小适中，不可过急、力度过大。有些性急的服务员往往敲一下门就进房，还有些往往从门缝里瞅，这些都是不礼貌、没有修养的表现。另外，假如客人在房间，需要问明客人现在是否可以整理房间，征得客人同意后，方可开始做房。

(2) 整理房间时，要将房门开着。房门要打开，直到工作完毕；假如风大，不宜开门，可以门上挂“整理房间”的字牌。

(3) 坚持卫生工作经常化、标准化、制度化，为保持文明、整洁的酒店而努力工作。

(4) 不得使用客房内设施。服务员不得使用房内厕所，不得接听客人电话，也不得使用客房内电话与外界通话。

(5) 清理卫生间时，应专备一条脚垫。服务员清理卫生间时，进出频繁，卫生间门前的地毯特别容易潮湿、玷污、发霉，日久天长，这一部位较之室内其他

部位会提前损坏，破坏客房地毯的整体美观。因此，服务员在清扫客房时，应带上一小块脚踏垫，工作时将其铺在卫生间门前，工作后收起带出客房，以保护房内地毯。

(6) 清洁客房用的抹布应分开使用。客房清扫使用的抹布必须是专用的：干湿分开；清洁马桶用的抹布与其他抹布分开。根据不同的用途，应选用不同颜色、规格的抹布，以防止抹布的交叉使用。用过的抹布最好由洗衣房洗涤消毒，以保证清洁的高质量。

(7) 注意做好房间检查工作。服务员在做客房卫生时，特别要做好房间的检查工作。如果有报表，应立即照填，并要注意：表中符号表示该房前晚有无人住，房内是否有行李，或什么东西损失了等；房客人数很重要，加床要加收租金，不可遗漏；留意并警戒有意逃账的客人，提防以假行李充阔而骗住骗食。

(8) 不能随便处理房内“垃圾”。清理房内垃圾时，要将垃圾、废物倒在指定地点，清洁完毕后卫生工具、用品放到指定地点，不得乱堆乱放。

(9) 浴帘要通风透气。浴帘易长霉斑点，给人一种不洁之感。因此，应适当地展开浴帘，让其通风透气。方法是将浴帘朝浴缸尾部方向较松散地展开（与卫生间门的宽度相当）。

(10) 电镀部位要完全擦干。在打扫卫生间时，服务员必须要用干抹布（绝不能用湿布）将卫生间洁具上，特别是电镀部位的水迹擦干。否则，电镀部位很快就会失去光泽，甚至留下深色的斑块，严重的还会生锈。

(11) 对负责的卫生区域除按规定进行清洁外，还要及时清理杂物，随脏随扫，保持最佳的环境卫生。

#### ◇客房管理中常见问题处理

##### 1. 骚扰电话的防范与处置

近几年来，酒店半夜的骚扰电话一直困扰着经营管理者。骚扰电话有很恶劣的影响：一是造成宾客休息不好而大范围投诉；二是败坏社会风气和酒店名声；三是由此而可能引发酒店治安和违法犯罪案件的增多。虽经政府有关部门多次扫荡打击，但此势头有增无减，且有从南向北、从大城市向中小城市、从高星级宾馆向中小型酒店蔓延的趋向。

对于这种现象，绝大多数客人深恶痛绝。半夜里急促的铃声，惊醒客人，被强制性地剥夺了睡眠的权利，倘若被吵醒后辗转不能入睡，其恼火程度可想而知。如果酒店经营者对此不闻不问、放任自流，甚至有一种求之不得的想法，那么酒店的品位将会降低，酒店在社会上的形象将会受到严重损害，酒店的治安形势也会越来越严峻。因此，加强对客房骚扰电话的防范，是当代酒店客房管理面

临的一项新任务。

纵观骚扰电话，其进入客房的途径无非有外线转接和内线自拨两种。外线转接一般较容易发现和控制，其影响面也较小；内线自拨则危害较大，骚扰者往往按楼层一个客房一个客房地拨过去，倘无成交，大有绝不罢休之势。防范的重点也是此类电话，对此类电话的防范可采取以下措施。

(1) 拒绝为骚扰者办理入住登记手续。内线骚扰电话一般来说应是按正常登记手续办理入住客房者所为，针对这种情况，前台接待人员应以客满等为由，拒绝接待此类“客人”，拒绝为他们办理入住登记手续。

骚扰者通常具有以下特点：大多为年轻女性；穿着入时，比较暴露；经常出入酒店；在酒店住宿时间较长。

前台接待人员可据此发现疑点，一旦确认她们的身份，则可拒绝为其办理入住登记手续。

(2) 劝其离店。骚扰者一旦入住酒店，常常会露出一些蛛丝马迹。一旦暴露其身份，可委婉地劝其离店。

以下两种方法可以帮助酒店管理者确认其身份：①楼层服务员在日常服务过程中，应注意从其日常生活规律中发现疑点。骚扰者通常具有与众不同的生活规律和特征，楼层服务员应善于从日常服务中发现疑点。②由总机接线员进行防范。当接线员接到防范此类电话的指令后，重点在晚上 22:00 后至凌晨，随时监视（或专人监视）总机计算机屏，如果出现某房作为主叫连续向其他客房拨号时，及时通知值班经理，排除旅游团队和会议房后，查阅此房入住人员资料，即可基本确认。此外，如果值班经理在值班经理房自己接到此类电话或客人接到电话后当即投诉，则值班经理也可通知总机找出主叫方。

发现骚扰者以后，酒店应先对其进行电话警告，告知不得骚扰酒店宾客的休息，给骚扰者一个其活动在酒店保安部门的控制下的明确信息，当骚扰者发现已无机可乘时，便会自动离去。

针对骚扰电话，还有一些酒店在电话线上安装开关，让宾客决定睡眠之前是否关掉电话，这种做法虽然也可以有效地防止此类电话对客人的骚扰，但会对客人带来麻烦，还可能对宾客的商务活动带来不便，因为大多数人都没有一觉醒来打开电话开关的习惯。此外，这种做法也不能消除因骚扰电话而造成的客人对酒店的不良印象，因此，并非上策。

## 2. 不能让客人代行服务员的职责

(1) 客人不是服务员，不能让客人代行服务员的职责。无论是“开房单”还是“退房单”，都属于酒店内部管理的单据，它的传递应该由酒店服务员或行李员进行，而不应该由客人代行其职。客房管理者应该把客人当真正的“客人”对待，时刻记住，客人就是客人，客人在总台开房后，就有权直接进入“自己”的

房间。

(2) 当着客人的面查房,是对客人的不尊重。楼层服务员在开“退房单”之前,必须先检查客房,这不仅会耽搁客人的宝贵时间,而且是对客人的不信任、不尊重,会引起客人的不满。

(3) 这种结账方式是缺乏效率的。效率是体现服务质量的标志,也是服务质量的重要内容。要求客人每次结账,都得先到楼层服务台“报告”,等服务台出具“退房单”后再去总服务台办理结账手续,是一种缺乏效率的服务方式,因而,会影响服务质量。

正确的做法应该是为客人提供“一次性”结账服务,即客人直接到总服务台结账,而不必等楼层服务台查完房并出具“退房单”后再去总台结账。当然,查房是必要的,但不应当当着客人的面进行,而应在确认客人离店(通过观察或询问等方式),并已离开楼层后(或在接到总台客人离店的电话通知后)进行,并将检查结果电话通知总台结账处。这样既不会使客人感到尴尬,也会缩短结账时间,提高服务效率。

### 3. 不能把客人当作“审查”的对象

有些酒店设置有楼层服务台,并要求服务员将客人外出、进入房间的时间登记在簿子上,以便万一客房发生失窃事件时能够提供时间证明。但是,很多服务员根本不认识客人,不知道他(她)是否住在本楼层、在哪个房间(更不用说记住客人的姓名了)。结果,服务员看见每一位外出或回来的客人,都会问他是哪间房的。殊不知,这是不尊重客人的表现,甚至会使客人感到受到“审查”,常常引起客人的不满和反感。因此,服务员必须记住客人的姓名,至少应该记住客人的相貌特征和所住房间。

### 4. 叫醒服务

传统酒店的叫醒服务都是由酒店客房部为客人提供的,由客房服务员逐个在需要提供叫醒服务时到房间敲门叫醒。随着酒店设施、设备的不断更新,越来越多的酒店开始使用计算机自动叫醒系统,由总机接线员将客人需要叫醒服务的时间和房间号输入计算机,届时计算机将提供自动叫醒服务。但是,很多酒店为了使叫醒服务“万无一失”,采取计算机叫醒和人工叫醒同时提供的“双保险”叫醒服务。其实,这是没有必要的,是对酒店人力资源及设施设备的浪费。酒店投资采用计算机自动叫醒,目的就是为了提高工作效率,减少员工工作量,进而减少人力资源成本。如果计算机叫醒取代不了人工叫醒,还不如取消计算机叫醒,而直接改为人工叫醒。因为采用“双保险”制,一是没有必要,二是会增多服务的环节和程序,进而增加服务成本。

事实上,在采用计算机叫醒服务时,只有在下列情况下人工叫醒才是必要的。



- (1) 计算机出现故障,无法提供正常的叫醒服务。
- (2) 计算机叫醒失误,需要采用人工叫醒及时予以纠正。
- (3) 计算机叫醒无效,客人没有应答。

此时,需要通知客房部服务员及时上门提供人工叫醒服务,确认客人已经起床。

#### ◇客房服务中常见问题处理

##### 1. 客人不在时,来访者要求进入客人房间

为了客人的安全,当客人不在房间时不应让来访者进入客房,更不能让其将旅客的行李携出,此时应耐心地向来访者做好解释工作。但如果住客离开前有留言,允许某访客进入其房间时例外。不过,此时应问清来访者的姓名、单位,查验其证件,确认该客人就是住客指定的来访者。同时,请来访者在会客记录上登记。

##### 2. 来访者查询住房客

当有来访者查询住房客时,应先与住客电话联系,征得住客的同意后,再告诉访客:“客人在××房间等候。”

##### 3. 遇有醉酒客人,要加以妥善处理

客人在房间饮酒过量发生醉酒,服务员加强巡视,及时发现并报告主管,进房查看快速,设法使客人保持安静、帮助醒酒措施得当。如果客人醉酒后造成客房设备物品损坏,做好记录,客人酒醒后按酒店规定处理。对醉酒客人专人负责,耐心照顾,防止发生不良后果。

##### 4. 住店客人要求延住

如果住店客人要求延住,应敬请客人与总台接待处联系,办理有关手续。如果当天酒店已订满,可耐心向客人解释酒店困难,求得客人的谅解。如果客人执意不肯离开,则宁可让即将到店的客人住到别的酒店,也不能赶走已住店客人。

##### 5. 客人离店时,带走客房物品

客人离店,服务员查房迅速、细致,认真。发现客人带走客房物品时,记录房号、姓名、时间、物品名称及件数,并及时报告主管。如果带走的物品非一般性纪念品,且较贵重,迅速通知前厅,与客人接触,耐心询问,在查清的基础上请客人退回或按酒店规定处理。处理过程中做到礼貌、婉转、讲究技巧,不伤害客人的感情。

##### 6. 服务员擅自将客人的行李搬出房间

很多情况下,客人结完账后,行李仍然暂时留在房间;有时,预计离店的客人接近或已过了中午12点时,仍然不见回酒店。这时,客房服务员容易犯的一



个错误是：在客人不在客房的情况下，擅自将客人的行李搬出房间，结果常常引起客人的强烈不满和投诉。

为了防止出现上述情况，客房部除了加强与总台的沟通与协调以外，还应随时掌握预计离店客人的动向，必要时与预计离店客人提前沟通，了解其离店的确切时间和特殊的服务要求。

## 第九章 酒店康乐部规范化管理

### ◇康乐设备管理概述

一般酒店康乐设备管理的基本要求是：康乐设备配套成龙，经济效益好；保证康乐项目正常运行，并且消耗要低；便于及时维修，保证维修质量；确保安全运行，杜绝事故发生。

#### 1. 酒店康乐设备管理的重要性

康乐设施的完善，康乐器械的现代化和先进性，常常会吸引大量的康乐爱好者。正是由于康乐享受越来越受到旅游者和公众的青睐，酒店的经济效益就收到了意想不到的效果。很多旅游热点的酒店，特别是首都、大城市和经济较发达地区的酒店，康乐部的经济收入在整个酒店的总营业额中占有很大的比例。

酒店康乐设备的好坏，对酒店康乐业务经营的好坏有直接的影响，其主要表现在以下几项。

(1) 加强康乐设备管理是保证酒店康乐项目正常运转的首要条件。酒店是以康乐设备为依托，向客人提供各种康乐服务而取得各种收入的经济组织。如果康乐设备一旦发生故障，又得不到及时修理，就会影响酒店的声誉，影响酒店的正常营业。因此，要努力完善酒店康乐设备，加强维修，使之正常、安全运行。

(2) 加强康乐设备管理是提高康乐服务质量的重要保证。酒店康乐服务质量是指酒店提供的康乐服务能够满足客人需要的一种属性，即服务商品的使用价值。酒店康乐服务质量是酒店对外形象的主体，是一种无声的宣传广告和通向成功之路的护照。

(3) 加强康乐设备管理是提高酒店星级的一个重要方面。酒店康乐设备配置状况如何，管理得如何，直接关系到酒店星级的高低。

(4) 加强设备管理是提高酒店康乐项目经济效益的主要措施。只有管好、用好、修好各种康乐设备，才能充分发挥其作用，提高经济效益。

#### 2. 酒店康乐设备管理的特点

(1) 商品性强，管理要求高。酒店的康乐设备一是使用的人杂、破损率高，二是维修保养要求高。因此应加强设备的检修保养，使康乐设备始终处于完好无损的状态，这是康乐设备管理的首要任务。

(2) 损耗大,更新周期短。这是由酒店康乐服务享受因素大的特点所决定的,此外还受流行因素所影响。今天盛行的娱乐项目,过几个月就不流行了。

(3) 构成复杂,管理难度大。酒店康乐设备的种类和数量繁多,规格型号各异,投资构成区别大,技术性强,使用方法和维修保养要求各异,有的为隐蔽安装设备,这一特点决定了康乐部和工程部工种多,技术门类齐全,且专业性强,从而增大了康乐设备管理的难度。

(4) 康乐设备管理是对康乐设备实行全过程的综合管理。康乐设备管理的工作内容包括康乐设备运行的全过程,即从选择、购置安装、维修保养、更新改造到报废的整个过程。在这中间,缺哪一环,都会给康乐设备管理带来负面影响。因此,酒店康乐设备是围绕设备物质运动形态和效用发挥而进行的管理工作。

## 2. 酒店康乐设备管理的任务

酒店康乐设备管理是对康乐设备实行全过程的综合管理,其任务有以下几点。

(1) 正确选购康乐设备。要使所选择的康乐设备能达到康乐设施配套高效益、供应低消耗、及时维修高质量和安全生产少事故等要求。

(2) 合理使用康乐设备。酒店康乐设备运行管理的基本要求是保证供应,降低消耗。

(3) 保证酒店康乐设备配套。

(4) 培训员工。

(5) 加强康乐设备的技术改造。

## 3. 康乐设备管理的内容

(1) 合理使用康乐设备。酒店康乐部正常运行的首要条件是酒店使用的康乐设施和设备要经常处于完好状态,以便充分发挥它们的效能。为此,要合理使用、保养设备,及时排除故障。努力掌握酒店设施和设备的运行规律,配备必要的检测维修设备和员工,保证酒店康乐设施和设备运行能力的发挥。

为了合理使用康乐设备,必须做到建立健全使用康乐设备责任制和其他规章制度,要为康乐设备创造良好的工作环境和条件,规定各种消耗定额,组织操作人员参加康乐设备管理。

(2) 认真维护保养好康乐设备,适时进行修理。其核心就是管好、用好、修好康乐设备。

首先,管好:①操作人员自己使用的康乐设备及其附件要保管好;②未经工程部经理批准,不能改动康乐设备结构;③非本康乐设备操作人员,不准擅自使用;④不得擅自离工作岗位,有事必须切断电源、停车;⑤发生事故后,应保护现场,并及时向有关人员如实报告事故经过。

其次,用好:①严格遵守康乐设备操作规程;②不超负荷使用,不带病运

转；③不在康乐设备的滑动导轨面上放置计量器具和工具等。

最后，修好：①保证康乐设备按期修理；②积极认真做好一级保养，配合做好二级保养，修理前主动反映康乐设备情况，并参加试车验收。

(3) 保证酒店康乐设备寿命周期费用最经济。酒店康乐部在设备管理中要讲求经济效益，按照盈利原则来降低康乐设备管理过程中各个环节的费用支出，保证康乐设备寿命周期费用最经济。

(4) 更新过时的康乐设备，以便保持良好的形象，并使游客感觉有新奇感。为了在客人面前，始终使酒店保持良好的形象，必须有计划、有步骤地更新康乐设备，改造酒店原有康乐、工程、设备，来提高酒店康乐、工程运行质量和服务水平。

### ◇康乐设备的保养与检查

#### (一) 酒店康乐设备的保养

康乐设备的保养是指定期地对康乐设备的各部分进行系统的检查、清洁、润滑、紧固、调整或更换某些零件。它是康乐设备管理中的重要内容，直接影响康乐设备使用寿命和经济效益。

##### 1. 定期保养

###### (1) 定期保养的内容。

首先，定期检查。由专职维修员工按计划定期对康乐设备进行检查，查明康乐设备技术状态，保证康乐设备达到规定的性能，并为计划修理提供依据。为了搞好定期保养工作，对重点康乐设备，还应定期单独进行精度测试，精度测试的方法是将检查项目的精度实测值与规定的允许值进行比较，求出精度指数以查明重点康乐设备的技术性能状况。

其次，定期换油。对有集中式和带油箱的润滑系统和液压系统的康乐设备，按特定的换油计划表，定期、定质、定量地给各系统换油，以保持油的清洁，减少由于油中混有杂质细粒而引起各系统的磨损。换油工作也可与定期修理结合，以减少康乐设备的停歇时间。

最后，定期清洗。定期清洗是指对那些工作时多垢屑、多粉尘和经常接触腐蚀介质的康乐设备，根据康乐设备的结构特点和工作条件，规定清洗间隔期，按规定的项目，定期地进行清洗。清洗时，要拆卸康乐设备的某些零件，清除上面的垢屑、粉尘、污垢及磨料等物，用棉纱擦净，用油清洁，然后装好。

(2) 保养工作的要求。①整齐：工具、工件、附件放置整齐，安全防范装置齐全，线路、管道完整；②清洁：康乐设备内外清洁，各滑动面、丝杆、光杆等处无油污、无碰伤、无锈蚀，各部位不漏油、漏气（汽）、漏水、漏电，垢屑、垃圾清扫干净；③润滑：按时加油、换油，油质符合要求，油壶、油枪、油杯齐全，油

毡、油线清洁,油杆、油窗醒目,油路畅通;④安全:实行定人定时、交接班记录、运行状态记录以及日常点检记录等制度,遵守操作规程,不出事故。

(3) 康乐设备维修保养注意事项。康乐设备维修保养应做到迅速、优质,并注意以下四个问题:①维修速度迅速及时,酒店康乐设备维修的速度是从报修到修复的时间,也包括从报修到维修人员到达现场的时间。②维修作风礼貌协作。③维修效果达到正常运转,返修率低。④维修费用勤俭节约,修旧利废,提高效率。

## 2. 三级保养

三级保养包括例行保养、一级保养和二级保养。

(1) 例行保养(日常保养)。例行保养的内容是进行清洁、润滑和紧固易松动的螺栓,检查零部件的完整,例行保养的项目和部位较少,大多数在设备外部,由操作工人承担。

(2) 一级保养。一级保养以操作工人为主,维修工人指导配合,康乐设备累计运行500~600小时要进行一次一级保养。一级保养有以下一些内容:①根据康乐设备的使用情况,进行部分零部件的拆卸、清洗、修复。②对康乐设备的各个配合间隙进行适当的调整。③清洗康乐设备表面的“黄袍”及油污。金属及其制品锈蚀(即通常说的生锈),是在金属表面受到周围介质的化学作用或电化学作用,而被破坏的现象。防锈就是防止或破坏其产生化学和电化学腐蚀的条件,杜绝使金属锈蚀的一切外界因素,选择适宜的保管场所,禁止与酸、盐、碱等物资并存在一起,妥善地进行堆码或密封等。还可采取金属表面涂覆防锈油等,以保护金属表面不受环境中不良因素的影响。④检查、调整润滑油路、清洗油毡、油线、滤油器和滑动导面等,适当加润滑油或润滑脂。⑤清扫电器箱、电动机,做到电器装置固定整齐,安全防护装置牢靠。

(3) 二级保养。二级保养以检修工人为主,操作工人协助配合。康乐设备累计运行2400~2500小时要进行一次二级保养。二级保养有以下一些内容:①根据设备的使用情况,对康乐设备进行部分解体检查、清洗。②对各主轴箱、变速传动箱、液压箱、冷却箱进行清洗并换油。③修复或更换易损件;④检修电器箱,修整线路,清洁电动机。检查、调整、修复设备精度,校正机座水平。酒店康乐设备与车辆、电梯等各种机器一样,适用于二级保养。

## (二) 康乐设备的检查

酒店康乐设备的检查是对酒店设备的运行情况、工作精度、磨损程度等进行检验、测试的工作。

### 1. 设备检查的目的

- (1) 全面掌握设备技术状况的变化和磨损情况,及时查明和消除设备的隐患。
- (2) 针对检查发现的问题,提出改进康乐设备维护工作的措施。

(3) 有目的地做好酒店康乐设备维修前的各项准备工作,以提高酒店康乐设备修理质量和缩短修理时间。

## 2. 酒店康乐设备检查的类型

(1) 每日检查。每日检查是酒店康乐设备的日常点检,是为了事先察觉事故隐患,从而及时采用相应的维修措施,使酒店康乐设备故障损失处于最小程度。根据酒店康乐设备不同类别,由酒店康乐部、工程部共同制定日常点检卡片,确定点检项目。每日检查一般在交接班时由设备操作人员执行,并同日常保养结合起来。酒店康乐部操作工根据点检卡片,利用自己的经验和感觉器官,对酒店康乐部设备各部位进行状态检查。

(2) 定期检查。定期检查是按计划日程表,在操作者参与下,由维修员工进行。

(3) 功能检查。功能检查是对康乐设备的各项功能进行检验和测定。

(4) 精度检查。精度检查是对酒店康乐设备的加工精度进行全面检查和测定,以确定康乐设备精度的变化情况。

根据康乐设备的技术性能和使用情况,确定康乐设备修理周期并据此进行检查的方法是定期维修法。定期维修法是目前康乐设备维护保养、修理的常用方法,应该认真加以执行。酒店康乐设备损坏状况主要通过酒店工程部、康乐部员工来发现,尽量做到预防在先,防患于未然。

## 3. 康乐设备的检查方法

康乐设备检查应根据检查项目的实际情况,分别采取目视、耳听、手摸等方法,以及运用科学的检测仪器、仪表和工具等。康乐设备检测技术又称为康乐设备诊断技术,是指为了准确掌握康乐设备的磨损、腐蚀等情况,或者及时进行维修,通过仪器、仪表和科学方法对正在运转中的康乐设备进行一系列的检查和测定方面的技术。采用这种技术能够全面、准确地把握住康乐设备的磨损、老化、劣化、腐蚀的部位和程度,以及其他有关情况。

## ◇康乐设备的修理

康乐设备修理是指修复由于正常的原因而损坏的设备。通过修理和更换已经磨损、锈蚀的零件,使康乐设备的精度、效能得到恢复。同时,通过修理,有计划地对康乐设备进行改造,以提高康乐设备的工作性能和质量。

### (一) 修理的类型

#### 1. 小、中、大修理

康乐设备的修理一般可分为小修理、中修理和大修理三种。

(1) 小修理。小修理简称小修,是对康乐设备进行局部修理,通常只修复和更换少量的磨损零件,校正并恢复康乐设备的精度,保证康乐设备能够恢复和达



到应有的标准和技术要求。

(2) 中修理。中修理简称中修, 是对酒店康乐设备进行部分拆卸、分解, 更换与修复主要零件和数量较多的其他磨损零件, 校正机器设备的基准, 以恢复和达到规定的精度、功率和其他技术标准, 并保证使用到下一次修理。

(3) 大修理。大修理简称大修, 是对康乐设备进行全面修理和修复, 要把设备全部拆卸, 更换和修复全部的磨损零件、部件, 校正和调整整个设备, 恢复康乐设备的原有精度和性能。

## 2. 日常、紧急维修

(1) 日常维修。日常维修是酒店维修人员、康乐部员工以及客人在检查或使用酒店康乐设备时发生故障, 工程部派员维修。酒店工程部必须十分重视日常维修工作, 做到随叫随到。

(2) 紧急维修。紧急维修是当酒店康乐设备由于意想不到的因素而损坏, 需要立即维修抢修、抢险的工作, 如停电、电梯或索道失灵等。

## (二) 修理周期

### 1. 修理周期

修理周期是相邻两次大修理之间机器设备的工作时间。对新设备来说, 修理周期是指从投产到第一次大修理之间的工作时间。修理周期是根据在不同酒店, 维修不同康乐设备时, 考虑了以下一些因素来确定的。

(1) 要考虑酒店修理对象如果一旦发生故障, 其造成的损失或危险程度的大小; 如果损失或危险程度大, 其修理周期要尽量短。

(2) 要考虑酒店修理对象如果一旦发生故障, 其触犯法律及保险条例可能性的大小; 如果可能性大, 则修理周期要短。

(3) 要考虑酒店修理对象如果一旦发生故障, 对客人和员工影响的大小; 如果影响大, 则修理周期要短。

(4) 要考虑酒店修理对象如果一旦发生故障, 影响酒店营业的大小; 如果影响大, 则修理周期要短。

### 2. 修理周期结构和修理间隔期

(1) 修理周期结构。修理周期结构是指在一个修理周期内, 大修理、中修理和小修理的次数与排列次序。

(2) 修理间隔期。修理间隔期是相邻两次修理之间设备的工作时间。

## ◇游泳池服务管理

客人来到游泳池, 不仅要游泳, 还要晒太阳, 所以游泳池还要有一些场地, 供客人晒太阳、休息和餐饮等。一般来说, 游泳池要有幽雅的环境、现代化的设备、清洁的水质、严格的管理制度、有效的安全措施和优质的服务。因此, 游泳



池的工作人员要经过严格的训练。

### 1. 设备管理

游泳池不仅要有现代化设备，如池底吸污器和自动过滤循环装置等，还要有专用出入通道，入口处有浸脚消毒池。游泳区各种设施设备配套，美观舒适。

### 2. 环境卫生

(1) 酒店游泳池的环境应美观、舒适、优雅、整洁。

(2) 游泳池门口设营业时间、客人须知、价格表等标志标牌。

(3) 标志标牌应设计美观，有中英文对照，字迹清楚。

(4) 室内游泳池、休息区、配套设施整体布局合理协调，空气新鲜，通风良好，光照充足。

(5) 保证标准的室内换气量、自然光率、室内温度、水温和室内相对湿度等。

(6) 休息区的躺椅、坐椅、餐桌应摆放整齐，大型盆栽盆景美观干净。

(7) 顶层玻璃与墙面干净、整洁，地面无积水，休息区地面、躺椅、餐桌坐椅、用具等无尘土、污迹和废弃物，无卫生死角。

(8) 更衣室、淋浴室、卫生间天花板光洁明亮，墙面、地面整洁，无灰尘蛛网，地面干燥，卫生间无异味。

(9) 所有金属件光亮，镜面光洁。

(10) 更衣柜内无尘土、垃圾、脏物等。

(11) 游泳池水质清澈透明，无污物、毛发，池水定期消毒，并定期进行更换。

(12) 饮用水无色、透明、清洁卫生，符合国家卫生标准。

### 3. 保障客人的安全

游泳池客人须知中明确公告：“饮酒过量者谢绝入内”，“本池无救生员”。服务过程中发现客人中有饮酒过量者，婉言谢绝入内。服务人员受过救生训练，随时注意水中客人情况，发现异常及时采取有效措施。池边备有救生圈，配有两倍于池宽的长绳和长竿救生钩。对带小孩的客人，要提醒注意安全。整个服务过程中，不会有客人衣物丢失或溺水等安全责任事故发生。

### 4. 有良好的工作精神

自觉遵守劳动纪律，严格执行请示汇报制度，服从工作安排，有强烈的责任感和吃苦耐劳的精神。

### 5. 提供优质服务

(1) 酒店游泳池免费提供给本酒店的住客进行运动，一般不接待非住客。

(2) 客人进入游泳池一般凭房间钥匙或酒店发的证件，服务员带领客人到更

衣室更衣；客人来到游泳池，要准确记录客人姓名、房号（酒店宾客应登记房号）、到达时间、更衣柜号码；客人的衣服挂在衣柜里，鞋袜放在柜下，贵重物品要客人自己保管好，需要加锁的要为客人锁好，钥匙由客人保管。

（3）客人进入游泳池前应先淋浴。擦太阳油者必须淋浴后方可入池游泳。

（4）对有皮肤病、急性结膜炎、艾滋病等传染病患者以及心脏病、癫痫病、精神病、酗酒者和过饥过饱者，应谢绝进入游泳池。

#### ◇电子游戏室服务管理

（1）以良好的仪容仪表开始一天的工作，到岗后把所有物品摆放整齐，做好卫生工作。

（2）游戏室内的游戏机外壳、台面桌边、茶几要用专用清洁剂擦拭干净，检查设备是否灵敏，是否有接触不良现象，是否存在电线短路隐患。

（3）客人到来，主动迎接，安排客人游戏，并介绍游戏规则，做好客人消费的登记工作。如果客人较多，安排客人等候顺序。

（4）服务过程中，做好巡场工作，注意观察客人状况，主动提供技术指导，正确使用游戏机，发现问题及时处理。

（5）维护好游戏室秩序和安全，如果客人之间发生纠纷，主动调解，必要时报告保安部解决。

（6）如果客人初次玩电子游戏机，为客人做示范。

（7）发现设备故障，立即维修或报工程部维修。

（8）客人离去时，注意检查四周是否有遗留物品，然后笑脸送客，欢迎他们再次光临。

（9）营业结束前，检查游戏设备是否完好无损，清扫环境并把灯关掉。

（10）填写营业日报，按规定做好交接班工作。

#### ◇多功能厅管理

##### 1. 多功能厅宾客须知

（1）本厅凭票入场，一人一票。门票只限当日有效。

（2）举办迪斯科舞会时，谢绝 18 岁以下学生入场。

（3）衣着不整者谢绝入场。

（4）厅内不得大场喧哗，严禁吸烟。

（5）饮酒过量者谢绝入场。

（6）参加本厅活动的宾客，请自觉维护社会公德，维护公共秩序，听从工作人员的安排和疏导。

(7) 提倡文明礼貌，请尊重文艺演出人员和舞会伴奏人员。

(8) 凡不遵守以上规则者，将会被请出厅外，并不退还已付款项。扰乱秩序者，经劝阻无效影响治安的，将被送交公安机关处理。

## 2. 存衣须知

(1) 宾客存衣时，服务人员会交给您一个存衣牌；领取衣物时，须凭该存衣牌领取。

(2) 贵重物品请自己保管，衣帽间不负责存放。

(3) 不接受易燃、易爆、易碎、易腐蚀物品及药品和食品的存放。

(4) 请在营业结束前取回您所存放的物品。

## 3. 租用旱冰鞋须知

(1) 租鞋时，请您将入场时的门票交给服务员。

(2) 不得代他人租鞋。

(3) 当您拿到旱冰鞋时，请先检查冰鞋是否完好，有问题时立即更换。

(4) 穿用旱冰鞋时，请先穿上袜子，以免磨伤皮肤。

(5) 请爱护使用旱冰鞋，如因疏忽或使用不当造成损坏，请您照价赔偿。

## 4. 多功能厅服务规范服务程序

(1) 去保安部值班室领取大门钥匙。

(2) 换好工作服，签到。

(3) 打扫卫生（大厅、看台、办公室）。

(4) 检查各项设备是否完好，设施有无损坏情况。

(5) 由领班召集班前会。①检查仪表、仪容；②总结前日之工作情况；③布置当日工作；④及时总结前一段出现的问题，并提出相应的改进措施。

(6) 岗前准备：①提前 10 分钟到岗；②将前一日工作日志交至康乐部办公室；③检查岗位上有无异常情况，做好开业准备。

(7) 上岗。

首先是门岗：①精神饱满，彬彬有礼，微笑服务；②热情、礼貌地接待宾客；③耐心解答宾客的问题，与客人对话时眼睛要正视客人，音量适中；④使用敬语，不与客人争辩、争吵；⑤站姿标准，双手轻握，自然交叉在前或自然下垂于身体两侧，不叉腰、不抱肩、不插兜、不倚靠他物。

其次是大厅流动岗：①引导客人入座；②随时打扫厅内卫生；③协助客人在厅内的一切活动。

(8) 下岗后及时反映岗上所出现的问题及其他一些情况。

(9) 有大型活动时，岗位设置将有所变化。活动结束后，全体人员列队于门口，欢送客人。

(10) 活动结束后,及时清理场地,搞好卫生。

(11) 经主管或领班确认无事后,方可签退下班。

#### 5. 多功能厅音响服务程序 (DJ 操作员)

(1) 到保安部值班室领钥匙。

(2) 打扫 DJ 室内卫生及喷泉池卫生。

(3) 将前一日工作日志交至康乐部办公室。

(4) 岗前准备:①检查设备情况;②准备当日所需物品;③了解当日活动安排。

(5) 上岗:①在喷泉表演过程中,控制员不得离开操作间(包括舞会、演出等);②在喷泉表演过程中,如果有客人拥至池边应及时广播予以劝阻,协助厅内服务员的工作;③有遇重大活动时,工作要特别认真、负责,活动结束后,及时清理设备、器材。

(6) 下岗:①检查设备情况并填写工作日志;②将当日所用物品进行清点,并恢复原位;③切断所有电源;④确保一切无事后方可离去。

#### 6. 多功能厅旱冰场服务程序

(1) 做好营业前的卫生清洁工作:①旱冰场地面;②不锈钢栏杆;③租鞋部内外;④宾客换鞋座位区;⑤入口处服务台内外;⑥花木植物及垃圾筒;⑦音乐喷泉平台;⑧小卖部内外;⑨洗手间内外。

(2) 查对旱冰鞋数量,检修旱冰鞋。

(3) 调整灯光音响设备。

(4) 修整个人仪表,准备开始营业。

(5) 售票人员备足入场券和备用零钱,准时到岗。

(6) 门口服务员负责收票和维持入场秩序,并引导宾客到租鞋服务台。

(7) 根据换鞋券每券一双发给客人,撕下存根备查。

(8) 宾客换下的私用鞋交柜台保管,服务员发给客人取鞋号码牌。

(9) 宾客进入旱冰场,服务员应随时巡视服务。

(10) 每隔一小时溜冰暂停一次,向客人赠送一场音乐喷泉表演。

(11) 音乐喷泉表演开始时应由服务员在音乐喷泉附近疏导,以保障客人安全。

(12) 表演完毕后是短暂休息时间,此时服务员应尽快清理场地卫生,然后溜冰又开始。

(13) 宾客溜冰结束后,门口服务员站立两旁向客人告别。

#### 7. 音乐会、文艺演出、时装表演、网球比赛、拳击表演、宴会、鸡尾酒会和夜总会等活动的服务程序

(1) 对上述项目业务上的安排应由康乐部、公关部等有关部门协调配合。必要时成立接待小组,以便安排工作。

拟一份详细的方案交到管理层审批，经批准后再返回康乐部、餐饮部和其他有关部门一起统筹安排。

- (2) 需要布置场地或改变其他设施时，应请工程部和相关部门协助配合。
- (3) 当某项活动项目与餐饮有关系时，应与餐饮部经理共同协商安排工作。
- (4) 门口服务员在门口收票并随时提示客人注意事项，维持入场秩序。
- (5) 厅内服务员应有礼貌地将宾客引导到指定的座位上。
- (6) 注意照顾老幼或行动不便的宾客。
- (7) 保安部人员将会被要求维持程序。
- (8) 服务员注意随时提示客人不要在禁烟区吸烟。
- (9) 在节目开演前，清洁员必须不断地打扫卫生。
- (10) 节目演出期间，服务员应维持场内安静。
- (11) 节目结束后，服务员与保安员共同协助宾客有秩序地退场。
- (12) 服务员迅速清理场地，并协助卫生清洁人员搞好现场卫生，为下一次的活动做好准备。

#### 8. 多功能厅夜总会服务规范

- (1) 仪表端庄，穿着清洁整齐的制服，面容保持微笑状态，谈吐文雅温柔。
- (2) 当客人前来消费时，迎宾员要上前迎接并问候“晚上好”；客人进场后，领位员要根据宾客要求和人数带领他们去适当的座位入座。
- (3) 服务员面带微笑，上身微向前倾，双手递上饮品和食品价目表请客人选择。
- (4) 将客人的饮品单交吧台调配，然后由服务员端给客人，服务员送酒水和食品时注意切不可挡住客人视线。
- (5) 当客人要吸烟时，服务员应马上掏出打火机为客人点烟。
- (6) 经常观察烟灰缸，发现有烟灰、烟蒂应尽快更换，烟灰缸内的烟蒂不得超过两个。
- (7) 当发现客人的饮品喝光时，要及时询问客人还要不要再叫饮品，如果茶几或饮品台有水渍，应及时用毛巾擦干净。
- (8) 服务员应经常留意客人的手势，不论客人有什么要求，在可做到的范围内要尽量满足客人。
- (9) 服务员之间除了工作需要外，不要交头接耳或对客人评头品足。

#### ◇健身房服务规范

健身活动的目的，一是减肥，二是通过锻炼使身体健美，三是消除疲劳。

##### 1. 健身房环境质量

健身房门口客人须知、营业时间、价目表等标志牌齐全，设计美观、大方，中英文对照，文字清楚，摆放位置得当。室内健身器材布局合理，摆放整齐。录

像机、电视机、钟表设置合理,便于客人观看使用。健身房内照明充足,适当位置有足够数量的常绿植物调节小气候。整个环境质量达到美观、整洁、舒适,布局合理,空气清新。

#### 2. 健身服务员应做好的工作

(1) 迎接客人。具有较好的专业外语对话能力,仪容整洁,精神饱满,身体健康,待客热情、大方、有礼,能熟练地掌握和讲解健身器材,善于引导客人参加健身运动。

(2) 介绍、示范健身运动。介绍设备的性能和操作方法。当客人要健身,并要求辅导时,服务员应主动示范。带客人做健身操,口令清晰、姿势正确、动作一丝不苟,并根据客人的身体状况,因材施教,做不同的指导。如果客人误场,可提供健身操录像带使用。

(3) 注意安全。坚守岗位,严格执行健身房规定,注意客人健身动态,随时给予正确的指导,确保客人安全运动,礼貌劝止一切违反规则的行为。

(4) 健身房卫生。负责健身房及更衣室、淋浴室的清洁卫生工作。搞好环境卫生和设备卫生,保持环境的整洁和空气的清新,以达到质量标准,给健身者以良好的环境感觉。

(5) 保养器材。负责维护健身设备的正常运行,如果发现问题,应及时上报。每天按规定准备好营业用品,需要补充的用品应及时报告领班申领。

### ◇桑拿浴室服务规范

#### 1. 桑拿浴的主要作用

(1) 减肥。如果每天去一次桑拿浴,通过蒸气热使人大量出汗,对减肥有显著效果。

(2) 消除疲劳。桑拿浴以后,加速人体的血液循环,促进了新陈代谢,使人迅速恢复体力。

(3) 可以防治风湿病和皮肤病。

#### 2. 桑拿浴室环境质量

桑拿浴室门口营业时间、客人须知、价目表等标志牌齐全、完好,设计美观大方,安装位置合理,中英文对照,字迹清楚。室内分隔式小桑拿浴室,室温保持在30℃左右。各室内通风良好,空气清新,环境整洁。客人有舒适感和安全感。

#### 3. 桑拿浴的服务程序

(1) 做好各项工作。要求服务员具备简单的外语对话能力,对客热情、礼貌、周到、责任心强、服从台班工作安排,与按摩师通力合作做好桑拿室的各项工作。

(2) 热心服务。客人到达,主动问好,热情迎接客人,询问有无预订。准确



记录客人姓名、房号、到达时间和提供更衣柜号码、钥匙、分配浴室。主动及时提供毛巾、服务用品。客人进入桑拿浴室作准备，开始桑拿，调好温度和沙漏控时器。客人享用桑拿浴期间，每10分钟巡视一遍，注意客人情况，如果有呼唤，随时侍候。及时提供客人要求的各项服务。

(3) 防止发生意外。服务员要密切注视客人的动静，每隔几分钟就要从门的玻璃窗口望一望，看看客人浴疗是否适宜，防止发生意外。坚守岗位，保证客人安全，勤巡查，发现问题及时向台班报告。

(4) 清洁卫生标准。各桑拿浴室的天花板和墙面无灰尘、水渍、印痕，无掉皮、脱皮现象。地面干燥，无灰尘、垃圾和卫生死角，整洁干净。所有金属件表面光洁明亮，镜面无水迹。所有木板洁净、光滑，无灰尘、污迹和碳化物。客人有舒适感。

(5) 礼貌送客。客人离开时，要提醒客人不要遗忘东西，拾到任何遗留的物品要立即上交台班或主管。对客人要说谢谢他的光临，欢迎以后再来，并送客送到门口。

(6) 检查设备运转情况。负责检查桑拿浴室设备的运转情况，如水位、温度需随时调节、补充，抽风机和灯光等设备需随时检查，有情况向台班报维修项目。

#### ◇保龄球房服务规范

保龄球也叫滚球，是客人较喜欢的一种体育活动。近年来，在一些较大的酒店里都设有保龄球房。

##### (一) 保龄球房的配套设施

(1) 球场入口设有服务接待柜台，要配齐相应数量的各种鞋号的保龄专用鞋及计算机记分和结账设备。

(2) 球场旁边要有与接待能力相应档次与数量的男、女更衣室、淋浴室、卫生间。①更衣室配带锁更衣柜、挂衣钩、衣架、鞋架与长凳。②淋浴室各间互相隔离，配冷热双温水喷头、浴帘。③卫生间配隔离式抽水马桶、挂斗式便池、大镜及固定式吹风机等卫生设备。④各配套设施墙面、地面均满铺瓷砖或大理石，有防滑措施。

(3) 球场内设吧台及休息区。有些保龄球馆为节省空间将吧台和服务台设在一处。

(4) 设有保龄球架。

(5) 球场门口设营业时间、客人须知、价格表等标志标牌。标志标牌设计美观、大方、设置位置合理，有中英文对照、字迹清楚。

(6) 球场内部通道、过道、球道、记分显示、球路显示等设施布局合理，整



体协调、美观。

(7) 各种器材摆放整齐,适当位置有大型盆树、盆景美化环境,调节气候。

## (二) 保龄球的服务礼仪

### 1. 接待服务

(1) 客人前来打保龄球时,应准备记录客人姓名、房号(酒店宾客应登记房号)、运动时间。

(2) 迎接客人,主动问好,运用准确、规范的服务语言。询问客人是按每人一局还是按时间租用保龄球道。

(3) 根据客人预订及人数和球道出租情况安排球道。

(4) 在投球道的记分台上为客人设定人数及局数,计算机开好自动记分,天花板上的显示屏会自动显示每次投球的积分情况。

(5) 如遇客满,先请客人排队等候。

(6) 客人玩球时间提供巡视服务,观察操作设备是否准确,保证自动回球、记分显示、球路显示等正常动作。

(7) 巡视员精神状态良好,及时、准确、礼貌地提醒客人注意球场秩序,向客人讲解保龄球运动知识清楚、明确。

(8) 及时纠正违反球场规则和妨碍他人的行为,迅速排解客人纠纷。始终保持球场秩序井然,在整个服务过程中要做到耐心周到。提醒客人,不要取他人的用球。取球时就辨认自己的球号与颜色。球道两边若有人预备掷球时,应待两旁人掷出后进行。不要在球道上停留过久,球撞击到球瓶时应后退,打出全倒也不要大声喊叫。

(9) 客人休息时需要饮料、小吃,主动及时询问需求,做好记录,并迅速提供服务。

(10) 客人离开,应主动告别,并欢迎再次光临。

### 2. 陪练服务

(1) 保龄球室设专门陪练员或教练员。

(2) 根据客人需要随时提供陪练服务。

(3) 陪练期间,要能对运动知识、规则、记分方法等讲解清楚,示范动作要做到标准规范。

(4) 掌握客人心理和陪练分寸,能够激发客人的兴趣。

(5) 组织比赛,服务周到。

### 3. 安全服务

(1) 保龄球场设急救药箱药品,配氧气袋和急救器材。

(2) 客人不适或发生意外,能够及时采取急救措施。

#### 4. 配套酒吧服务

(1) 客人休息期间, 配套酒吧提供饮料、快餐服务。

(2) 客人来到酒吧, 按照酒吧服务标准迎接、问候、引坐、开单, 以及提供酒水饮料。

#### 5. 保龄球项目的服务程序

根据客人要求制定保龄球营业时间, 保龄球项目的服务程序具体如下。

(1) 热情、礼貌地向客人打招呼, 并询问客人有何要求。

(2) 请客人出示住房卡或房间钥匙。

(3) 请客人在登记本上签字。

(4) 检查客人的住房登记, 看房间号是否与客人姓名相符。

(5) 问清是否有预订, 向有预订的客人介绍保龄球场设施、租金、收费标准以及为客人提供的服务。

(6) 对无预订的客人, 如果场地已经占满, 应礼貌地告知客人, 打保龄球需要提前预约以免与其他客人在时间上发生冲突。

(7) 如果客人需要陪练员或教练, 则作出相应安排。

(8) 弄清结算方式, 并在保龄球登记本上记清开始和结束时间, 然后由服务员带领客人去保龄球场。

(9) 到结束时服务员应礼貌地征求客人意见, 是否需延长使用场地的时间, 如果客人结束租用, 最后检查有无遗失物品, 客人是否归还租用球鞋和球等。

(10) 向客人致谢, 欢迎客人再次光临。

### ◇网球场、台球服务规范

#### (一) 网球场服务

##### 1. 接待服务

(1) 每日营业前整理好网球场、休息区、更衣室、淋浴室与卫生间的清洁卫生。

(2) 将设备设施摆放整齐。

(3) 正式营业前准备好为客人服务各种用品, 整理好个人卫生, 准备迎接客人。

(4) 客人前来打网球时, 要向客人介绍球场设施, 开放时间, 服务项目并准确记录客人姓名、运动时间。

(5) 提供更衣柜钥匙、毛巾等用品及时, 服务细致。

(6) 客人打网球, 视需要及时提供客人要求的各种服务。帮助客人保管好衣物, 主动为客人当裁判记分。

(7) 客人要求出租或修理球拍, 应及时、周到地提供服务。

(8) 客人休息时需要饮料、小吃, 主动及时询问需求, 做好记录, 并迅速提供服务。

(9) 客人离开, 应主动告别, 并欢迎再次光临。

## 2. 陪练服务

首先应说明一点, 提供陪练服务应按时间收费。

(1) 网球室设专门陪练员或教练员。

(2) 客人要求陪练服务, 应热情提供。

(3) 陪练员技术熟练, 示范动作规范、标准。

(4) 掌握客人心理和陪练输赢分寸, 能够提高客人兴趣。

(5) 球场组织比赛, 预先制定接待方案, 球场秩序良好。

## 3. 安全服务

(1) 网球场设急救药箱药品, 配氧气袋和急救器材。

(2) 客人不适或发生意外, 能够及时采取急救措施。

## (二) 台球服务

### 1. 接待服务

(1) 迎接客人, 主动问好, 运用准确、规范的服务语言。

(2) 根据客人人数、球台出租状况迅速安排球台。要准确记录客人姓名、房号(酒店宾客应登记房号)、台球桌号、运动时间。

(3) 及时提供球杆、台球服务。

(4) 若客满, 应请客人排队等候或先进行其他活动。

(5) 客人玩球过程中, 为初学者提供讲解示范, 并及时提供其他需要的服务。

(6) 客人休息时需要饮料、小吃, 主动及时询问需求, 做好记录, 并迅速提供服务。

(7) 客人离开, 应主动告别, 并欢迎再次光临。

## 2. 陪练服务

(1) 台球室设专门陪练员或教练员。

(2) 客人要求陪练、教练服务, 应热情提供。

(3) 陪练员或教练员技术熟练, 示范动作规范、标准。

(4) 掌握客人心理和陪练输赢分寸, 以提高客人兴趣。

(5) 球场组织比赛, 预先制定接待方案, 球场秩序良好。

## 3. 台球的服务程序

(1) 热情、礼貌地向客人打招呼, 并询问客人有何要求。

(2) 请客人出示会员卡或房间钥匙, 并客人在登记本上签字。

(3) 检查客人的住房登记, 看房间号是否与客人姓名相符。

(4) 问清是否有预订, 向有预定的客人介绍台球场设施、收费标准以及为客人提供的服务。

(5) 对无预约的客人, 如果场地已经占满, 应礼貌地告知客人打台球需要提前预约, 以免与其他客人在时间上发生冲突。

(6) 如果客人需要陪练员或教练, 则作出相应安排。

(7) 弄清结算方式, 并在台球登记本上记清开始和结束时间, 然后由服务员带领客人去台球场。

(8) 台球场设急救药箱药品, 配氧气袋和急救器材。客人不适或发生意外, 能够及时采取急救措施。

(9) 到结束时服务员应礼貌地征求客人意见, 是否需延长使用场地的时间, 如客人结束租用, 最后检查有无遗失物品, 客人是否归还租用球杆和球等。

(10) 向客人致谢, 欢迎客人再次光临。

### ◇酒店美容服务规范

#### (一) 美容服务的程序

(1) 美容师接到通知后, 做好准备工作, 立即对设备和卫生作全面检查。

(2) 打开指定房间的紫外线杀菌箱将美容工具进行消毒; 打开电子瓦煲加热棉花(换新药棉); 打开蒸汽机和热蜡炉; 更换新床单; 将美容袍摆在美容椅上。

(3) 接待员和美容师在门口迎接客人, 待客人进房后, 送上咖啡或茶水, 为客人更衣。

(4) 美容师在工作中主动介绍护肤程序, 注意征求客人意见, 尊重客人的感觉。

(5) 工作完毕后礼貌送客。

#### (二) 美容服务的要求

##### 1. 做好美容服务的要求

(1) 美容服务中心要以其齐全的设备、高超的技术、舒适清洁的环境和热情周到的服务, 使客人高兴而来、满意而去, 满足客人的美容需要。

(2) 美容服务中心的服务项目很多, 如化妆、修面、修甲、面部和头部按摩、消除雀斑、去除黑眼圈、去除暗疮、理发、烫发、染发和按摩等技能, 还要懂得理发、烫发及染发等操作化学、卫生及皮肤保护、须发保护等方面的知识; 懂得各种器械、工具的简单构造、性能、维修及保养方法。

(3) 美容服务的项目多, 客人的习惯和要求又各不相同。为了更周到地为客人服务, 使客人满意, 理发员要做到“一观察、二询问、三细心操作”。

观察就是仔细观察客人的发型、脸型, 看清楚客人原来的发型特点, 考虑更适合客人年龄、脸型的发型。

询问就是在观察的基础上,询问客人有什么要求,如发型、长短及操作技术等,一切询问清楚后,再进行操作。

细心操作包括两个方面:一是在操作过程中要注意客人的表情动态。如洗头时,是轻一点好还是用力重一点好,要依客人的动态而定;二是遇到奇特发型要慢削、慢剪,随时征求客人意见,按客人要求操作。有些来洗头的女外宾,要求保持长发梳成的发型,理发员要在洗发之前细心拆下发卡,记住梳理顺序,绝不可出现给客人洗头后不能恢复原发型的故事。

(4) 美容服务中心的服务员要掌握毛巾和理发工具清洁消毒的知识和技能,懂得服务程序。遵守酒店内的各项规章制度,严格按照规定、规范自己的行为。

### 2. 发型设计中心工作人员的服务

熟练掌握美容理发室工作内容和程序,具有美容美发专业知识,操作技术熟练。专业理发员受过1~2年专业培训,有一年以上实际经验,具有较广泛的生活常识,了解各主要国家和地区的风土人情和审美情趣,了解国际国内美容美发的发展动向,具有创新和追求国际潮流的意识。熟悉各种发型、染发和美容化妆、护肤、养肤技术。

### 3. 美容院美容师的服务

(1) 自觉遵守酒店的各项规章制度,热爱本职工作,热诚待客,为客人提供优质服务;努力完成营业指标。

(2) 培养温文尔雅的性格,尊重客人,尽职尽责,给客人以信任感。

(3) 接受合作公司的专业技术、新科技和训练,严格按程序向客人提供服务,坚持一流的国际美容水准。

(4) 保持一双温柔、灵活的手,对色彩及其搭配效果有一定的认识,对人体各部分有深入的了解,有独特风格的审美观,能为客人创造出美的形象。

(5) 负责解答客人有关美容护肤方面的咨询,根据客人不同皮肤性质提供相应的护理程序,向客人推销产品。

(6) 负责化妆品、护肤品、美容工具的补充、清洁、消毒等工作,并根据实际情况对房间的设备、用品、摆设提出维修保养方面的建议。

(7) 上早班早上不能迟到,上中班晚上不能早走。调班,补时须经主管批准方可生效。上班时,脸部要化妆,制服要整洁,不留长指甲和涂指甲油,头发须三日洗一次,工鞋为白色平底鞋,丝袜为肉色或白色。

### 4. 美容物品消毒

(1) 毛巾、头带、头布和床单等应一客一换,用洗衣机清洗并加以消毒,再用干燥机烘干、电熨斗熨平。

(2) 棉花应选用和消毒精药棉。用前放入紫外线杀菌箱内消毒,再放入电子瓦煲加热后使用,为一次性用品。

- (3) 黑头针、眉钳和修甲工具等应每天用酒精浸泡，用前放在紫外线杀菌箱内消毒，使用时再用酒精抹一遍。
- (4) 客用梳子应定期用洗洁精、消毒剂浸泡消毒，无残留头发。
- (5) 眉扫、胭脂扫和唇扫等应定期用酒精浸泡清洗。
- (6) 黄蜡和白蜡等使用时应多次煮沸过滤，根据实际情况更换。

## 第十章 酒店安全规范化管理

### ◇酒店安全管理概念

酒店开展各项经营活动都要以安全为基础。这是因为只有在安全的环境里,各种服务活动才能开展,并确保其质量;也只有在安全的环境里,酒店的经营管理活动才能取得理想的社会效益及经济效益。

酒店安全管理是指酒店为了保障客人、员工的人身和财产安全以及酒店自身的财产安全而进行的计划、组织、协调、控制与管理等一系列活动的总称。酒店安全管理的目的是防止火灾、犯罪活动和其他不安全事故的发生,保障客人、员工的人身和财产安全以及酒店自身的财产安全,保证酒店的正常营运。

### ◇酒店安全管理的内容

#### 1. 建立有效的安全组织与安全网络

酒店安全管理工作通常是由专门成立的安全部(如酒店的安全部或保安部)来负责。鉴于酒店安全管理的复杂性,酒店的安全管理工作除由安全部具体负责外,还应根据酒店的特征建立有效的安全组织与安全网络。酒店的安全组织和安全网络由酒店的各级管理人员和一线服务员组成,与酒店的保安部一起共同完成安全管理。管理工作内容包括酒店的消防管理、治安管理以及日常的楼面安全管理。

#### 2. 制订科学的安全管理计划、制度与安全管理措施

科学的安全管理计划、制度和安全管理措施能将不安全问题防患于未然,避免酒店不安全事故的发生或减少发生的频率。酒店安全管理计划、制度与安全管理措施包括预防犯罪与防盗控制计划与规律措施、防火安全计划与消防管理措施和常见安全事故的防范计划与管理措施等内容。安全制度包括治安管理制度和消防管理制度等内容。

#### 3. 紧急情况的应对与管理

紧急情况是指发生在酒店中的一些突发的、重大的不安全事故或事故。从安全角度来看,酒店中容易产生的紧急情况一般有停电事故、客人违法事件以及客人伤、病、亡事故、涉外案件、楼层防爆等。加强对紧急情况引发因素的控制与



管理,做好应对紧急情况发生的准备工作,是酒店安全管理的重要工作与任务。

### ◇酒店安全的特点

#### 1. 政策性

酒店安全工作的复杂性决定了酒店安全工作具有很强的政策性。在酒店的安全保卫业务中,有的属于治安范围,有的属于刑事范围,有的是公开的,有的是秘密的,有的是涉外的。不同的法律法规、政策方针适用于不同的业务范围。在我国目前尚无统一的有关酒店安全法规的情况下,酒店安全的某些领域涉及的问题在法律上尚无规定的情况下,政策是处理问题的依据。因此,在酒店的安全管理中,酒店的各级管理人员不仅要有丰富的法律知识,而且应具有很强的政策观念和很高的政策水平。

#### 2. 预防性

酒店安全管理要立足于预防。基于这一方针,酒店应建立安全保卫的职能结构,配备专职的安全人员,涵盖全酒店安全保卫的工作网络,健全各种有关酒店安全的制度以及各种与安全有关的实施装备。这一系列工作的着眼点是预防和制止可能出现的各种不安全因素、治安事故及犯罪案件,而不是事后处理或弥补。

#### 3. 全员性

酒店的安全不能单靠少数高层管理人员或安全部门的专职人员来保障,酒店各个部门的安全工作,涉及每个工作岗位与每个员工。因此,酒店安全管理具有明显的全员性,必须通过经常性的宣传教育和培训活动,让每个员工树立本职工作与酒店整体的安全有关的观念,使全体员工积极参与,努力合作,把涉及各个部门及工作岗位的安全工作纳入部门及岗位的职责中去,使安全工作被每个员工视为本职工作。

#### 4. 服务性

酒店是以服务为宗旨的,因此确保宾客的人身财物安全是酒店对宾客服务的不可缺少的组成部分,也是确保酒店服务质量不可缺少的一环。在开展安全保卫工作的过程中,必须贯穿服务的思想。保安人员也必须讲究仪容仪表,讲究文明礼貌,尊重宾客,把握好内紧外松的原则,以理服人,而不能粗暴失礼。总之,在酒店安全管理的各个环节中,如制定安全标准和工作程序以及有关安全工作的规定和制度的方面,都应体现出以服务为本的宗旨。

### ◇房门锁的安全问题

酒店安全部门主管的责任之一就是要建立与维持钥匙保管制度的问题,虽然分发与保管钥匙的责任属于前厅接待人员,他(她)们有很多客房的钥匙要保管,房门锁与钥匙如能有效地保管就是确保旅客安全的不二法门。

目前一般酒店所使用的钥匙有两种，一种是属于传统钥匙牌的钥匙，另一种是电子钥匙。如果这些钥匙问题不能妥善处理，就会威胁旅客的安全。

提起酒店客房门户的安全问题，人们总是先想到客房的门锁及钥匙的管理。此中有一个常见而令客房管理人员烦恼的问题是，钥匙的遗失或被窃。这是客房门户安全上的一个漏洞，尤其是遗失的钥匙落在本店员工手中时，发生失窃事故的可能性更大。

钥匙的控制也是安全保管职责之一，在很多酒店里，往往有大量的钥匙被离去的客人带走或遗失，直接造成酒店的损失，并且间接制造出酒店的安全问题。酒店的安全人员应该时常提醒他们这份工作的重要性，按照遗失数字把每个月必须重配的钥匙情形及领班对每一件案（如钥匙找不到，钥匙仍然在流通等）的事项记录下来。这个程序如果能够经常去做，就可减少钥匙的遗失。同时，必须保证每个房间都起码有两把多余的钥匙保留着。如果只剩下一把时，就要通知锁匠再配制一把以防万一。

酒店客房钥匙的严格管理，一直是客房部人员注意与致力的重要工作之一。近年来，大多数酒店都已采用计算机化的管制系统，借以保障客房的门户安全。

在选用适当的计算机化客房门锁管制系统时，首先应考虑的条件有以下几个。

(1) 钥匙的可靠性，具有最佳的作用，无法仿制。

(2) 钥匙使用方法简单而迅速，以免住店旅客麻烦，随时均可快速进入房间。

(3) 系统易于安装与管理，使其发挥最大可能的成本效益。

(4) 门锁系统可以和店中其他计算机连线而可互通信息。

#### ◇客房安全

客房是宾客暂居的主要场所，是宾客财物的存放处，所以客房安全尤为重要，它是酒店安全计划的主要内容。酒店应从客房设备的配套及有关部门的工作程序的设计这两方面来保证宾客在客房里的人身及财物的安全。

为了防止外来的侵扰，客房门的安全装置是很重要的，其中包括能双锁的门锁装置、安全链及广角窥视警眼（无遮挡视角不低于 $160^\circ$ ）。除正门之外，其他能进入客房的入口处都能上栓或上锁，如阳台门、与临房相通的门等。

要保证客房内电器设备的安全。卫生间的地面及浴缸都应有防止宾客滑倒的措施。客房内的茶具及卫生间内提供的漱口杯及水杯、水桶等应及时、彻底消毒。如果卫生间内的自来水未达到直接饮用的标准，应在水龙头上标有“非饮用水”标记。平时，还应定期检查家具的牢固程度，尤其是床与椅子，使宾客免遭伤害。

在客房桌上还应展示专门有关安全问题的告示或须知，告诉宾客如何安全使用客房内的设备与装置，专门用于安保的装置的作用，出现紧急情况时所用的联络电话及应采取的行动。另外，还应提醒宾客注意不要无所顾忌地将房号告诉其他宾客，要留意有不良分子假冒酒店职工进入客房。

酒店内有关部门的职工应遵循有关的程序协助保证客房的安全。客房清扫员在清扫客房时房门必须是开着的，并注意不能将客房钥匙随意丢在清洁车上。在清扫过程中，要对客房内各种安全装置进行检查，如门锁、门链和警眼等。如果有损坏，及时报告安保部。引领宾客进房的行李员向宾客介绍安全装置的使用，并提请宾客阅读在桌上展示的有关安全的告示或须知，酒店员工不应将登记入住的宾客情况向外人泄漏。如果有不明身份的人来电话询问某位宾客的房号时，电话员可将电话接至宾客的房间，绝不可将房号告诉对方。在处理访客时，总台服务员应遵循为住店宾客保密的原则，绝对不能主动将宾客的情况告诉不明身份的访客。

### ◇意外事件的处理

意外事件往往起因于客人的粗心大意，这情形当然可以减轻酒店的责任。经由现场调查，可以了解事实的经过，从而决定过错究竟属于那一方面。为了维护一定的道德标准，安全部门的责任之一是尽力防止客房用于不道德的活动。酒店安全人员如须强行进入客人的房间，要特别小心而机警，因为侵犯私人或私权是违犯民法的严重行为。客人付出大量租金租用房间，他在里面便拥有私权，如果酒店人员强行侵入，其后果的严重性可想而知了。

客人在房间中，酒店安全人员除非由于某种特殊情势，不可擅自进入客人的房间，以免构成对客人私人的侵犯。所谓特殊情况，是指怀疑客人在其房间正在从事某种犯罪行为，此时就可以进去。因此，酒店安全人员首先要核阅客人的登记卡以及其他有关资料。只有可以肯定某种违法事件正在进行，安全人员才可以强行进入客人的房间，否则不必自找麻烦。

### ◇火灾问题的处理

酒店经营中最可怕的一种危险，就是火灾。虽然酒店多为防火的建筑，且已运用一切已知的防火技术与方法，但火灾的危险仍然存在。旅客本身为造成酒店火灾的主要因素，这是人人所知的。所以绝对禁止客人在床上吸烟，但由于在床上吸烟或酒醉失察而引起火灾的事情仍时常发生。服务员必须随时提高警觉，注意任何造成火灾的可能与迹象，防患于未然胜于一切。除配置一切的防火设备外，并于客房内放置火警疏散图以防万一。遇火警时，第一要关闭空气调节器，以免助长火势，并应马上报警及使用现有的灭火设备，同时也应协助客人脱险。

在所有现代化的观光酒店中，计算机化防火已经被认为是基本而必要的安全

设备之一。计算机化防火设施不仅可以为住店顾客及本店员工提供最大可能的保护，而其本身也可有多方面的用途，并能扩大其应用范围。

计算机化防火系统须能满足火灾预警以下几项基本要求：①侦测与警报火灾的发生；②告知住店旅客最佳的逃生途径；③提供住店旅客最大可能的逃生时间；④协助各种灭火设施发挥其最大的灭火功能。

计算机化防火系统有很多基本功能，但在硬件设施中具有核心地位的则是“中央控制板”，它可以和火灾侦测与控制装置直接连线，从而发挥中央管制功能。其连线的装置如下：①热度侦测器；②烟雾侦测器；③紧急电话警报系统；④消防栓用水管制系统；⑤消防用水流量表；⑥空调电扇系统；⑦加热管制系统；⑧电梯隔离管制系统；⑨地方消防队直接连线。

由于防火安全系统的中央控制板和上述各种系统或装置可以直接连线，因而它能收发音信，监控各系统装置的运作状况。任何系统装置发生故障或者运作不良，中央控制板均可测知并作矫正。

#### ◇员工窃盗事件的防止

和安全部有关的另一个问题是酒店的员工窃取客人的财务，或者窃盗酒店本身的财物。在大型的酒店中，每年被窃的财物高达数十万元，被窃的东西的种类很多，特别是食品方面。

酒店里的食品或者其他东西（如酒类），如果大量的不见了，安全部门便得尽一切努力调查此种失窃事件。

自己员工偷酒店的东西，当然比较方便，很难被查出来。有一家酒店的罐头食品消耗得很快，安全人员就是查不出是谁偷的，也弄不清楚那些罐头是被怎样运出酒店的。原来有一位员工把食品罐头塞进垃圾桶的桶底，每天夜里连同垃圾桶运出去。但由于他每天回酒店的时间较晚，引起注意，终于被查出来了。

#### ◇酒店安全网络管理

由于酒店在旅游活动中的特殊作用与地位，考虑到酒店安全类型的特殊性以及安全管理工作的特点，酒店的安全管理工作除受所在地区行业管理部门的统一安全管理外，还应结合酒店各自的性质与特点，建立自己有效的安全网络与安全组织。

酒店安全管理网络是旅游安全管理网络系统中的一个子系统，应与旅游的安全管理工作协调一致，并与酒店各工作部门、各工作岗位的职责、任务结合起来。由于酒店安全管理工作始终贯穿于生产、服务过程中，并与其他部门相互依赖与关联，因此酒店安全网络应包括以下几方面的内容。

### 1. 酒店层网络

酒店层网络是由酒店高层领导、保安职能部门及酒店其他部门经理组成的,对整个酒店安全管理负责任的工作网络。它的任务是指导安全管理工作的开展,制订酒店安全管理计划与安全管理制度,并督促其有效实施。工作机构是酒店的保安部门,工作手段是计划和制度实施的检查与考核,监控方式是通过设在各部门、各岗位及酒店各要害部门、公共区域中的安全监控系统进行监控。保安部设在酒店电梯口、楼层通道、休息会议厅等场所的安全监控系统是酒店安全管理工作的技术支持与保障。

### 2. 部门管理层网络

部门管理层网络是由酒店客房部、各楼层管理人员、酒店保安部分管各楼层安全管理工作人员及相关部门如工程部人员组成的,对酒店各楼层安全管理负责任的工作网络。它的任务是指导客房部、各楼层安全管理工作的开展,制订客房部、各楼层安全管理计划和安全管理制度的实施,并督促其有效实施。它的工作机构是客房部、各楼层经理领导下的安全管理小组;这个小组由酒店保安部进行业务指导,人员由保安部分管各楼层安全管理工作人员及相关的管理人员组成。它的工作手段是在各自的工作岗位上结合生产、服务工作流程的开展安全管理工作;它的监控方式是通过楼层安全管理计划和安全管理制度的实施来进行监控。

### 3. 楼面服务层网络

楼面服务层网络是由酒店楼面所有一线服务人员组成的安全工作网络,这个网络的人员遍及楼层每个部位,在全天候 24 小时的楼面服务过程中实施楼层的安全管理工作。它的工作手段是把安全管理的内容、楼层安全管理计划和安全管理制度的实施结合到自己岗位上的服务操作中,在服务操作中消除安全隐患,避免不安全事故的发生。这个层面安全网络的效果取决于楼层服务员对楼层安全管理重要性的认识程度。因此,楼层管理人员应对楼层员工开展经常性的安全教育,进行安全管理工作程序及相关技术的培训,以达到全员注重安全、杜绝安全隐患的目的。

## ◇酒店网络安全职责

在现代化的管理中,各种机构的设置都要力求精简、统一、有效,酒店安全机构也不例外。机构、人员要精,因事设职,职责分明,工作量饱满,工作程序简化,机构层次少、效率高。实行统一组织、统一指挥。讲究实效和办事迅速,使安全机构成为速度快、效率高的机构。

### 1. 内勤队工作责任范围

(1) 负责酒店大堂、会议室等公共场所的保安和秩序,对无证或证件不全的客人,要协助总服务台问明情况后,填表报当地派出所批准后,安排入住。

- (2) 负责餐厅客人就餐时的安全,防止被盗。
- (3) 负责长住客户在店期间的安全,根据情况建立长住客户档案。
- (4) 协助客房值班员,负责住客安全,防止和处理突发事件。
- (5) 对重点客人实行重点保卫。

2. 外勤队工作责任范围

- (1) 负责酒店大院内的车辆指挥和车辆安全,并相应收取管理费。
- (2) 负责酒店大院内的客人及财产的安全。
- (3) 负责酒店重要部位(机房、仓库、油库等)的安全,保证正常运转。
- (4) 对酒店大院秩序负责,防止突发事件。
- (5) 对本店员工的仪容不整给予纠正。

3. 保安部办公室工作责任范围

- (1) 制订突发事件的应急计划。
- (2) 负责当天住店客人证件的资料统计和整理。
- (3) 协调保安部的工作关系。
- (4) 建立长住客户有关治安方面的档案。
- (5) 与当地派出所、公安机关保持联系,掌握当地的治安情况。

4. 消防中心工作责任范围

- (2) 对酒店消防安全负有重要责任。
- (2) 管好消防监视中心的各种设备、设施,保证监视中心正常工作。
- (3) 定期检查酒店消防系统,保持其灵敏度。
- (4) 严格执行国家、酒店制定的有关消防安全工作的法规,自觉做好酒店消防管理工作。

- (5) 负责制定酒店防火安全管理措施并负责组织实施。

5. 全体保安员职责

(1) 全体保安员要树立高度的责任感和事业心,忠于职守尽职尽责,争做优秀员工。

(2) 认真学习酒店的各项制度和部门规定,严于律己、克己奉公,认真学习法律知识,加强法纪观念,遵纪守法。

(3) 按时上下班,不迟到、不早退、不擅离岗位、工作时间不办私事,不得利用工作之便进行违法犯罪活动。

(4) 上班着装整齐,仪容端庄,精神饱满,坚持文明礼貌执勤,严禁打人骂人、侵犯他人人身权利。不做有损酒店形象的事情,处事机智迅速果断,按章办事。

- (5) 敢于与一切不良行为作斗争,发现违法犯罪分子积极奋勇擒拿。

- (6) 上下班交接手续要清楚明了。



(7) 积极主动维护酒店院内的治安交通秩序,做好“五防”(防盗、防火、防抢、防破坏、防治安灾害事故)工作。

#### 6. 大门口保安员岗位职责

(1) 维护好大门口的交通秩序,引导车辆的行驶和行人的过往,保障车辆和行人安全,使门前畅通无阻。

(2) 高度警戒,发现精神病患者和衣冠不整者以及行迹可疑者,要坚决拦阻不令其入内,严格把好第一关。

(3) 对来店的客人要彬彬有礼,无论是步行还是乘车来的宾客都要表示欢迎。对乘车来的客人要协助迎宾员照料客人下车。如果客人要求将车停放在停车场时要引到适当的位置停车;如果没有车位要向客人或司机解释清楚,并介绍客人将车停在附近的公共停车场。

(4) 有旅游团入店时,如果需要疏通车道或有欢迎队伍,要在客人抵达酒店前10分钟疏通好车道和停车位置,做好迎接旅游团的安全准备工作。

(5) 对带有危险品、易燃品、易爆品入酒店的客人要劝其交保安部代为保管。

(6) 对离店的客人要表示欢送,欢迎他们下次光临。对带大件物品离店的客人要有礼貌地进行查询,对实属于客人的行李者要予以放行,并帮助行李员将行李搬上车。

(7) 保安员要不断学习,钻研业务,善于根据酒店的特点进行判断,以便提高工作质量。

(8) 着装整齐,精神饱满,仪态大方,对客人的询问要热情、礼貌、周到,使宾客称心满意,严禁用粗言恶语对待客人。

(9) 保安员要切实做好门前的警戒,特别是夜间警戒。要注意车辆和行人的安全,人多时要注意防止失窃,防止在大门口周围闹事、斗殴,要疏通交通,保证门前的安全,对夜间23:00以后开出的车辆要严格把好验证关,一定要做好“三对照”,即一对照驾驶证、二对照行车证、三对照身份证。发现手续不齐和可疑情况要及时报告和记录。

#### 7. 大堂保安员职责

(1) 大堂是客人出入酒店的必经之地,人多,情况复杂,保安员必须注意客人的动向,细心观察,保证酒店和客人的生命财产安全。

(2) 认真履行自己的岗位职责,保持高度的警惕,协助总服务台办理入住或离店手续,防止客人的行李被人顺手拿走。

(3) 维护大堂的秩序,对在大堂发生争吵、大声呼叫、到处乱串的客人要立即上前进行婉言劝说和制止,使其离开,保持大堂的高雅肃静。

(4) 对大堂的一些公共设施,要注意保护,不准客人随意敲击和损坏,大堂



设有宾客休息沙发，不准有人躺在大堂宾客休息沙发上，保持大堂文明的环境。

(5) 夜深时要加倍警惕，注意警戒，对零点以后进入大堂的客人要进行认真观察，发现可疑人员应上前询问和登记报告。

(6) 要防止客人在大堂乱丢、乱吐、乱蹲、乱坐，发现此情况应立即劝阻。

(7) 有小孩在大堂追逐打闹、玩耍及衣冠不整的客人进入大堂时，要及时劝阻。

(8) 不得在大堂和服务员或无关人员聊天，影响正常工作。

(9) 不得擅自离职守，对客人的询问要热情礼貌、周到，使客人称心满意，严禁用粗言恶语对待宾客。

#### 8. 娱乐场所保安员职责

(1) 维护好售票秩序。节假日、旅游旺季，在人多的情况下，组织客人有秩序地排队，防止拥挤。

(2) 对娱乐场所要严格按文化部门和公安部门的规定进行管理，维护好娱乐场所的治安秩序，防止场内起哄、争吵、斗殴、捣乱和无理取闹。如果发生上述事件，要将肇事者带到场外或保安部妥善处理，避免造成坏的影响和妨碍其他客人进行正常娱乐活动。

(3) 娱乐场所人多情况复杂，要密切注意场内动向，防止客人的财物被偷和遭受损害。如果发现可疑的人要严加监视，发现违法犯罪分子要及时擒拿，保护好客人的生命财产安全。

(4) 场内如果发生事故，如火警、爆炸等，要稳住客人，及时抢救，并组织客人离开现场，有秩序地疏散，防止事态扩大，并立即报告当班领导。

(5) 娱乐活动结束后，让客人有秩序地离开场所后，要协同服务员清理好场地，检查有无客人遗留物品、危险品、火种，关好音响、灯光，锁好门窗后方可下班。

#### 9. 停车场保安员职责

(1) 认真学习酒店的各项制度和部门规定，认真学习法律知识，增强法制观念，遵纪守法，廉洁奉公。

(2) 积极维护好车场交通治安秩序，做好防火、防盗、防偷、防破坏等工作，切实把好安全关。

(3) 对进入车场的车辆要指明停放地点，验明车况是否完好，如反光镜、车灯等明显部位及货物数量和其他情况，做好记录，认真填好表格，然后告知车主让其当场验证，同意属实签名后方可接收。

(4) 做好对进入车场停放车辆的收费工作，车走收费并注销。如果有损公肥私，利用自己工作方便牟取私利，一经查获将按情处罚。

(5) 对开出车场的车辆要仔细、认真地做好验证工作，在情况属实时才可放

行。如果验证发现手续不齐和可疑情况，要立即进行查询、拦阻和及时报告。

(6) 不得在车场学开汽车、骑单车、骑摩托车，不得让无关人员在车场停留。

(7) 夜班值勤时要加强警戒，特别是 23:00 以后开出的车辆，认真做好检验工作，把好验证关，一定要做到“三对照”，即一对照驾驶证、二对照行车证、三对照身份证。发现手续不对和情况可疑，应及时进行阻拦和报告。

#### 10. 巡逻保安员职责

(1) 认真履行自己的职责，事故苗头及时发现，清除隐患，确保酒店和他人安全。

(2) 加强对重要区域的巡逻，发现可疑情况，应视情处理或及时报告当班队长和经理。

(3) 在楼层巡逻时要检查客房安全管理情况，有否不安全因素，楼层通道、电插座、墙护板等是否安全。

(4) 对违反酒店规定，在楼层或客房闹事、斗殴、损坏客房设施者先劝其冷静或将其带到保安部酌情处理。

(5) 楼层如果发生事故，如火警、盗警、凶杀、爆炸等，要迅速组织客人疏散和保护好现场，立即进行处理，防止事态扩大。

(6) 保安员不得借工作之便使用客房设施，如到客房睡觉、看电视、听音乐、打私人电话、和客房服务员闲聊等。

(7) 保护酒店花圃里的花草树木、园林建筑不遭损坏，对践踏草坪、采花折树的人要进行干涉、制止和处理。

### ◇ 犯罪与盗窃的防范计划与管理

酒店对客人及员工生命、财产安全负有特殊的责任。酒店常见的、危害客人及员工生命、财产安全的问题主要为犯罪、盗窃和火灾三种形式。因此，犯罪与盗窃的防范计划、控制与管理是酒店安全管理的重要内容。

#### 一、客人生命、财产的安全控制与管理

##### (一) 入口控制与管理

酒店是一个公共场所，除衣冠不整者外，任何人都可自由出入。在众多的客流中，难免有图谋不良分子或犯罪分子混杂其间，因此，入口控制就显得非常重要。酒店入口主要有酒店大门入口、楼层电梯入口和楼层走道等。

##### 1. 酒店大门入口控制与管理

(1) 酒店不宜有多处入口处，应把入口限制在有控制的大门。这种控制是指有安全门卫或闭路电视监视设备控制。在夜间，只应使用一个入口。

(2) 酒店大门的门卫既是迎宾员，又应是安全员。应对门卫进行安全方面的

训练,使他们能用眼光观察、识别可疑分子及可疑的活动。另外,在酒店大门及门厅里应有保安部的专职安保人员在巡视。他们与门卫密切配合,对进出的人流、门厅里的各种活动进行监视。如果发现可疑人物或活动,则及时通过现代化的通信设备与保安部联络,以便采取进一步的监视行动,制止可能发生的犯罪或其他不良行为。

(3) 星级酒店一般都要求在大门入口处安装闭路电视监视器(摄像头),对入口处进行无障碍监视,由专职人员在安全监控室进行24小时不间断地监视。监视人员与门卫及在入口处巡视的安保人员织成一个无形、有效的监视网,对酒店大门入口进行安全控制,保证大门入口处的安全。

### 2. 电梯入口控制与管理

电梯是到达楼层的主要通道。许多酒店设有专供客人使用的专用电梯。为确保酒店的安全,必须对普通电梯及专用电梯入口加以控制。控制的方法一般采用人员控制或闭路电视监控。监控的位置一般在大厅电梯口、楼层电梯口、电梯内。

(1) 人员控制。通过设置电梯服务岗位来达到人员控制。这个岗位并非是固定式的,而是根据需要时设时撤。一般酒店在举行会议、展销等大型集会时,由于进出酒店的人流较多,电梯瞬间人流大,采用闭路电视监控较难达到监控效果而设置电梯服务岗位,由服务岗位的服务员招呼迎送上下客人并协助客人合理上下电梯,尽快疏散人流。这一岗位上的服务员同样应受过安全训练,学会发现、识别可疑人物进入楼层,并能及时与楼层巡视的保安部人员联络,对进入楼层的可疑人物进行监督。

(2) 闭路电视监控。通过设置在大厅电梯口及各楼层的电梯口及电梯内的摄像头组成的闭路电视监控网达到监视作用。安全监控室的专职人员通过闭路电视监控网对上下电梯的人员进行监视,发现疑点,及时与在各层巡视的保安部人员联络,进行进一步监视或采取行动制止不良或犯罪行为,必要时采取录像存档,以便以后作为佐证和对比材料使用。

### 3. 楼层走道安全控制与管理

(1) 保安部例行走道巡视控制。派遣保安部人员在楼层走道里巡视应是保安部的一项日常、例行的活动。在巡视中,应注意在楼层走道上徘徊的外来陌生人及不应该进入楼层的酒店职工;也应注意客房的门是否关上及锁好。如果发现某客房的门虚掩,安保人员可去最近处打电话给该客房。客人在房内的话,提醒他注意关好房门;客人不在房内的话,就直接进入客房检查是否有不正常的现象。即使情况正常,纯属客人疏忽,事后也应由保安部发出通知,提请客人注意离房时锁门。保安部对楼层走道巡视的路线、经过某一区域的时间应不时作出调整和变更,不能形成规律,以免让不良分子钻空子。但是,单靠保安部人员巡视来保

证楼层走道的安全是远远不够的。因为巡视的安保人员为数少，巡视时间间隔长。因此，有很大的局限性。

(2) 楼层全员岗位控制。楼层安全计划应明确要求凡进入楼层区域工作的工作人员，如客房服务员、客房部主管及酒店经理等，都应在其岗位工作中起到安全控制与管理的作用，随时注意可疑的人及不正常的情况，并及时向保安部门报告。

(3) 闭路电视监控。通过装置在楼层走道中的闭路电视监视系统对每个楼层走道进行监视及控制。

此外，楼层还应注意走道的照明正常及地毯铺设平坦，以保证客人及职工行走的安全。

## (二) 客房安全控制与管理

客房是客人在酒店最常停留的主要场所及其财物的存放处，所以客房的安全至关重要。客房安全控制与管理工作包括以下几方面：

### 1. 客房门锁与钥匙控制与管理

为防止外来的侵扰，客房门上的安全装置是重要的，其中包括能双锁的锁装置、安全链及广角的窥视警眼（无遮挡视角不低于 $160^{\circ}$ ）。除正门之外，其他能进入客房的入口处都有上闩或上锁。

客房门锁是保护旅客人身及财产安全的一个关键。安全的门锁以及严格的钥匙控制是旅客安全的一个重要保障。现在多数酒店门锁均采用磁卡、IC卡门锁，其安全系数相对较高，但其输码与复制的控制程序对客户门锁安全非常重要。酒店管理机构应设计出一个结合本酒店实际情况切实可行的客房钥匙编码、发放及控制的程序，以保证客房的安全，保证客人人身及财物的安全。一般来说，这个程序包括以下内容。

(1) 对于电子门锁系统，总服务台是电子门锁卡编码、改码和发放客房门锁卡的地方。当客人完成登记入住手续后，就发给该房间的门锁卡。客人在入住期内由自己保管门锁卡，一般情况下，门锁卡不宜标有房间号码，以免客人丢失门锁卡又不能及时通知酒店时，被不良行为者利用。

(2) 客人丢失门锁卡时，可以到总服务台补领钥匙卡，补卡时应要求客人出示酒店住宿卡表明自己的身份。在服务人员核对其身份后方能补发重新编码的门锁卡。对于长住客或服务人员能确认的情况下，可以直接补卡，以免引起客人的反感。

(3) 工作人员，尤其是客房服务员所掌握的万能钥匙卡不能随意丢放在工作车上或插在正在打扫的客房门锁上或取电槽内。应要求他们将客房钥匙卡随身携带。客房服务员在楼面工作时，如遇自称忘记带钥匙卡的客人要求代为打开房门时，绝不能随意为其打开房门。

(4) 须防止掌握客房钥匙卡的工作人员图谋不轨。采用普通门锁的楼层,客房通用钥匙通常由客房服务员掌管,每天上班时发给相应的服务员,完成工作后收回。客房部每日都记录下钥匙发放及使用情况,如领用人、发放人、发放及归还时间等,并由领用人签字。客房部还应要求服务员在工作记录表上记录下进入与退出每个房间的具体时间。

## 2. 客房内设施设备安全控制与管理

(1) 电气设备安全控制与管理。客房内的各种电气设备都应保证安全。客房电气设备安全控制包括:客用电视机、小酒吧、各种灯具和开关插座的防爆、防漏电安全;计算机接口、调制解调器以及客用计算机设施设备的防病毒安全;火灾报警探头系统、蜂鸣器、自动灭火喷头以及空调水暖设施设备的安全等。

(2) 卫生间及饮水安全控制与管理。卫生间的地面及浴缸都应有防止客人滑倒的措施。客房内口杯及水杯、冰桶等都应及时、切实消毒。如果卫生间内的自来水未达到直接饮用的标准,应在水龙头上标上“非饮用水”的标记。

(3) 家具设施安全控制与管理。家具设施安全包括床、办公桌、办公椅、躺椅、行李台、茶几等家具的使用安全。应定期检查家具的牢固程度,尤其是床与椅子,使客人免遭伤害。

(4) 其他方面的安全控制与管理。在客房桌上应专门展示有关安全问题的告示或须知,告诉客人如何安全使用客房内的设备与装置、专门用于保安的装置及作用、出现紧急情况时所用的联络电话号码及应采取的行动。告示或须知还应提醒客人注意不要无所顾忌地将房号告诉其他客人和任何陌生人;应注意有不良分子假冒酒店职工进入楼层或客房。

楼层员工应遵循有关程序,协助保证客房的安全。客房清扫员在清扫客房时必须是开着门的,并注意不能将客房钥匙随意丢在清洁车上。在清扫工作中,还应检查客房里的各种安全装置,如门锁、门链和警眼等。如果有损坏,及时报告保安部。引领客人进房的行李员向客人介绍安全装置的使用,并提请客人阅读在桌上展示的有关安全的告示或须知。

## (三) 客人财物保管箱安全控制与管理

按照我国的有关法律规定,酒店必须设置旅客财物保管箱,并且建立一套登记、领取和交接制度。

酒店客人财物保管箱有两类,一类设在酒店总台内,由酒店总台统一控制。客人使用时,由总台服务员和客人各掌一把钥匙,取物时应两把钥匙一起插入才能开启保险箱。另一类则为客房内个人使用的保险箱,客房内保险箱由客人自设密码,进行开启与关闭。应将保险箱的使用方法及客人须知明确地用书面形式告知客人,让客人方便使用。必须定期检查保险箱的密码系统,以保证客人使用安全。



## 二、员工的安全控制与管理

对酒店来说，它有法律上的义务及道义上的责任来保障在工作岗位上的员工的安全。因酒店忽视员工安全，未采取各种保护手段及预防措施而引起或产生的员工安全事故，酒店负有不可推卸的责任，甚至将受到法律的追究。另外，从员工的角度来看，员工如同客人一样，需要有人类共同渴望的安全感，希望得到保护，使自身及财物免遭伤害。因此，员工安全也应是酒店安全计划、控制与管理的组成部分。在员工安全管理中，应根据酒店的运作过程，结合各个工作岗位的工作特点，制定员工安全标准及各种保护手段和预防措施。

### 1. 劳动保护措施

(1) 岗位工作的劳动保护与安全标准。酒店的各个工作岗位要根据岗位工作的特点制定安全操作标准。

(2) 岗位培训中的安全培训。在员工岗位技术培训中应包括安全工作、安全操作的培训与训练。酒店组织员工培训时，应将安全工作及操作列入培训的内容，在学习及熟练掌握各工作岗位所需的技能、技巧的同时，培养员工“安全第一”的观念，使其养成良好的安全工作及安全操作的习惯，并使员工掌握必要的安全操作的知识及技能。

### 2. 员工个人财物安全保护

酒店员工的个人财产安全保护包括员工宿舍中员工个人财产安全保护和员工更衣室个人衣物贮藏箱安全保护两方面。

(1) 员工宿舍内员工个人财产安全保护。员工宿舍内员工个人财产安全保护包括防止员工内部偷盗及外来人员偷盗两方面内容。酒店为员工配备带锁的桌子或衣柜，以便员工保存贵重物品。应告诫员工不要在宿舍存放太多的现金；注意不要让金钱外露；银行卡的密码应妥善保管，不能轻易外泄；出入宿舍要记得随手关门等。当抓获员工的偷盗行为，应将该员工立即予以开除，严重的要交送当地的公安机关。此外，应提醒员工注意宿舍楼内的陌生人，一旦发现可疑人物，应立即报告保安部，让其出示身份证明。

(2) 员工更衣室个人衣物贮藏箱安全保护。原则上，酒店不允许员工带物品进入酒店及工作岗位。为了确保员工的衣服及随身的日常小用品的安全，要为上班的员工提供个人衣物贮藏箱时，应告诫员工不要携带较多的钱财及贵重物品上班。

### 3. 员工免遭外来的侵袭控制

为了方便客人，酒店一般设有多个结账台，这是犯罪分子可能抢劫的目标，收款员也可能成为受袭击的对象。所以，为了保护收款员的安全，在收款处应装置报警器或闭路电视监视器。收款处应只保留最少限额的现金。收款员交接现金时，应由保安部人员陪同，还应告诫收款员一旦遭到抢劫时的安全保护程序。

客房服务人员还可能碰上正在房内作案的窃贼而遭到袭击，或遇到行为不轨或蛮不讲理的客人的侵扰。一旦发生这种情况，在场的工作人员应及时上前协助受侵袭的服务员撤离现场，免遭进一步的攻击，并尽快通知保安部人员及楼层管理人员迅速赶到现场，据情处理。

另外，给上夜班下晚班的员工安排交通工具回家、酒店过夜；及时护送工伤及生病员工就医；防范员工上下班发生交通事故；加强员工食堂管理、控制员工饮食安全、防止食物中毒等也属于员工安全计划的内容之一。

### 三、财产的安全控制与管理

#### （一）防止员工的偷盗行为

酒店的员工在日常的工作及服务过程中直接接触酒店的各种财产和物品，因此滥用或浪费这些财产与物品的机会很多。再加上酒店的许多财产与物品有供个人家庭使用或再次出售的价值，这很容易诱使酒店的员工进行偷盗。

为了预防员工的偷盗行为，应考虑的一个基本问题是员工的素质与道德水准。这就要求在录用员工时严格把关，进店后进行经常性的教育并有严格的奖惩措施，奖惩措施应在员工守则中载明并照章严格实施。鼓励和奖励有诚实表现的员工；反之，对有不诚实行为及偷盗行为的职工视情节轻重进行处理，直至开除出店。教育和奖惩手段是相辅相成的，只要切实执行，效果就会非常显著。

#### （二）防止宾客的偷盗行为

##### 1. 物品偷盗

客房内的物品往往是宾客偷盗的对象，如手巾、浴巾、房间用餐的餐具及其他有使用价值或纪念意义的物品。在这方面，可采取的措施有如下三条。

（1）将这些有可能成为宾客偷盗目标的物品，印上或打上酒店标准的或特殊的标志，这能使宾客打消偷盗的念头。

（2）有些使宾客引起兴趣，值得留作纪念的物品，可供出售。这点可在宾客须知中说明。

（3）客房服务员日常打扫房间时，对房内的物品加以检查；在宾客离开房间后对房间的设备及物品进行检查。如果发现有物品被偷盗或设备被损坏，要立即上报。

##### 2. 无形盗窃

除物品偷盗外，酒店还可能遭受宾客的“无形盗窃”而蒙受损失。所谓“无形盗窃”，是指宾客的逃账以及冒用信用卡、支票等欺骗行为。为了制止这些“无形盗窃”，可采取如下预防措施。

（1）在宾客登记入住时，检查外国宾客的护照，对护照的有效性和持照人身份进行核实。如果是两人住一房，应要求两位宾客都要登记并出示护照。

（2）验证宾客提交的信用卡。要在宾客登记入住时，将其信用卡打印下来，



以便在其逗留期内进一步验证。

(3) 收款员应熟悉各国货币及各种旅行支票,并借助于货币检验机来辨别假币、假票。

(4) 对既无预订又无行李的宾客,必须要求其先付清房费。如果宾客提出使用信用卡付款时,必须当场验证。

(5) 各营业点的收款员应及时将赊款账单转至总服务台,以防止漏账,尤其应防止即刻结账离店的故意逃账行为。

### (三) 防止外来人的偷盗行为

(1) 加强入口控制,楼层走道控制及其他公众场所的控制,防止外来不良分子窜入作案。

(2) 在未采取安全措施时,酒店不应将贵重的物品放置在公共场所。

(3) 外来的办事人员、送货人、修理人员等只能使用职工入口处,并须经安全值班人员弄清情况才能放行进入,完成任务后的这些人也必须经职工出口处离开,安保人员应注意他们携带出店的物品。

酒店的设备、用具、物品等需带出店外修理的,必须有所属部门的经理签名,经安全值班人员登记后才能放行。

## ◇防火安全计划与措施

### (一) 防火安全计划与消防管理

#### 1. 消防安全告示

消防安全告示可以从客人一入店时进行。从法律上来说,客人从登记入住时,就是酒店的客人了,酒店对每位客人的安全都负有法律上的责任。所以,从客人一入店就应当告诉客人防火安全知识和火灾逃生的办法。有的酒店或楼层在客人登记时发给一张酒店卡,在酒店卡上除注明酒店的服务设施和项目外,还注明防火注意事项,印出酒店的简图,并标明发生火警时的紧急出口。

客房是客人休息暂住的地方,客人在酒店待的时间最长的地点是客房,应当利用客房告诉客人有关消防的问题。比如,在房门背后应安置楼层的火灾紧急疏散示意图,在图上把本房间的位置及最近的疏散路线用醒目的颜色标在上面,以使客人在紧急情况下安全撤离;在房间的写字台上应放置“安全告示”或放有一本安全告示小册子,比较详细地介绍酒店及楼层的消防情况,以及在发生火灾时该怎么办。国外有的酒店还专门开辟一个闭路电视频道,播放酒店及楼层的服务项目、安全知识、防火及疏散知识。

#### 2. 防火安全计划与制度

防火安全计划是指酒店各岗位防火工作的工作程序、岗位职责、注意事项、规章制度以及防火检查等项工作的总称。我国消防条例规定,消防工作实行“预

防为主，防消结合”的方针，把重点放在防火上。

在制订防火安全计划时，要把酒店内每个岗位容易发生火灾的因素找出来，然后逐一制定出防止火灾的措施与制度，并建立起防火安全检查制度。酒店的消防工作涉及每个岗位的每一个员工。只有把消防工作落实到每一岗位，并使每位职工都明确自己对消防工作的职责，安全工作方能有保证。所以，必须使每位员工做到以下几点。

- (1) 严格遵守酒店规定的消防制度和操作规程。
- (2) 发现任何消防问题及时向有关部门汇报。
- (3) 维护各种消防器材，不得随意挪动和损坏。
- (4) 发现火患及时报警并奋力扑救。

#### (二) 火灾紧急计划与控制、管理

火灾紧急计划与控制、管理是指一旦发生火灾的情况下，酒店所有人员采取行动的计划与控制、管理方案。火灾计划要根据酒店的布局及人员状况用文字的形式制订出来，并需要经常进行训练。

酒店内一旦发生火灾，正确的做法是要立刻报警。有关人员在接到火灾报警后，应当立即抵达现场，组织扑救，并视火情通知公安消防队。是否通知公安消防队，应当由酒店主管消防的领导来决定。有些比较小的火情，酒店及楼层员工是能够在短时间内组织人员扑灭的。如果火情较大，就一定要通知消防部门。酒店应把报警分为两级。一级报警是在酒店发生火警时，只是向酒店的消防中心报警，其他场所听不到铃声，这样不会造成整个酒店的紧张气氛。二级报警是在消防中心确认楼层已发生了火灾的情况下，才向全酒店报警。

酒店应按照楼层及酒店的布局和规模设计出一套方案，使每个部门和职工都知道万一发生火灾时该怎么做。

万一酒店发生火灾或发出火灾警报时，要求所有员工坚守岗位，保持冷静，切不可惊慌失措、到处乱窜，要按照平时规定的程序作出相应的反应。所有人员无紧急情况不可使用电话，以保证电话线路的畅通，便于酒店管理层下达命令。具体来说，各部门及岗位该采取的行动如下所述。

##### 1. 酒店消防委员会

酒店消防委员会在平时担负着防火的各项管理工作，一旦酒店发生火灾，消防委员会就肩负着火灾领导小组的职责。

在酒店发生火灾或发出火灾警报时，消防委员会负责人应当立即赶到临时火灾指挥点。临时火灾指挥点要求设在便于指挥、便于疏散、便于联络的地点。领导小组到达临时指挥点后，要迅速弄清火灾的发生点、火势的大小，并组织人员进行扑救。与此同时，领导小组还应视火情迅速作出是否通知公安消防队、是否通知客人疏散的决定，了解是否有人受伤或未救出火场，并组织抢救。

## 2. 酒店消防队

根据消防法规，酒店应当建立义务消防队。酒店消防队是一支不脱产的义务消防队，它担负着防火的任务，经常组织训练，随时准备参加灭火战斗。酒店消防队一般由消防中心人员、保安部人员和各部门的人员组成。

当酒店消防队员听到火灾警报声时，应当立即穿好消防服，携带平时配备的器具（集中存放在酒店某地）赶赴现场。这时应有一名消防中心人员在集合地带带领消防队去火场。

## 3. 保安部

听到火灾警报后，保安部经理应立即携带对讲机等必需物品赶赴现场指挥点。

保安部的内勤应坚守岗位，不要离开电话机。酒店大门的警卫在听到火灾铃声后，应当立即清理酒店周围的场地，为消防车的到来做好准备。阻止一切无关人员的进入，特别要注意防范有图谋不轨者趁火打劫。

巡逻人员在火灾发生时要注意安排专人保护酒店的现金和一些其他贵重物品。要护送出纳员和会计把现金转移到安全的地方。各岗位的安全人员在发生火灾时，都必须严守岗位，随时提防不法分子浑水摸鱼。

## 4. 前厅部人员

前厅部人员要把所有的电梯落下，告诫客人不要乘坐电梯、不要返回房间取东西，并把大厅所有通向外面的出口打开，迅速组织人员疏散，协助维持好大厅的顺序。

## 5. 工程部

工程部在接到酒店的火灾报告时，工程部负责人应立即赶往火灾现场察看火情。应视火情决定是否全部或部分关闭酒店内的空调通风设备、煤气阀门。各种电器设备、锅炉、制冷机等设备，防止事态进一步发展。负责消防水泵等设备的人员迅速进入工作场地，并使这些设备处于工作状态。楼层内的危险物品应立即运到安全地带，以防连锁反应。其他人员应坚守岗位，不得擅自离岗。

## 6. 医务人员

当酒店发生火灾时，医务人员要迅速准备好急救药品和抢救器材，组织抢救受伤人员。如果酒店没有医务室或医务人员较少，可由办公室、人事部等部门人员担任抢救工作。但这一责任应在平时确定下来，并配备必要的器材。

## 7. 楼层服务员

当楼层客房服务员听到火警的铃声时，应当立即查看、检查所有的安全门和通道是否畅通，并立即组织客人疏散。

## （三）火灾疏散计划与管理

火灾疏散计划与管理是指酒店发生火灾后人员和财产紧急撤离出火灾现场到达安全地带的行动计划和措施。在制订该计划和措施时,要考虑到楼层布局、酒店周围场地等情况,以保证尽快地把楼层内的人员和重要财产及文件资料撤离到安全的地方。这是一项极其重要的工作,组织不当会造成更大的人员伤亡和财产损失。

通知疏散的命令一般是通过连续不断的警铃声发出或是通过广播下达。

在进行紧急疏散时,客房服务员要注意通知房间的每一位客人。只有确定本楼层的客人已全部疏散出去,服务员才能撤离。

在疏散时,要通知客人走最近的安全通道,千万不能使用电梯。可以把事先准备好的“请勿乘电梯”的牌子放在电梯前。有的酒店在电梯的上方用醒目字体写着“火灾时请不要使用电梯”。根据国际上大量的酒店火灾死亡事件调查分析,有相当一部分人员是死在电梯内或电梯间的。

当所有人员撤离楼层或酒店后,应当立即到事先指定的安全地带集中,查点人数。如果有下落不明的人或还未撤离的人员,应立即通知消防队。

#### (四) 灭火战斗计划与管理

具体来说,灭火战斗计划与管理的内容包括以下几项。

(1) 酒店总平面图。要注明楼层布局、给水管网上消防栓的位置、给水管尺寸、电梯间位置、防烟楼梯间位置等。

(2) 酒店内部消防设备布置图。要注明自动灭火设备安装地点、室内消防栓位置、进水管路线、阀门位置等。

(3) 根据酒店的具体情况绘制的灭火行动平面图。要解决抢救人员、物资及清理火场通路的问题。战斗计划应同时考虑利用楼梯作为灭火进攻和抢救疏散人员、物资及清理火场的通路,如果楼梯烧毁或被火场残物堵塞有其他备用的行动方案等。

#### ◇国内客人违法的处理

国内客人违法一般是指国内客人在入住酒店期间内犯有流氓、斗殴、嫖娼、盗窃、赌博和走私等违犯我国法律的行为。保安部值班人员在接到有关客人违法的报告后,应当立即问明事情发生的时间、地点和经过,记录下当事人的姓名、性别、年龄和身份等,并立即向值班经理汇报。值班经理接到报告以后,要立即派保安主管和保卫人员到现场了解情况,保护和维持现场秩序。对于较严重的事件,保安部经理需亲自到现场调查,同时要向值班总经理报告。

保安部人员在找客人了解情况之前,一定要慎重,要了解客人的身份。对于客人之间一般的吵骂等不良行为,保安部可出面进行调解。对于其违法的行为,要查明情况,在征得总经理同意后,向酒店的上级主管部门和公安部门报告。

在向公安部门报告后，保安部的人员应对违法行为人进行监控，等待公安人员的到达。保安部人员不能对违法行为人进行关押，应等候公安人员前来处理。

事件处理完毕后，保安部要把事件的情况和处理结果记录留存。

#### ◇涉外案件处理

随着国际贸易的发展，酒店接待的国际客人日益增多。因此，涉外案件的处理应引起酒店管理者的注意。

涉外案件是指在我国境内发生的涉及外国、外国人（自然人及法人）的刑事、民事、经济、行政和治安等事件。对于外国人违法案件的处理，必须做到事实清楚、原因确凿、用法律正确、法律手续完备。应在对等和互惠原则的基础上，严格履行我国所承担的国际条约义务。当国内法或者我国的内部规定同我国所承担的国际条约义务发生冲突时，应当采用国际条约的有关规定（我国声明保留的条款除外）。此外，要及时通知外国驻华领事馆或大使馆，通知的内容包括外国人的外文姓名、性别、入境时间、护照或证件号码，案件发生的时间、地点及有关情况，当事人违章、违法、犯罪的主要事实，已采取的法律措施及法律依据等。

#### ◇对宾客死亡的处理

宾客死亡是指宾客在住店期间内因病死亡、意外事件死亡、自杀、他杀或其他原因不明的死亡。除前一种正常死亡，其他均为非正常死亡。

接到宾客的死亡报告后，安保部工作人员应向报告人问明宾客死亡的地点、时间、原因、身份和国籍等，并立即报告安保部经理。安保部经理接到报告后，会同大堂经理和医务人员前往现场。在宾客尚未死亡的情况下，医疗抢救要迅速；经医务人员检查，宾客已确定死亡时，要派安保部人员保护好现场。对现场一切物品都不得挪动，严禁无关人员接近现场，同时向公安部门报告。

在一切事项处理完毕后，安保部要把死亡及处理的全过程详细记存留档。

#### ◇对宾客报失的处理

宾客报失是指宾客于住店期间在店内丢失、被窃或被骗财物向酒店进行报失的事件。安保部人员接到宾客报失后，要立即同大堂经理向失主问明事情发生的经过。要详细记录失主的姓名、房号、国籍、地址、丢失财物的名称、数量（包括物品的型号、牌号、规格、新旧、钞票的种类及面额等）及物品丢失的经过。

询问情况的过程中，要帮助失主尽量回忆来店前后的情况，如来店前有无察看、来店后有无使用过、有无放错地方等。在征得失主的同意后，帮助查找物

品,要征求宾客的意见(尤其是外国宾客)是否要向公安机关报案。如果宾客愿意报案,需由宾客在记录上签字或要求宾客写一份详细的丢失经过。

如果宾客的物品明显属于在酒店内遗失,当班的安保人员要向客房部的失物登记处、前厅问询处及大堂经理处联系查找并派人员在店内寻找。如果宾客丢失的是护照、回乡证等身份证件,应联系当地公安机关外管部门,并让失主前去报案;如果宾客丢失的是信用卡、旅行支票等有价值单据,要及时同中国银行取得联系并控制各外汇兑换点。

宾客的报失被确定为案件后,安保部应配合公安部门立案侦破,把情况和处理结果详细记录留存。

如果宾客的财物是在酒店范围以外被窃、丢失或被骗,失主可亲自向公安部门报案。

#### ◇遇到自然灾害的处理

一般来说,威胁酒店安全的自然灾害有火灾、水灾、地震、飓风、龙卷风和暴风雪等。应针对酒店所在地区的地理、气候、水文等特点,制订出本酒店预防及应付可能发生的自然灾害的安全计划。一般情况下,安全计划应包括下列内容。

- (1) 酒店的各种预防及应急措施。
- (2) 各部门及各工作岗位在发生自然灾害时的职责与具体任务。
- (3) 应备的各种应付自然灾害的设备器材,并定期检查,保持设备器材的使用状态。
- (4) 情况需要时的紧急疏散计划(类似火灾的紧急疏散计划)。

#### ◇对停电事故的处理

停电事故可能是由外部供电系统引起,也可能是酒店内部供电发生故障,其可能性高于自然灾害和火灾。因此,对有100间以上的客房的酒店来说,应配备紧急供电装置。该装置能在停电后立即自行起动供电,这是对付停电事故最理想的办法。在没有这种装置的酒店内,应配备足够的应急灯。酒店平时应制订一个周全的安全计划来应付停电事故,其内容应包括以下几项。

- (1) 保证所有职工平静地保留在各自的工作岗位上。
- (2) 向宾客及职工说明这是停电事故,正在采取紧急措施排除故障,恢复电力供应。
- (3) 如果是在夜间,用于电照明公共场所,帮助滞留在走廊及电梯中的宾客转移到安全地方。
- (4) 派遣维修人员,找出停电原因。如果是外部原因,应立即与供电单位联



系，弄清停电原因、时间等；如果是内部原因，则应尽快排除故障。

(5) 在停电期间，安全人员必须加强巡逻，派遣保卫人员保护有现金及贵重物品的部门，防止有人趁机行窃。

### ◇食物中毒事故处理

#### 1. 食物中毒类型

(1) 细菌性食物中毒。细菌性食物中毒是指酒店提供的食物被有害的有毒生物所污染而引起顾客中毒现象。对食物造成污染的主要是病原细菌，如副溶血性弧菌、葡萄球菌和肉毒杆菌等，这些病菌在食物中迅速增殖并产生毒素。

(2) 化学性食物中毒。化学性食物中毒是指酒店提供的食物被有毒的化学物质，如不良添加剂、色素、有害防腐剂等污染而引起的食物中毒。

(3) 有毒食物中毒。有毒食物中毒是指酒店提供的食品本身含有毒性所造成的食物中毒。有毒食物如发芽的土豆、不鲜的海产品等。

#### 2. 食物中毒的原因

(1) 酒店过失而造成客人的食物中毒或食源性疾病。这是指酒店在提供食物时，或因疏忽没有发现，或已经发现食品被污染、变质而没有预见到会造成客人食物中毒或引起食源性疾病，或已经预见到却不当一回事以致客人食用这些食物而发生中毒或引起食源性疾病。

(2) 由于酒店外部原因而造成客人的食物中毒或食源性疾病。所谓酒店外部原因，是指酒店在向其他食品生产单位购进半成品、成品食物时，由于其在制作过程中不洁净，或在运输过程中被污染，或由于储存保管不善而变质等原因造成顾客食物中毒或食源性疾病。

(3) 由于客人本身原因产生食源性疾病。酒店提供的食品适宜一般健康人的食用，但由于个别客人自身生理原因，食用后引起过敏或中毒或病情加剧或产生其他综合症状均属此类。如有的客人在食用海鲜食品产生过敏或不适，有的客人食用大量奶制品后产生不适，而有的客人食用中餐对味精产生过敏而引起中餐不适应症等。由于客人本身原因而引起的食源性疾病问题，酒店不承担法律责任，但酒店有责任提醒客人注意，并尽量避免让客人食用易引起不适的食物。

#### 3. 食物中毒事故处理

酒店客人食物中毒，多以恶心、呕吐、腹痛和腹泻等急性肠胃炎症状为主要症状。一旦发现客人出现上述症状，应立即报告值班经理。值班经理在接到客人可能食物中毒的报告后，应立即通知医生前往诊断。初步确定为食物中毒后，通知保安部经理、大堂副理和总经理，医务室应立即对中毒客人紧急救护，并将中毒客人送医院抢救治疗。餐饮部要对客人所用的所有食品取样备检，以确定中毒



原因，并通知当地卫生防疫部门。

此外，餐饮部要对可疑食品及有关餐具进行控制，以备查证和防止其他客人中毒。由餐饮部负责、保安部协助，对中毒事件进行调查。当地卫生防疫部门到达后，应予以积极配合。前厅部和销售部要通知中毒客人的有关单位和家属，并向他们说明情况，协助做好善后工作。

## 第十一章 酒店营销规范化管理

### ◇营销媒介说明

#### 1. 广告

在国内的报纸和杂志上登广告，强调酒店的设备和服务。根据分析研究出顾客对象，找到与这些顾客对象有关系的报纸、杂志登广告，容易命中目标。广告要新鲜活泼、醒目，具有吸引力，不要落入俗套，但要实事求是，不可过于夸张，到时候客人见了反而适得其反。酒店在推销自己的产品时，首先要树立自己的形象，使顾客对酒店产生好感。此外，也可以在一些特刊或名录上登广告，扩大自己的影响。

#### 2. 电视广播

电视广告要选择合适的时间，便于你所选定的顾客对象收看，把酒店最能吸引客人的内容展示出来，引起客人兴趣；广播主要靠声音传导，广告词的编写要生动、言简意赅，高度概括酒店的情况，富有艺术感染力，使客人听了悦耳。此种广告方式比较贵，收费较高，但效果更佳。因为电视广播拥有的观众和听众比报纸、杂志的读者多，面也更广，影响更大。

#### 3. 招牌标示

在各个出入口岸、机场和车站的出入口处悬挂大幅的招牌标示，将旅客的注意力吸引过来，能收到较好的效果。在街道、公路和公共场所悬挂招牌标示，也能起到宣传作用，加深客人对酒店的印象。招牌标示的设计要美观、醒目，色彩鲜艳，词句简练清楚，使客人一目了然。

#### 4. 简介说明书

酒店应印刷各种简介说明书，中英文对照，图文并茂，介绍酒店的地点、面积、规模、环境、设备、服务及风味等各类情况。

#### 5. 信函推销

定期或不定期地寄信给客户，内附酒店的介绍及最新信息，把各种服务项目介绍给客户，让他们了解情况，随时光顾。

#### 6. 上门推销

特别是在淡季时，应上门推销生意。对于可能成为潜在市场对象的客户，如



公司、机关、团体或个人等多作宣传，提供建议，建立联系，并给予一定的优惠条件。

#### 7. 内部推销

在客房配备有酒店徽号的牙刷、淋浴帽、火柴、杯套、香皂及化妆用品等，并附上介绍文字；餐厅的咖啡袋、茶袋、客房的信笺、信封上都可以印上酒店的名称、地址及电话等内容，由客人起宣传媒介的作用。

#### 8. 参加国内外的旅游会议

参加各类与酒店业务有关的会议，同与会代表建立广泛的联系，在会议期间推销酒店的设备和服务，增加相互之间的消息与业务。

利用广告推广时要注意三点：一是广告的面积有多大，需要用多久，广告的设计、用词、地点及影响范围等都要考虑；二是效果与费用，如广告宣传的效果如何、费用是否花得适当等；三是广告是否有“的”放“矢”？你所宣传的对象是否是潜在的客源？你要宣传的对象是哪一类客人？

### ◇营销宣传要点

- (1) 制定短期与长期的营销目标。
- (2) 分析市场，选定营销的客户对象。
- (3) 决定用什么营销方式效果最好。
- (4) 观察竞争对手，知己知彼。
- (5) 弄清什么人是你的客人，什么人不是你的客人。

### ◇团体与会议营销

团体主要是指旅行团或度假团之类的组织。团体分为国外的旅行团和国内的旅行团。这两类团体是我国目前外来旅行者或游客的来源。国外的旅行团由中旅或国旅安排住进酒店，这是我国现阶段星级酒店客源最大的一部分，也是收费最高、最能赢利的一部分。因此，对外国旅行团体的推销应予以重视。

国内旅行团体的组织起步较晚，消费标准较低，如参观团、度假团和考察团等，且大多数是公费。自费客人消费略高，比如广东有些农民旅游团在酒店的吃住标准都达到了较高的水平。随着人民生活水平的提高和国民经济的发展，国内旅行团体将是一个潜在的市场。

会议包括国际会议与国内会议两种，国际会议的收费都高于国内会议的标准。会议营销要强调信息与计划。营销人要有“千里耳”，掌握信息快。一般会议都会提前数月或一年两年定好，营销部要了解此类信息，及时联系，然后作为计划，对会议的人数、天数、费用标准及要求等要搞清楚，做好周密的计划，否则到时便会使接待工作措手不及。

接待会议，宜于在旅游淡季，住房比较空、生意清淡的时候。度假酒店或地处市郊及风景区的酒店应把接待会议作为重点，扬长避短，发挥自己的优势。接待会议的好处是能够填补淡季的营业不足；会议客人住宿时间比其他客人长，能保持酒店的开房率和开餐率；会议人员大多统一行动，时间性强，接待时易于掌握。接待会议的缺点是赢利不会比旅行团体高，成本开支较大；大批会议客人住进酒店，会引起其他客人的不满；会议客人对酒店财产具有一定的破坏力，比如地毯、家具、电器等；因为他们白天都在酒店里，增加了接待的工作量。但总体看来，接待会议还是利大于弊，因此抓好会议的推销是一个不可忽视的因素。

### ◇国际营销与国内营销

有些酒店把重点放在对国外的营销，以争取更多的旅客。对国际上的营销，可通过国外的报纸杂志、旅游简介或旅游组织来完成，也可以派人出去宣传，联系客源，设立办事处。比如广州的白天鹅宾馆就在中国香港设有办事处，从事国际的营销工作。又如北京的长城饭店、广州的中国大饭店和花园饭店，都是国际连锁公司的成员或旅游组织的成员，公司会在国际上为他们作营销工作。

国内与本地是营销的一个巨大市场，具有较大的潜力，要作为重点对待。此类营销主要面向下述单位：①民航——许多旅客下机后，便急忙联系酒店，有时由于天气原因，飞机不能起飞，或推迟起飞，大批的客人需要住酒店，民航工作人员可以把旅客介绍到酒店来，增加酒店的开房率。②出租汽车司机——他们也能起到营销的作用，向乘客宣传酒店的设备和服务，并把客人载到酒店，有的酒店自己有出租车队，更应该利用出租汽车司机去做营销工作。③铁路——我国国内的主要交通工具仍是火车，乘坐火车的客量居于首位，对铁路部门的营销可以通过两种途径，一是在车站出口处出广告，或派人去做宣传推广工作；二是车站人员协助，介绍客人去酒店。④使领馆和外国机构——外国大使馆或领馆人员有不少住酒店的，特别是新到职人员或刚离职人员都会在酒店逗留一段时间，直到找到了合适的住处或去外才离开。外国机构主要指外国公司、银行等在国内城市设的办事处，其工作人员也时常住在酒店里。这一类客人一般住店时间较长，所付费用较高，要精心接待。⑤店内客人——这是一个容易被忽视的因素，客人住进酒店后，并不意味着营销工作的结束，因为如果你对此客人继续做营销工作，可以加深他们的印象，以期他们下次再来，或鼓动别人来。此类营销可以直接同客人面谈，征求他们对酒店的意见，满足他们的要求，在客房里摆上菜谱、餐饮或其他服务项目，用口头或书面形式向客人做介绍推广工作，有的酒店甚至还向客人发行自己的出版物。

### ◇旅行社营销

向旅行社营销时，酒店要给予一定的优惠条件，比如房价降低、司机陪同房间优惠、团员超过一定的人数可给予一个免费房间，还有一些其他的优惠方法等，可以因地制宜，因人制宜，酌情处理。酒店要搞好同旅行社的关系，旅行社可以保持酒店有长期稳定的客源，还可以介绍散客或旅游者去酒店，有利于酒店的营业。

### ◇宴会营销

宴会营销是一个赢利较高的部分。要做好宴会营销，必须同各个组织、机关、团体、公司及当地人士建立密切的关系，经常向他们提供宴会的服务项目，引起他们的兴趣。有些机构定期举行宴会，如果第一次接待得好，有好的声誉，他们会继续再来，保持长期的业务往来。有些机构举行不定期的宴会，要多与他们联系，把他们的宴会业务接过来，尽量满足他们的要求。私人宴会也是一个重要因素，如婚礼、做寿、重逢、生日等都会举行宴会，而且费用较高。所以应做好私人宴会的营销，并充分注意他们不同的特点，搞好服务和宴会气氛。要预先印制好宴会的菜谱和价格，提供多种项目，让客人有选择的余地，并决定宴会的菜谱与价格。宴会营销一般要与餐饮部配合来做，有的酒店则由餐饮部来承担。

### ◇客人档案与公共关系

营销业务之一是保持客人的档案，将客人的通信地址、住址、单位、姓名、性别和年龄等各类资料收集存档，以备查阅。保存客人的档案，除了查阅之外，还可与客人建立长期的关系，如经常向客人邮寄函件，推广自己的服务和设备，希望客人再度光临等。寄给客人的邮件包括简介、说明、图片、明信片、圣诞卡和贺年卡等，主动向客人宣传自己的酒店，加深客人对酒店的印象；圣诞卡和贺年卡则可增进同客人之间的友谊，取得客人的好感，知道你还没有忘记他，一有机会也会重返酒店。酒店要熟悉客人的爱好、兴趣和要求，从体贴客人入手，会收到好的效果。

在客房里摆上征求意见表或建议表之类的表格，倾听客人的意见，采纳客人的建议，不失为一个好的营销方法。虚心接受客人的意见，采取改进措施，平息客人的抱怨，给客人以良好的印象，他们会众口皆碑，主动为酒店做义务推销，增加酒店的客源。

正确处理公共关系，也是做好营销工作的一个方面。酒店通常都设有公关经理，但不隶属于营销部，而直属于总经理室或由总经理领导，但公关经理也有营

销的职责。做好公关工作的目的，是为了建立酒店的形象，推销酒店的服务与设备。此外，营销部本身也从事公关工作，与客人建立良好的关系。

对于客人的投诉，一定要及时解决，并尽快给予答复，不可置之不理。有时候客人的投诉不一定正确，甚至可能是误会或冤枉，但你要耐心地解释，消除客人的疑团，增进相互了解。

当客人抱怨或发火时，不要在公共场所（如大厅、餐厅等地方）接待，最好把客人请到一边去，不要影响其他客人，再同他慢慢理论，酌情处理。

酒店可举行一些社会活动，如座谈会、联欢会、酒会、音乐会等，邀请各界人士参加，建立广泛的社会联系，向与会人员做宣传推广工作，让他们了解酒店的服务项目和各种设施，主动向他们介绍酒店的情况，回答他们的问题，使他们对酒店有一个比较完整的印象，以便不断扩大营销范围。

### ◇团体客房营销

#### 1. 团体客房营销的概念及主要来源

团体的概念在各酒店有不同的规定。一般认为，在某一特定时间内同一班客人同时预订 15 间以上的房间，就称为团体。团体客人住店会给酒店带来较大的利益，他们人数多，如果对团体客人提供优质服务，这些人还会成为酒店的常客，酒店一般都会对团体订房给予优待和减价。不同的酒店常根据不同情况与旅行社或公司签订不同的合同，以确定订房的细节和价格。团体客房营销的来源主要有以下几项。

- (1) 各种展览会、招待会、交易会 and 展销会等。
- (2) 各种协会、学会、机关团体、工商企业的大小会议。
- (3) 旅游团体。
- (4) 各种零星专业团队，如运动团队、代表团队和演出团队等。

#### 2. 接待团体客人的好处

现在更多的酒店开始注重招徕会议团体客人，酒店接待团体客人有很多好处，具体如下所述。

(1) 可以扩大影响，提高酒店的知名度。一些大中型会议、全国性会议等，参加人数多，并且来自四面八方。酒店接待一次会议，其影响能波及四方；做好一次会议接待工作，能起到“滚雪球”的效果。

(2) 能提高酒店的经济效益。

(3) 团体生意往往可以在酒店出租率比较低的时候招徕，如会议团体，不一定需要在旅游旺季时来使用酒店设施。这不仅可以弥补营业淡季时的客源不足，还可得到更高的经济上的收益。

(4) 团体客源不仅给客房部带来收入，并且也可能给酒店其他部门（如餐饮部、商品部等）带来大量的销售额。

### ◇会议团体客房营销

会议团体客源不仅能够带来大量销售额，而且会议客人的消费额较多，他们的房价也比旅游团体客人要高。同时，会议客人又是酒店潜在的公务客人，甚至是旅游客人，所以做好会议的招徕接待工作十分重要。

#### 1. 尽快获得会议信息

在我国，企事业单位和各大公司的办公室主任或秘书往往是各种会议的组织者和选择酒店的决策人，旅行社和旅游局是各种协会、学会、政府机关会议信息的主要来源。预订处和销售部要建立自己的重点会议客户，与有关单位和人员建立密切的联系，及时获得会议信息。

#### 2. 了解会议和筹备时间

会议规模不同，性质不同，筹备时间的长短也不同。例如，大型国际会议规模很大，提前一两年就开始筹备。有些协会和企业组织的会议根据工作需要来组织，筹备时间不会太长，可能提前一个月或半个月进行预订。会议规模越大，则会议预订越早，营销人员应提前争取与会议组织者取得联系。

#### 3. 弄清会议决策人

不同类型的会议，其决策者也不同。大型会议专门设置会议执行委员决定的各项事务，而小型会议往往只有一个负责人。营销人员在争取会议生意时，先要搞清会议事务的决策人和决策的执行人员。

#### 4. 了解确定会址的因素

对于各种不同的会议来说，决定会址的因素也不同。有些会议由于性质的关系，一定要在某地举行，比如某地区石油勘探研讨会等。有些会议通常在该协会或机关团体组织的总部召开。另外一些会议不一定需要有固定的会址，可以根据以下条件选择。

(1) 每种会议都有一定资金的限制，在选择地点时要考虑会址对于与会者交通是否方便、交通费用是否大等问题。

(2) 会议地点是否有旅游吸引之处，与会者有没有游览观光和娱乐的机会。有些国际会议与会者常偕夫人前往，因此会议地点要能使其夫人在会议期间可以观光、购物和消遣。

(3) 是否具有相应规模和质量的会议设施及住宿和膳食的接待能力。

#### 5. 分析接待能力和对服务的要求

各种不同的会议对酒店设施的要求不同。销售人员在决定争取或招揽生意以前，应对自己的产品作一次分析，切实了解本酒店有哪些设施可供会议使用，可以供应会议代表住宿的最大的客房数目是多少，在会议期间最多能供应多少人就餐；就大型会议来说，酒店能为会议代表登记处、会议秘书处以及办公室、新闻



接待处提供多大空间，能用作展览的空间有多少；如果住宿本酒店的与会者太多而发生客房不足时，附近是否还有其他设施可以利用。这一切均应事先了解清楚，要根据自己的能力去招徕生意。另外，各种会议组织者对会议设施有严格的要求，他们一般要了解会议设施的下列情况。

(1) 会议设施空间大小，坐椅多少，能召开多大规模的会议。销售人员要准备会议厅的平面图。

(2) 会议所用的设备，如麦克风、投影仪、录像机和摄像机等是否俱全。接地和接墙是否有电源插座，电流的大小是多少，会议厅的照明情况、冷热气的供应以及墙壁的隔音性能如何。

(3) 会议厅有否合适的演讲台、音乐演奏台、节目演出台以及演讲人和表演者进入会场的通道。

(4) 会议厅外是否具有必要的附属设施。如入口处是否有供与会者聚会、供应咖啡茶点、存放衣物的空间，附近是否有男女卫生间，运送与会者的电梯容量是否合适。

(5) 会议室附近有没有储存室，如果会议休息后要举行冷餐酒会，是否有地方储放坐椅等。

(6) 举行展览会要考虑是否有空间容纳展览的商品、设备和参观者，要了解大型设备进出是否方便，会议厅地面是否能负担重型设备。

(7) 举行大型国际会议还要了解有没有同声传译装置和空间。

会议组织者除了关心酒店的设施外，还关心客房、会议厅和餐饮的费用以及酒店的声誉。同时他们还要了解酒店的服务，如客房维护是否良好，会议预订是否迅速，电话、电信和信件服务是否及时，酒店是否派专人自始至终负责会议组织各项事项等。

#### 6. 积极推销会议客房

会议客房推销主要的手段有广告、直接通信、销售人员访问等。会议的广告主要应针对各种专业性会议组织单位、旅行社和各种大协会、机关团体。小型会议可针对各种工商企业。国际大型会议大多是由各国会议组织商举办，他们富有组织会议的经验，了解重大客户。

直接通信是招徕会议生意所常采用的工具。许多会议客户远离酒店，不能进行销售访问，酒店要与重要客户经常保持通信联系。直接通信不仅能针对目标客户并对地点分散的客户进行推销，而且在通信中能比较详细地介绍信息，推销对象能仔细地比较和阅读推销材料，便于作出决策。

营销人员访问是招徕会议生意最重要的手段，营销人员应与各种会议组织单位、协会、理事会、机关经常保持联系。对各种会议的信息要主动去了解，尽早地去拜访主办单位。在拜访时，要充分准备各种材料与信息，并且随时准备回答

主办单位提出的各种问题，尽量想法邀请主办单位负责人来察看和巡视会议的场所及其他有关设施。有些会议往往是一次会议决定下次会议的地点，营销人员如果能在场也许就能争取到生意。

#### 7. 会议营销要点

(1) 选择最能使酒店赢利的客源，接待会议应该能使本酒店增加营业收入。但如果酒店旺季客房住宿率很高，接待大批会议客人会把酒店原来的客人赶跑。

(2) 注意酒店的形象。考虑招徕大量的会议客人是否会对酒店的形象有所损害，过多的会议是否会使高级公务客人感到杂乱或使旅游客人感到气氛过于严肃。

(3) 会议营销要着重提供信息，提供尽可能多的事实。除强调本酒店的设施和服务的特点以及和竞争者相比的优越之外，更要强调使用本酒店开会的好处，比如会议设施齐全、组织会议经验丰富等。

(4) 会议预订后，营销人员要亲自落实会议的接待工作。填写会议接待通知卡，分别送到各个有关部门。要确保会议厅的布置，客房的安排，用餐准备不要有差错。在会议期间，特别是大型会议，营销人员要与会议组织人密切配合，共同促使会议召开成功。必要时提供各种服务，如分派会议协调人员配合会议组织人工作，并且提供秘书、登记等方面的服务。

(5) 继续联系，会议召开后或通过营销访问后，若发现一些重要的客户，要将客户的情况记载下来存档。比如单位的地址、电传、负责人姓名、电话。该单位以前召开过什么会议、一般举行什么类型的会议、什么时候召开等，这些细节都应一一记载下来，便于以后继续保持联系和营销。

#### ◇旅游团客房营销

旅游团体客房营销有其特殊性，对旅游团队这个特别市场应制订一个专门的销售计划。

##### 1. 分析本酒店是否有必要招徕某类旅游团队

不是所有酒店都适于招徕旅游团队。一家酒店是否适于招徕旅游团队，要看它是否处在游览点或游览点所必经之路，取决于酒店是在城市中心还是处于市郊，旅游团体客人来酒店交通是否方便；取决于客人晚间个别外出游玩是否方便，酒店内部或者附近有没有娱乐设施供人消遣；取决于酒店餐饮设施和服务能否满足团队客人的需要，能否为团队客人提供食宿包价服务；取决于酒店内部或附近有没有购买旅游商品及当地纪念品的商店；取决于酒店内有没有电梯、客房内有没有空调等设施。将本酒店的设施、设备和服务与竞争者做比较，可以判断本酒店有没有必要去招徕旅游团队，判断适合于招徕哪类旅游团队。

另外，酒店对于各类旅游团体通常要有一定的折扣，所以如果酒店的散客经常能使客房出租率较高，就没必要招徕旅游团体。

## 2. 对旅游团队的营销

输送旅游团体的代理商，主要是旅行组织商和零售旅行社。因而，要招徕旅游团队的业务，必须要搞好对旅行社的营销工作。

首先要设法了解哪些旅行社组织旅游团队来酒店的总部地址，并且要设法获取竞争对手曾有哪些旅行社的单位送过团队信息，营销人员要搜集国内外向本地输送客源的旅行社的旅游线路介绍，了解在什么时候有哪些旅游团队在本市停留，列出有潜力的旅行社客户的名单。

对广大的旅行社营销可采用广告的形式，如报纸广告、杂志广告等；而对有潜力的重点旅行社客户，可以采用信件营销，向他们邮寄酒店的简介和推销品，经常向他们提供新增设施和服务以及最近将要组织的各种活动的信息。在营销的信件中，要提出酒店对旅游团的优惠价格。

对本地的旅行社则要经常进行营销访问，邀请旅行社负责人光临酒店，熟悉酒店的设施和服务；同时要给他们送去酒店的各种营销材料，建立良好的业务关系。

## 3. 对旅行社营销的时间

旅行社一般要在旅游旺季以前，人们正作旅游决策的时候推销旅行线路。如果夏季是旅游旺季，一般在4月份有关旅游线路介绍的宣传品就应该推出。由于宣传品需要一定印刷的时间，所以旅行社通常在上一年度的秋季或冬季就开始准备编制旅游线路了，这就要求酒店应该在上一年度的春季和秋季对旅行社进行营销（因为夏季是旅行社最忙的季节）。

一般酒店在上一年夏季就预先与旅行社取得联系，协商下年度的价格和条件，旅行组织在旺季组织旅游时发现住宿上的种种问题，如果能及时取得联系，解决问题，容易有机会获得生意。

## 4. 对旅游团体的服务

酒店要认真地接待旅游团体，不能把团体客人当做低档客人。一般来说，旅游团队比公务客人以及酒店其他常客旅游次数少，因而更需要精心照顾。旅游团队客人不喜欢像一群羊或一队兵那样被对待和受到管制，一定要照顾他们个人的需求。

旅游团队到达时，团体营销人员要亲自迎接他们，并告诉他们如果有什么特殊的要求，或者客房缺少什么，请给他们打电话，他随时帮助他们解决困难。团体营销人员在团队住宿期间要给负责人打电话，了解他们的旅游线路，帮助他们解决旅行中的一些问题，并且要求酒店工作人员亲切、友好地接待旅游团体。

### ◇散客客房营销

我们通常意义上的散客主要指两类：一类是自由零散旅游者，酒店的每日平均房价高低，很大程度上依赖于散客的多寡。这类散客常是已预订的客人。另一类是未经预订而直接来店住宿的客人。这类散客在我国酒店业客房出租率中也占有一定比例。

所以，酒店除了应该重视团体销售之外，还应对全体员工加以培训，增强对散客的营销，以尽量扩大客房出租率。这需要采取一系列的方法和手段，具体如下。

#### 1. 熟悉服务项目和有形设施

员工（包括预订人员和营销人员）必须熟悉酒店的一切服务项目和有形设施，如下列内容。

- (1) 酒店所能提供租用的一切客房类别、位置特点、室内陈设。
- (2) 各种会议间大小、设施、位置。
- (3) 各类餐厅位置、美味佳肴、隶属菜系及营业时间。
- (4) 康乐设施、费用及开放时间。
- (5) 地面交通及往返机场的接送时间。
- (6) 酒店附近的商店、餐馆、花店和医院等。
- (7) 城市风光及旅游景点、乘车路线。
- (8) 该城市的其他的酒店、地理位置、规模、类别及星级档次。

#### 2. 熟记工作术语

员工应熟记总台工作术语，以提高工作效率及预订工作的准确性。

#### 3. 报价要讲技巧

报价时可以采用从高到低报价法和区间报价法进行报价，而绝不能采用从低到高报价法和明码标价法报价，后者不利于客房的销售。

在接待客人时，要察言观色，根据客人的接受能力定档报价。因为如果对所有客人一律从最高房价报起，将是毫无意义的，而且也降低了工作的效率。

#### 4. 要使推销的房间具有吸引力

在介绍房间时，不要忽视在房间前面加上一个突出其特点的形容词，如“漂亮的”、“大的”等。介绍室内设备时，也可采用这种方法，如“带有高级音响设备的房间，备有高档厨房设备和炊具的房间”等。

#### 5. 给客人进行比较的机会

如果客人没有说明要哪一类的房间，应向其提供两种或两种以上客房让客人选择。如果只推荐一种房间，便会使其失去进行比较的乐趣，甚至从而感到有伤自尊。

在给客人介绍不同的房间进行比较时，只指出房间的不同，而不要将缺点进

行比较。

6. 对犹豫不决的客人可以多提建议

许多客人并不清楚自己需要什么样的房间，在这种情况下可先向其介绍几种，经客人同意后，带客人看两三个房间。当然，应先将最好的开给客人看。

7. 让客人自己选择，不要给人以硬性推销的感觉

引导客人，帮客人进行自己满意的选择，即使客人选择的是一间水准较低的房间，也要使客人感觉自己选择得好。

8. 坚持正面的说法

例如，当只剩下唯一一间客房时，不要说：“很不幸，这是最后一间空房了。”而应说：“您运气真好，我们还有一间漂亮的客房。”因为没有人愿意接受别人挑剩下的东西。同样，进行房间介绍时也要突出其各自的优点。

9. 要尽可能推销附加服务

总之，推销的成功与否不只取决于方法的适用是否得当，同时还带有很大的偶然性。经验的积累有助于技巧的提高。但任何时候都必须牢记，员工的责任是营销而不是强迫对方接受，过分的“热情”会适得其反。某些时候，即使客人因员工的坚持而接受了某种房间，酒店多赚了一些钱，但却永远补偿不了他因被迫接受而可能以后不再光顾的损失。

### ◇餐饮服务促销

服务，在餐饮业促销方面所起到的作用是不可估量的。真诚、热情、周到、耐心的服务将会使每位就餐的客人产生似曾相识、宾至如归的感觉，并能与服务员的交流中体验到就餐的快乐。如何适应客人的要求，提高服务素质，已成为当前酒店餐饮部门重视的一个焦点。

那么，服务方面要注意的问题有哪些呢？

1. 热诚待客

不要忘记六大用语，具体如下。

- (1) 欢迎光临。
- (2) 是。
- (3) 请稍候。
- (4) 让您久等了。
- (5) 对不起。
- (6) 谢谢。

这几句话应伴随动作才算完成待客工作，否则，客人也不会感到受尊重。其过程是：

| 用 语       | 动 作             |
|-----------|-----------------|
| 欢迎光临      | 行注目礼            |
| 准备菜单、水、毛巾 |                 |
| 引领客人入座    |                 |
| 晚上好（早上好）  | 奉上水和毛巾，让客人看菜单   |
| 欢迎光临      | 在桌旁等候           |
| 是，请稍候     | 行注目礼，走到出菜口      |
| 对不起，让您久等了 | 把一道菜品放到桌上，并行注目礼 |
| 谢谢惠顾      | 行注目礼            |
|           | 收拾桌面、餐具         |

## 2. 避免强烈服务

真正良好的服务是不显眼的。进行显眼而且强烈的服务，实际上没有什么困难。但是，今天进行使人印象强烈的服务，明天却无法做到的话，客人对餐厅也不会有好感。

服务的大原则要平均，最理想的是经常保持一定的质量，而不是忽好忽坏。

## 3. 防止服务过剩

服务过剩也不是好事，拼命叮嘱员工不要忘记微笑，使员工脸上挂着僵硬的笑容，反而会让客人很不舒服。另外，进行过剩的服务，客人对服务的要求就会逐渐扩大，客人习惯后就会觉得很应该，甚至觉得理所当然。采取这种做法，到最后将无计可施，因为服务扩大之后，将无法还原。

因此，餐厅应先进行任何都做的服务，其次是设法让员工很活泼、自然地突出其特色，这样才能给客人留下美好印象。

## 4. 讲究高效率

要达到高效率，就必须准备充分完善。无论客人点哪一道食品，厨房都能迅速供应，而不致让客人等候过长的时间。

## 5. 避免使客人生气的现象出现

能使客人生气的现象通常包括以下几项。

- (1) 自己点的菜一直不来，后到的人却先上菜。
- (2) 服务员的手指沾到盘子里的菜。
- (3) 无人理睬。
- (4) 桌椅不稳，肮脏等。
- (5) 餐具不洁净。

使人生气的状况不胜枚举。有些时候，需要员工设身处地为客人着想，不要只想到别人的不足却看不到自身的缺点。



#### 6. 要把握“一个前提、四个时机”

在进行菜点推销时，应注意一个前提、四个时机。

(1) 一个前提。一个前提就是先让客人了解酒店所供应的菜点品种，请客人自己点菜。这样既礼貌，又可观察客人的爱好。

(2) 四个时机。①当客人犹豫不决、互相推托时，服务员要见机行事，主动上前征求客人意见，根据客人的需求和酒店的菜点特色主动推销。②当客人要求服务人员帮助点菜时，服务人员应热情根据客人的需要进行推销。③当客人所点的菜在原料、口味等方面出现雷同时，服务人员应用婉转的语言提醒客人加以调换，并主动推销其他品种。④当客人点的菜已经卖完时，服务人员应诚恳地向客人表示歉意，并推销一些类似的品种供客人选择。

#### ◇团体用餐营销

宴会和团体用餐是能为酒店餐饮部门带来大笔利润的销售。这类用餐是一种组合产品，往往需事先预订，产品赢利性大。针对宴会和团体用餐的购买者的特殊需要及购买动机和方式不同，应采取不同的营销方法。

宴会和团体用餐的主要来源是本地的机关、团体、企业和居民以及酒店的会议和旅游团体客人。对于酒店内部客源应作酒店内部营销，对于当地的客源主要靠直接通信、通话联系和营销员上门拜访。宴会和团体用餐购买者作购买决策时比较注重客观的信息和事实，他们对餐饮部设施比较了解，不易受营销人员劝诱的影响。因而，营销人员应掌握更全面的营销知识与方法。

##### 1. 掌握有关宴会和团体用餐的一切服务项目和有形设施

(1) 了解餐厅和宴会设施。此项包括餐厅大小，可接待的人数，餐厅的装饰布置风格，各餐厅适于接待什么类型的宴会和团体筵席，比竞争对手有什么优势之处。

(2) 了解宴会和团体用餐服务的基础原则和知识。例如各种场合应当上什么样的菜才最合适；洽谈公事的宴会应当供应什么样的菜单；婚宴需什么样的接待和菜单；不同宴会的费用标准，应当提供什么样的菜单；什么样的菜单适宜推销什么样的酒水等；各种宴会和团体用餐要求什么样的餐厅布置和餐桌摆放等。

(3) 了解厨师的基础状况。此项包括厨师的专长，有哪些名厨，其特色菜品，厨房最多能供应多少人的饭菜等。

(4) 了解宴会和团体用餐的预订程序。宴会营销员不但要掌握与客户之间的通信往来，而且还要掌握预订信息在酒店内部的传递过程和团体用餐的安排程序。

##### 2. 印刷各种宴会和团体用餐的营销材料

(1) 宴会菜单样本。菜单样本就像产品说明书一样，起着对宴会产品进行介



绍和推销的作用。营销部门要准备各种宴会、团体用餐的样本菜单,然后根据客人要求确定正式宴会菜单。菜单样本应印制得美观悦目,应附上特色菜肴的照片,以减少客人购买的风险。

(2) 宴会酒单。酒单的品种不必包括餐厅供应的全部品种,主要是提供符合宴会和团体用餐的酒水。对于名酒要作一定详细介绍。酒单要根据种类、价格的高低分类以吸引不同需求的客人。

(3) 团体用餐推销小册子。推销小册子是对各宴会厅的介绍。通常要介绍出各宴会厅的设备装置以及各种不同布局、容纳的人数等。同时,还要附有宴会厅的效果图以及食品展示与特色菜的彩色照片。另外,小册子中还应介绍酒店的概况作一定介绍,如酒店档次、地理位置以及外观特征等。

### 3. 婚宴营销

婚礼是宴会的重要来源,婚宴的主要客源是当地居民。

(1) 销售人员可以到婚姻登记处了解将要进行婚礼的名单,然后向这些人邮寄婚礼营销材料和菜单。

(2) 广告是婚礼营销的有效手段,因为婚礼是一种大众性的客源,往往是一次性的生意。许多酒店在当地报纸上刊登举行婚礼的广告。

(3) 还可利用免费提供新婚礼服、接送新婚夫妇、婚礼照相服务、特邀乐队演奏、结婚蛋糕等营销措施来吸引婚礼客人。

### 4. 普通宴会营销

一般宴会的营销方法是以向目标客人进行直接通信营销、电话营销和营销人员访问为主。首先列出本地区有宴会和团体用餐活动的各大学、旅行社、各企业以及各种协会等机构的名单,至少每年邮寄一次营销材料。对从前曾在本店举行过宴会的单位,尽量掌握这些单位宴请的规律。例如某些单位每年搞宴会,酒店则要在宴会前进行营销访问,提醒他们再次来订宴会。在宴会前请组织者参观宴会厅,在宴会时帮助组织确保宴会成功。

## ◇ 餐饮促销要点

### 1. 重视口碑的宣传

餐饮业是一种人情味很浓的行业,客人如果在某酒店餐厅得到良好的服务、品尝到高质量的菜点,就会成为酒店的义务宣传员,带动一大批潜在客人到此用餐。所以,口碑好坏在这一行业的运营中起着很大的作用。

### 2. 不要强调什么都有

什么都有就等于什么都不太出色,有句俗话最能表达这种意思,即“样样通,样样松”。

许多酒店餐厅在经营上发生问题,其中最大的问题就是品种太多了。要知

道，菜单越长，厨房相对就要越大，做菜就越麻烦，时间花得越多。菜单花样多，耗损会多，库存也会增多，在进货时也颇伤脑筋。

以简单的菜单，作出更好吃的菜肴，使客人的需要得到满足。同时，菜式越简单，才能精选材料及使单价下降，损失少，制作迅速，加快座位周转率，并使客人容易记住餐厅特色。

### 3. 特设菜单清库存

“今日特餐”是大部分客人要点的菜，因为价钱不贵，味道不差，又有附送的红茶、咖啡等，所以很受欢迎。

餐厅推出“今日特餐”时，要掌握以下三个原则。

- (1) 原材料能大量采购。
- (2) 烹饪时间短。
- (3) 味道有特色。

此外，仓库中库存品也可利用“今日特餐”来清理，就是利用前日剩下的材料煮出来的。餐厅清出库存，反而增加利益，这需要餐饮管理人员仔细体会。

### 4. 快上快离是上策

餐厅上菜快，使客人离去快，才能提高座位周转率。但餐厅不要为提高周转率而赶走客人，或服务态度不好，这会使客人厌恶而不再上门。所以，服务员应技巧地使客人快些离去。

(1) 在客满时，服务员应对新来客人打招呼“请稍等”，并安排已吃完的客人尽快离去。有些客人吃完饭，还要畅谈不休，服务人员应不厌其烦地上前为他添加茶水，以打断客人的谈话，这也是一种技巧，当加添茶水二至三次时，客人一定会自觉不好意思而离去。

(2) 在低峰时，则应设法使客人慢慢享用、慢慢离去。因为客人带有这样一种心理，即客人越少则越不愿上门，有客人在座才敢放心进入。所以，客人是引诱其他客人的最佳诱饵。因此，服务人员要尽量为客人多换毛巾和热茶以挽留客人。对于常来客人，餐厅主管人员则应上前招呼，征询客人意见。

(3) 音乐是控制客人停留时间的有效工具。客人高峰时，可播放轻快优美的进行曲，使客人在不知不觉中动作加快，而快速离去。客人低峰时，则播古典音乐或抒情音乐，可使客人延迟离去。

### 5. 认真对待客人的抱怨

一般来说，客人对餐厅产生投诉大致有以下几种原因。

- (1) 上菜太慢。
- (2) 样品与实际菜肴的分量相差太多。
- (3) 分量过多或过少。
- (4) 菜中有虫子、头发之类的异物。

- (5) 饭太硬或太烂。
- (6) 味道太咸或太淡。
- (7) 上错了菜。
- (8) 漏上了菜等。

餐厅主管人员应事先作出预防以及设计出万一不慎发生后的补救办法。首先,要虚心接受客人的抱怨,仔细聆听客人的指责,冷静地处理,使客人平息怒气,并给客人一定的补偿,使客人心平气和地离去,而且愿意下次再来。

#### 6. 价廉物美好生财

在我国,目前许多酒店的餐厅都开设了自助餐、大众菜肴系列,开始面对广大工薪阶层,不再使人有一种“高处不胜寒”的感觉。

从种种实例来看,价格便宜对于吸引客人具有相当程度的魔力,同时也具备加速资金运转、创造更大利润的魅力。所以,价廉物美一直为各阶层的经营者所认同。

### ◇酒店产品策略

#### (一) 酒店产品的概念

产品是酒店市场营销组合中四大要素之首。价格、销售渠道、促销都是围绕酒店产品进行的,不从酒店产品开始,酒店市场营销将无从谈起。

传统的经营观念认为,产品只是特定的物质形态和有具体用途。酒店市场营销中,产品被归结为宾客通过购买获得的需求满足,包括向宾客提供的能满足需求的有形物品和无形服务。这种对酒店产品的理解叫做酒店整体产品概念,包括核心产品、形式产品和延伸产品。

##### 1. 核心产品

核心产品或称实质产品,是指宾客购买一种产品时所获得的核心利益和需求的满足。核心产品主要是回答宾客购买产品所需要解决的问题是什么。在五星级酒店花几十元人民币喝一杯矿泉水并不是为了解渴,而是为了感受一种气氛。

##### 2. 形式产品

形式产品或称实体产品,是指产品的实体和劳务的外形、产品的形态。对酒店来说,形式产品包括位置、建筑、装潢、物品、服务项目及内容等。

##### 3. 延伸产品

延伸产品或称附加产品,是指产品的各种附加利益的总和,即宾客在购买产品时得到形式产品之外的各种利益,如酒店赠品、免费巴士接送、荣誉宾客奖励俱乐部等。

#### (二) 酒店产品的生命周期

产品生命周期理论是市场营销学中的一个十分重要的理论,研究酒店产品的生命周期,对于进行酒店产品的决策,具有重要的意义。

### 1. 产品生命周期的理论

产品生命周期是指一种产品从投入市场开始，逐渐成长，不断成熟，最后被市场淘汰，企业停止生产的全过程所延续的时间。

产品的生命周期不同于产品的自然寿命。前者表明的是产品在销售过程中的新陈代谢，它与商品的交换价值相联系，由消费者的需求变化来决定。后者是指产品的使用寿命，它与产品的使用价值相联系，由其自然属性来决定。产品的自然寿命指的是产品从投入使用开始，由于物质运动、变化、老化、损坏，直至报废，丧失其使用价值为止所经历的时间。

根据产品生命周期理论，一个典型的产品在市场上销售时，其销售额和利润额都会经历导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。

### 2. 产品生命周期理论在酒店中的应用

(1) 导入期策略。在导入期，即酒店营业之初，一方面要加强内部管理，提高服务质量，务求旗开得胜，从一开始就在宾客心目中树立良好形象；另一方面又需大力加强促销，既做广告又搞公关，并开始建立销售渠道方便尽可能多的人了解本酒店的一般情况与特色。在确定价格时，可采取高价格撇油策略或低价渗透策略。这一阶段应突出“快”字。经历时间越短越好，以便尽快地通过导入期及早地进入成长期，取得较大的市场份额。当然，“快”并不意味着追求速度，牺牲质量。

(2) 成长期策略。在成长期，经过一段时间的经营，酒店产品已为市场所接受，客房出租率能保持在一定的水平上，销售渠道也开始建立。这时，酒店应该突出一个“好”字，这首先指的是保证产品质量，既要确保基本产品与期望产品的质量，也要注意提供延伸和潜在的产品。与此同时，必须加强促销。从一般介绍转向培养宾客忠诚和品牌声誉；广开销售渠道，方便客人购买。唯此才能确保市场占有率的不断扩大，确保酒店获得更大利润。从定价策略方面来说，应注意竞争者动向，既不轻易降价也不固守价格。

(3) 成熟期策略。在成熟期，酒店应将激烈的竞争看做提高产品质量、再创辉煌的动力。既然竞争意味着延伸，意味着产品差异化，那就应该在酒店产品的延伸和差异化上下大力气，力争做到“人无我有，人有我优，人优我廉，人廉我转”。同时，可以考虑重新定位的策略，即为现有产品寻找新的市场、新的客户、新的客人。强化促销是达到这一目的不可忽视的另一重要营销活动。如果酒店在客人中的形象一直良好，这时可以大胆地打出名牌，以求名牌效应。就价格而言，也应灵活地运用价格吸引广大潜在的宾客。

(4) 衰退期策略。在衰退期，酒店应慎重考虑产品的“转”字。这主要不是指整个酒店产品的转移或转轨，而是指酒店销售的个别产品，尤其指有形产品。由于市场需求急剧下降，回升无望，或长期不旺，经营亏损，可以考虑采取抛弃

策略，即退出市场，以求其他发展。一般来说，某一产品的衰退不会是在一个早上发生的，正常产品的衰退往往是逐渐发生的。酒店经营管理者的责任在于及早发现衰退的迹象，有计划地“撤退”。同时，要抓住现有的那一份市场不放，尽可能多地创造利润。

### （三）酒店产品策略

酒店产品是由多种利益所组成的组合型产品，如酒店提供的服务项目即有客房、餐饮、康乐、委托代办等多种。现今宾客的需求内容非常广泛，所以酒店在设计 and 构思产品时，应在分析目标市场需求和酒店现有产品的基础上，采取最佳的产品组合策略。具体来说，有以下两条策略。

#### 1. 产品细分化策略

产品细分化策略是指在市场细分及选定目标市场的前提下，根据宾客的需求制订产品策略。如 1999 年，已经拥有数家高星级酒店的上海新亚集团实施了战略调整，即不再新建高星级酒店，转而涉足经济型酒店——新亚之星饭店。饭店刚一开业即表现不俗，客房几乎天天爆满。究其原因，就是因为其选择了一般商务客人这一目标市场。

#### 2. 扩大或缩小经营范围

扩大或缩小经营范围是指在现有产品项目基础上增加新的项目或缩小原有项目。增加新的产品可以借鉴同行的一些产品形式，也可以自己进行创新，如客房内的 VOD 收费点播系统、餐饮的无污染绿色菜肴、“透明厨房”等。缩减原有产品主要是对一些低利的、需求不旺的且对酒店水准没有影响的予以淘汰。如一些以内宾为主的三星级酒店将正规西餐厅改作他用，只保留咖啡厅作简明的西餐厅；再如曾经红极一时的娱乐项目——卡拉 OK，如今也逐渐被酒店丢弃。

### ◇酒店价格决策的影响因素

酒店在给产品定价时，必须较全面地考虑影响价格的众多因素。通常我们把影响酒店价格的因素分成两大类：第一类称为不可控因素，是指酒店无法控制的那些定价因素，包括国家价格政策、政治、经济、文化、竞争、市场及酒店本身经营状况等。第二类因素称为可控因素，包括定价目标（销售、竞争及利润等目标）、成本、产品本身特征及酒店资源等。

### ◇酒店定价目标

酒店定价目标是酒店产品的价格在实现以后应达到的目的。定价目标一般与营销计划直接相关，而营销计划目标又与酒店总目标相关。酒店定价作为经营活动的一项重要内容，其一般目标是在符合社会总体利益的原则下，取得尽可能多

的利润。但由于定价要考虑的因素甚多，因而酒店的定价目标也多种多样，酒店应权衡各个目标的依据和利弊加以选择。比较而言，营销目标对定价的影响更直接。

具体来说，常用的酒店定价目标有以下三种。

#### 1. 以获取最大利润为定价目标

所谓以获取最大利润为定价目标，就是指酒店以获取最大限度的销售利润或投资收益为目标。这一定价目标的侧重点是短期内的最大利润，是以酒店的各种成本费用为基础的。选择这一目标的前提，是在考虑价格时要预测产品的销售数量，使酒店能获取足够的收入以偿付所有的成本费用，并获得预期的目标利润。这种定价目标的优点是可以使酒店根据所需偿付的成本费用和预期的利润目标来决定价格；其缺点是选择这一定价目标时没有考虑市场需求和竞争等这些经常变化的因素，因而当这些因素变化时酒店就难以获得目标利润。所以酒店为了保全自己、减少风险，一般不应轻易采用这种定价目标。

#### 2. 以销售量为定价目标

所谓以销售量为定价目标，就是指酒店以增加销售量的办法来争取最大的销售收入。这一目标的侧重点是增加销售数量。因为传统观念认为，大量销售必然带来高额利润。然而，增加销售量，利润不一定相应增加。原因是多方面的，如酒店为了能获得长远利益暂时使用低价格，以扩大销售量和扩大酒店影响（新开业酒店让利销售等均属此类）。再如有些酒店销售奖励与销售数量相挂钩，这种制度会引起销售人员降低价格、牺牲利润而谋求销售数量的消极后果。因此，不少酒店现已逐步改为用销售量与利润并重的原则考虑定价。

#### 3. 以适应竞争为定价目标

所谓以适应竞争为定价目标，就是指处于激烈竞争中的酒店，往往把对抗竞争或谋求一定的市场占有率作为定价的出发点。大多数酒店对竞争者价格都很敏感，定价以前要多方搜集信息，把自己产品的质量、特点同竞争者的产品进行比较，然后作出抉择。为了应付竞争，有的酒店以低于竞争者的价格销售；有的接受市场价格，以与竞争者相同的价格出售；在设施和服务等方面优于竞争者的酒店，则以高于竞争者的价格出售，强调以优取胜。

酒店行业的价格竞争容易产生两败俱伤的后果。所以许多酒店在定价时，常常考虑如何避免价格竞争而开展非价格竞争，即在销售渠道、促销和产品质量、酒店文化等方面下功夫，以巩固和扩展自己的市场地位，夺得竞争的胜利。

### ◇酒店定价方法

酒店为了实现定价目标，就要相应地采取适当的定价方法，给自身产品制定一个基本价格，下面介绍三种常用的定价方法。



### 1. 以成本为中心的定价方法

(1) “千分之一定价法”(又称经验定价法)。这是一种以成本为主要考虑因素的定价方法。酒店客房的千分之一定价法是国际上较通用的一种根据酒店建造总成本制定客房价格的方法。其计算公式为

$$\text{客房价格} = \text{酒店建造成本} / \text{酒店客房总数} / 1\,000$$

(2) 保本定价法。这是酒店利用盈亏平衡点的原理来定价的一种定价方法。盈亏平衡点又称保本点,酒店产品销售只要达到平衡点即可实现盈亏平衡。在市场不景气的情况下,保本经营总比停业的损失要小得多,而且酒店有灵活回旋的余地。

其计算公式为

$$\begin{aligned}\text{盈亏平衡点销售量} &= \text{总固定成本} / \text{产品边际贡献} \\ &= \text{单价} - \text{单位变动成本}\end{aligned}$$

(3) 成本加成定价法。这种方法一般用于餐饮产品定价,主要内容包括内扣毛利率法和外加毛利率法。

### 2. 以需求为中心的定价方法

这是根据宾客对酒店所能提供的产品的认识和需求程度来定价的一种方法。酒店的价格是否合理,不是根据成本而是根据消费者对其产品的接受程度来制定的。

(1) 理解价值定价法。这种方法就是根据宾客理解的某种价值即买主的价值观念来定价。这要求酒店在定价过程中运用营销组合中的非价格因素来影响宾客,使其对该产品形成一种价值概念。酒店根据这种价值概念给产品制定出相应的价格。采用理解价值定价法的酒店,其经营管理人员必须善于识别和创造本酒店所能给予宾客的独特利益,并把这种利益恰如其分而又别出心裁地宣传给更多的宾客,使其把本酒店同竞争对手区别开来。在这里,宾客对酒店所能给予他们利益的认识和判定,是其选择酒店的关键。英国爱尔兰有个只有40间客房的乡村小酒店,客房中没有什么娱乐设施,就连电话也没有。就是在这个没有什么东西可供出售的小酒店里,却能给宾客带来别的酒店所无法带来的利益,那就是宾客在这里可以享受与世隔绝的乐趣,不必接电话,不必每天去打网球或高尔夫球,可以充分地休息。由于这个酒店迎合了某些宾客休假、休息的需要,它的生意一直很好。

采用理解价值定价法的酒店,其经营管理人员在根据宾客的价值观念作出定价决策之后,应分析在这个价格水平时能销售多少数量,并据此估算所需成本,核算这一价格能否产生理想的利润。如果这个价格能适应市场需要,同时又能使酒店获得长期的最大利润,那么价格就可以确定下来。

(2) 折扣定价法。折扣定价是通过减少一部分价格以争取宾客的一种定价方



法。酒店对那些符合酒店优惠条件的客人提供的折扣有现金折扣、数量折扣和季节折扣等几种。

现金折扣是对那些以现金支付的客人提供的一种优惠，实质上是一种变相降价，鼓励提早付款的一种方法。用现金准时支付或提前支付的客人可以享受到不同程度的现金折扣。这种折扣能降低酒店现金转换的管理费用，并能改善酒店的资金流通。

数量折扣是根据销量的多少给予不同的折扣，如给长包客人的10%~20%的价格折扣，给团队客人10%的价格折扣。

季节折扣，其实就是旺季价格调高、淡季价格降低。

### 3. 以竞争为中心的定价方法

这种方法的主要依据是酒店面临的竞争环境。处于激烈竞争中的酒店，往往会把对抗竞争或谋求一定的市场占有率作为定价的出发点。

(1) 随行就市法。这是一种在竞争激烈、价格之间存在差别时期，酒店普遍采用的方法。它以竞争对手产品的平均价格作为定价依据，而对本酒店的成本和市场需求考虑较少。酒店经营者认为市价在一定程度上反映了行业的集体智慧，随行就市定价能使本酒店获得稳妥的收益率、减少定价的风险。

(2) 率先定价法。这是一种首当其冲的定价方法。有些酒店经营者认为应有率先定价的魄力，为当地其他酒店树立榜样。率先定价酒店所制定的价格如果能符合市场的实际需要，即使是在竞争激烈的市场环境中也可获得较大的收益。当然，这种方法使用起来要冒一定的风险。尽管如此，如果使用恰当，也会对酒店产品的销售起到一定作用。

(3) 追随核心定价法。这种方法假定市场上有起核心作用或主导地位的酒店，其他酒店则跟随这个核心制定大致相仿的价格，并随其价格变化而调整。

以上三种方法是以竞争为中心的定价方法、由于它没有以酒店投资结构、利润目标或经营成本等作为定价依据，而是仅考虑市场竞争，因此不利于酒店经营管理人员的开拓和创新。

### ◇酒店定价技巧

酒店为了让宾客在心理上感觉酒店产品的价格制定合理，常采用以下几种定价技巧。

(1) 尾数定价。如某菜肴价格为9元，而非10元；标准间房价为195元而非200元。显然差别不大，但给客人的感觉是酒店定价准确。

(2) 招徕定价。为迎合宾客求廉心理，酒店将少数产品特价销售，以招徕生意，从而整体上收益。如特价菜肴每例仅售1元，下午16:00~18:00咖啡厅饮品3折等。

(3) 分级定价。酒店在制定房价时常用此技巧。一般按客房等级采用低价越低、高价越高的原则定价。如同种类客房,经济等 118 元,标准等 148 元,豪华等 198 元即是一例。

(4) 吉祥数定价。如宴会每桌 888 元,标准房 668 元,豪华套房 1688 元等。

酒店制定产品的价格后,在施行过程中一方面要明码标价,另一方面要有相应的价格执行政策,这种政策供酒店内部掌握使用,一般包括有不同折扣权限的批准人职别、不同类型宾客的折扣幅度以及打折所需的手续等。

### ◇酒店销售渠道策略

销售渠道是酒店市场营销组合的第三个因素,其作用在于能使酒店的产品更方便地让宾客得到,为宾客提供时间效用和地点效用。

销售渠道是指用来让宾客更容易购买酒店产品而在酒店与宾客之间建立起的由组织或个人所组成的一种“桥梁”结构。

#### 1. 酒店销售渠道的种类

酒店销售渠道可分成直接渠道和间接渠道两大类。所谓直接渠道,是指客人直接预订或直接进入酒店住宿或进行其他消费。所谓间接渠道,是指通过某种媒介的推荐入住或预订酒店客房的。换句话说,就是酒店产品经过中间商的转移而达到宾客手中。酒店销售间接渠道中常存在的中间商有旅行社、航空公司、各事业单位、酒店销售代理机构、独立的酒店预订介绍组织及其预订系统等。

#### 2. 酒店销售渠道策略

由于酒店销售渠道有直接和间接之分,各酒店又因其经营性质、规模、地理位置市场等差异,所以在设计销售渠道时,尤其要注意销售渠道的搭配合理化,每一种销售渠道既能有利于酒店市场营销目标的实现,又能与酒店中间商保持良好的长期合作和交往。一般来说,酒店确定销售渠道策略应考虑如下几个要点。

(1) 根据客源市场的类型选择合适的中间商,形成不同的销售途径。

(2) 注意各销售渠道的销售量和销售能力。酒店要定期分析总结各销售渠道为酒店提供的客源数量、层次、质量以及为酒店带来的经济效益和利润,同时还应考察各销售渠道组织客源能力的强弱、销售网络是否处于客源较丰富的地区等。只有合理的销售渠道结构及其经销的百分比,才能为酒店带来真正的经济效益。

(3) 注意销售中间商档次的控制。销售渠道大致可分为豪华、中档及经济等三大类。酒店应分析和了解各种销售渠道所属档次、其组织及接待客源的层次。

(4) 注意销售渠道的信誉。在选择中间商并与之建立联系时,酒店要分析该中间商的债务偿还能力,查明其是否有过拖债赖账的现象。酒店应选择信誉良好的中间商作为合作伙伴,以减少不必要的损失。

(5) 注意销售渠道的佣金制度。酒店在选择中间商时，还应考虑中间商要求的报酬或佣金的多少、价格折扣率的高低及付款方式。

#### ◇电话销售的技巧

利用电话与目标客户进行沟通或开展促销时，销售员必须了解并熟练掌握以下基本的电话销售技巧。

(1) 保持良好的说话态度，带着微笑与人说话；不要因为对方不在场、看不到你说话的表情或态度，就不注意自己在这方面应有的礼节。面部表情呆板的人，不可能说出发自内心、令人愉悦的话语，因此打电话时依然要面带微笑。

(2) 慎重选择打电话的时间。打到公司去的电话，应避免中午休息或刚要下班或工作高峰的时间；打到家中去的电话，应避免主妇或主人做饭、吃饭的时间；上午8点前、晚上9点后就都不应该打电话给客户。跟客户有了初步的接触以后，可以直接询问他在什么时候方便接电话。

(3) 保持适度的亲切感，绝对不可以用粗鲁、粗俗的口气与客户或消费者交谈。

(4) 给客户或消费者打电话时务要求周围环境安静，以免环境嘈杂影响谈话质量，导致客户或消费者的不悦。另外，最好不要用手机给客户打电话。

(5) 不可以将所有的事情均通过电话处理，必要时应亲自拜访。

#### ◇电话销售中听、说的技巧

(1) 首先作自我介绍，通报自己的姓名和所属的酒店，说明想同谁通话、要与通话对方谈些什么。

(2) 要直截了当地说明打电话的目的，按照事先考虑好的或写在纸上的内容说。

(3) 对方说话时，必须认真倾听。

(4) 当你明显感到通话对方正在开会或有什么事正在做，并带有强烈地听不进话的情绪时，应该告诉他，现在不打扰，以后再打，但也要尽可能地向对方传递一个简短的信息，如“我只是想请您光临本酒店，但现在您很忙，以后找个合适的时间，我再给您打电话”。

(5) 对话必须简短明了，即使对方想聊天，也要注意不可谈得太久。

(6) 打电话时不要抽烟，抽烟既不礼貌又会妨碍说话，从而影响对方对通话内容的理解。

(7) 要清楚对方预订酒店的产品和服务，如果客人表示愿意预订，就要立即同他敲定。

(8) 如果是首次电话推销，也就是第一次与某个潜在客人通电话，不能期望

立即同他敲定预订，应该邀请他在方便的时候来酒店参观，或请他来用午餐、晚餐、喝一杯鸡尾酒，或来度周末。

(9) 通完电话后，要给潜在顾客邮寄介绍酒店服务设施、服务项目和菜单等有关资料。

#### ◇电话销售中疏导客户拒绝的技巧

客户拒绝预订是常有的事，销售员不仅要善于应付客户拒绝，还要积极地对拒绝的客户加以疏导，争取让他们转变冷淡态度并预订酒店产品和服务。通常，导致客户反应冷淡、拒绝预订的原因是多方面的。销售员首先要从自身寻找原因，其次分析客户的心理并针对其心理迅速作出反应。有时客户反应冷淡是由于销售员在他的耳边喋喋不休或用复杂、晦涩的行话推销；有时客户反应冷淡仅仅是因为他们想进一步考验销售员以及销售员所代表的产品。因此，销售员要清楚客户种种拒绝预订的真实心态，掌握疏导的方法，努力促成交易。

##### 1. 销售员的言词和声音可能导致客户反感

电话销售最大的障碍就在于很难把握客户的兴趣和关注的焦点，尤其是当销售员言词不当、音质不和谐时，这种情况就时有发生。因此，销售员平时要训练自己的口语表达能力，努力改善自己的音质，尽量使自己的声音听起来悦耳、清晰。在准备与客户通电话时，努力使自己的言词（语法、修辞）满足该客户的文化和教育水平。记住，初次与客户接触时，说话的方式将更为重要。

##### 2. 端正态度

销售员应该采用积极、亲切、礼貌的态度，开始时不妨恭维对方，这样就比较容易赢得客户的信任。换句话说，如果想让别人对你有信心，尊敬对方是非常重要的。为了能表达对客户的尊敬，销售员就应精心选用言辞，控制好自己的语音、语调，使自己对客户的尊敬能够恰如其分地表现出来。这样的态度有助于成功地转变客户的异议和拒绝。

##### 3. 让客户有一点点动心

客户说：“听起来不错，但谢谢你，我不会预订。”如果销售员感到客户需要你的产品或服务，你就可以把客户说的这句话当做一次销售机会。只要不断地提醒他你的产品和服务如何恰好能满足他的需要，他就会心动，关键是要让他看到希望、看到利益。

##### 4. 接受客户的考验

客户说：“不，我不感兴趣”。其实，这也是销售员的一种机会，只不过这种机会被隐藏了。客户之所以这样说，他是要考验销售员的销售能力和产品知识。有些客户可能对酒店产品和服务知道得一清二楚，因而他们想考考销售员，他们不想从感觉上差劲，不会向不懂行的销售员提出预订。销售员在与这种客户联系

时，要有耐心、有礼貌，又要坚定地把酒店产品的方便之处、利益之处阐述给他们听。以下方法可以帮助销售员达成交易。

(1) 用词得体、音调沉着有力、态度诚恳。

(2) 听到客户说：“不，我不感兴趣。”时不要挂断电话，电话中的重复促销将增大销售员的销售机会和锻炼销售员面临困难的能力。

(3) 可用“为什么”来回答客户的拒绝，此时销售员就能发现客户隐藏着的拒绝预订的原因。这种方法也能给销售员带来新的销售机会。

(4) 回顾销售员在作销售陈述时客户向销售员所提出的问题，并且找到每个问题的答案。

(5) 不要急着抛出所有有利的信息。留一两个到最后。如果需要，可以把它作为“王牌”或“重型炸弹”对付客户。

### ◇电话销售中成功约见客户的技巧

电话销售的核心是要能引起潜在客户或消费者的兴趣，如果能做到这一点，电话销售就算成功了一半。因为在电话里，两者各据一方，并无眼神接触，而且也缺乏行为语言，因而无法试探对方的意图，很难在电话中与客户说清楚。所以，不要在电话中推销产品，只要引起客户的兴趣并约定与客户见面的时间和地点就行了。

#### 1. 预先做好准备

销售员在约见客户之前，应先做好准备。要想象一下，怎样向客户提出约见，对策是什么；客户提出异议时，又将如何反应。所以，销售员必须做到以下几点。

(1) 开场白需说得生动，以引起对方的注意。

(2) 陈述销售员能帮客户解决的问题，使他感到有兴趣。

(3) 告诉客户解决问题的方法不止一种，然后及时结束谈话，并订下约见的时间和地点。

(4) 记住约见的程序：“打电话”、“确定约见时间”、“挂上电话”。

#### 2. 如何应付秘书小姐

具有决策权的人一般都会很忙碌，没有时间和销售员一个一个地面谈。有时候他们会让秘书小姐筛选，所以秘书小姐虽然没有采购决定权，可是她却有机会阻止销售员接近经理阶层。因此，销售员要特别尊重秘书小姐，并在拜访客户前设法了解到秘书小姐的姓名。销售员对待她们要彬彬有礼，不可自傲。此外，不管秘书小姐的态度和脸色如何，销售员都不可以表现得粗鲁、不雅或不耐烦。

#### 3. 如何应付接线员

当接线员接听电话时，销售员的态度及声调应保持沉稳，并要显得十分友善。例如：“早安，是否可以转告经理，我想跟他说几句话。”一般来说，销售员会碰到下列四种情况中的一种。

(1) 销售员会直接和经理搭上线，并可和他通话。

(2) 接线员告诉销售员经理不在。这时销售员就要说：“谢谢，那我稍后再打过来。”

(3) 接线员把电话接给经理的秘书，这时销售员得重复刚才和接线员所说的话。

(4) 接线员或秘书小姐要求销售员说明来电话的目的。

如果出现第四种情况，而销售员以前曾寄过一封信给客户，销售员便可以礼貌地说：①“我以前曾寄过一封信给你们的经理。”②“我有一个新点子，希望你们经理的看法——他也想接我的电话。”③“我有些消息给你们经理。”④“别人提议我跟你们的经理联系。”⑤“有一件相当复杂的事情，我想和他直接通话，不知道可不可以。”⑥“我很乐意告诉销售事情的因由，不过，可否帮我接通你们经理，让我先告诉他，并待他指示我该怎么办。”

如果销售员还是无法接通经理的电话，不要和不相关的人倾谈细节，但可要求接线员代为安排与经理见面。如果不成功，就礼貌地表示下次再打电话来。

#### 4. 接通后该如何应对

打电话最重要的一刻就是双方开始交谈的时候，因为这关系到接下来是否能与客户见面。如果销售员想应付自如的话，就要从自己事先准备好的开场白中选出一个适宜的。销售员接通客户电话后，有以下五种自我介绍的方法。

(1) “早安，×先生。”

(2) “谢谢你接听我的电话。”

(3) “可否给我几分钟时间跟您谈一谈？”

(4) “我姓×，是××酒店销售部的销售经理。”

(5) “我知道您一定很忙，因此客套话就不说了，直截了当地说……”

说完以上的话之后，销售员就可生动地说出内容，以引起客户的兴趣。

#### 5. 电话销售心理训练技巧

如果销售员对自己的销售能力不自信，要想通过电话去销售任何产品都是不可能的。然而问题在于并不是每个销售员天生都是非常自信的，人人都有优点和缺点，自负的人只看到自己的优点，自卑的人只看到自己的缺点。只有真正自信的人才能找到自己的弱点并去积极改正，久而久之弱点变为优点，随着销售业绩的逐步上升，他们也就越来越自信了。不要忽略心理因素在电话销售中的作用，事实上长期以来困扰着销售员进行电话销售的最普遍也是最有危害的弱点就是自信心不足。销售员在进行销售的过程中往往心理负担过重，思前想后、错误百出，



最终导致失败。希望下面所说的能帮助销售员建立自信心，顺利地去进行电话销售。

(1) 不要害怕打电话。由于销售对象大多是陌生人，所以销售员在拿起话筒之前心里会发怵，对于刚开始从事电话销售的“新主”来说更是如此。由于缺乏经验，他们难免会杞人忧天——对方的反应如何？我这次销售能否顺利？其实有这种恐惧心理很正常，重要的是要能摆脱出来，泰然自若，要给自己这样的心理暗示：“世界上并不是只有我一个人害怕给陌生人打电话。许多销售员最初也都像我一样，但他们最后不是都成功了吗？好了，别害怕，拿起话筒，相信我会做得跟别人一样好，甚至比他们更出色。”同时坚信，随着经验的不断丰富，最终一定会克服这种恐惧心理、走向成功。

(2) 不要害怕被拒绝。有些销售员害怕打电话，究其原因这是由于他们害怕被客户拒绝。一想到有可能被拒绝，他们就会不寒而栗。克服的方法是拿起话筒之前要告诉自己：“话筒另一端将与之交谈的人通过我的知识和才华而将要得到利益。”主动意识到与之联系的那个人将对自己销售的产品感兴趣，对这一点销售员要绝对自信。记住：销售员只不过通过谈话方式在做一件对别人有益的事，销售员正在将自己的专业知识和产品奉献给他人。

(3) 不要没谈正题先道歉。许多销售员在给客户打电话时总是满怀歉意，他们几乎在介绍自己以前就开始道歉了。谦卑在电话销售中是万万要不得的。因为当销售员为打电话而道歉的时候，销售员无疑已在暗示对方自己确实觉得不该打扰对方。也就是说，销售员对自己推销的产品缺乏信心。在打仗作战时，讲究一个“攻心”战术，在电话销售中也是如此。还没进行正式的销售先向对方道歉，这时候从心理上已先输给了对方，因而在客户面前就处于一种劣势的地位，自然就容易被客户看扁，失去销售的主动权。

作为一个销售员，首先应当为从事这一职业而感到自豪。销售员是一个为打电话付出时间和辛苦的人，也是为了将产品销售出去使这些产品为客户谋利才打电话与对方联系的。客户正是从销售员的服务中受益或者说彼此都是尽力在帮助对方过上一种更美好、更舒适、更从容和更充满乐趣的生活才打交道的。既然如此，又有什么好道歉的呢？所以在给客户打电话时，绝不要有什么内疚感，从心理上调整自己，避免在打电话时说出“对不起”这三个字。记住，在电话销售中无论是什么场合，除非销售员真的犯了错误，否则绝不要道歉，以免丧失自信。

(4) 不要经不住客户的吓唬。很多对于销售员来说十分重要的客户经常会劝阻销售员不要和他们联系，甚至一些老客户也会找借口避免与销售员交谈。销售员可能经常听到类似的话：“如果再在上班时间给我打电话，我再也不预订你们酒店了。”其实，这绝对是吓唬人的说法。对付这种恫吓的最聪明的办法是保持冷静和泰然自若。要知道，吓唬你的客户只是为了把你的注意力从销售目标上转



移开才这么做的。他们对销售员高超的销售能力和智力都有些害怕。

记住，一般在电话中拐弯抹角企图逃避同销售员交谈的人都是很没安全感、很不信任别人的人。这时候，销售员就要用自己的力量去赢得他们的信任。不但要迅速振作精神、控制住谈话，还要耐心解释他们听销售员讲话有哪些益处——尽快地把对他们有利的销售要点告诉他们。只有在客户推诿之前保持冷静又强调利益，销售员才能闯过难关。

#### 6. 电话销售注意事项

销售员在进行电话销售时，应注意如下几个方面。

(1) 应坚持有限目标原则。一般而言，电话销售的目的应是找到有预订可能的客户，排除没有预订可能的推销对象，以提高登门拜访进行交易洽谈的成功率。换句话说，电话销售旨在创造和有希望成交的推销对象的约见机会，它不能代替面对面的商谈。所以，电话销售应以建立一个恰当的约见为目标。

(2) 电话销售应和登门拜访一样，事先要准备一个推销计划。这个计划就是一套或几套引导客户对产品引起注意、对销售员建立好感、从而积极进行约见的说辞，其中应包括打电话给谁、介绍产品的哪些方面、了解对方哪些情况和什么时机约见等。

(3) 选好打电话的时间，避开电话高峰和对方忙碌的时间。一般上午 10:00 以后和下午都较为有利。

(4) 讲话应热情和彬彬有礼。热情的讲话易于感染对方，彬彬有礼的话语同样易于得到有礼貌的正面回答。像“您好”、“打扰您了”、“如您不介意的话”等礼貌用语，应成为销售员的口头禅。同样，开门见山也是较受欢迎的说话方式，拿腔捏调、故意卖关子、吐吐吞吞等都易招致对方反感。

(5) 电话销售不能急于推销，应以介绍产品信息、了解对方状况为主。降低推销意味，反而易于达成约见的机会。

(6) 要获知对方姓名、电话和地址，并做好记录。询问对方姓名可在谈话之初，也可在确定约见之后，但无论何时都应先报出自己的姓名，这样对方才可能留下姓名和电话。对电话中所谈内容，边谈边作简单的记录是很有必要的。这些资料有助于下一步推销的筹划，也可依此建立客户数据库。

(7) 约见时间，要提供两个以上的方案或形式供客户选择，应考虑到对方的方便。切忌含糊其辞的约见，因为这易为客户所推脱。因此，较好的约见时间应是明确而又有所选择的。比如，“请问今天下午或明天上午，您哪个时间合适？”并进一步确定时间是上午 9:00，还是下午 15:00。

(8) 保持打电话的环境安静。一个嘈杂的办公室或个别人的大声说笑，都会影响电话销售。在客户打来电话时，应主动热情去接，如果是找某人，应迅速转达。如果所找的人不在，应询问对方能否代为效劳。也可让对方留下电话、姓

名，并问清什么时间回电话较为适合。总之，整体的配合也是电话推销中提高业绩的重要因素之一。

#### ◇直接通信推销说明

直接通信推销和其他方式的广告相比较，明显的优点是能准确地针对某些特定的对象，从而收到推销效果。其他的广告方式却不能做到这一点。

保持直接通信推销只是推销的方式之一，并不是一个与其他推销活动脱节、独立行事而不借助于其他形式的推销活动。

直接通信推销又称为“直接广告”。由于目标明确并且有个人化的特性，所以通信推销必须审慎计划。要设计通信的形式、通信的系列、个别函件的内容措辞。

直接通信推销一般包括函件、通知、传单、明信片以及附在信封里的其他附寄品。电报也可视为直接通信的推销方式之一，但由于应用方式高度特殊化而且也不常用，所以以它为推销工具仅限于团体的生意。这里讨论的一般原则大多应用于函件，也就是所谓的直接通信推销。

酒店管理者往往运用直接通信去推广他们的客户、宴会、会议设施、餐饮以及新增的服务等。除了推销以外，直接通信也可用以促进对外关系，这些关系的对象包括一般顾客、可能的顾客、老客户、本店员工、膳食承办人、股东以及一般的社会大众。

寄发的邮件可用下面的一种或数种并用：信函、回复、宣传纸夹、小册子、对内发行的刊物、照片、海报、翻印文件、唱片、日历、折叠式火柴、菜单、明信片、餐桌上的账蓬卡以及各种印刷品和小零件。

一般来说，酒店最常用的邮件推销有以下几种。

(1) 信函。信函可用挂号或平信寄发。

(2) 印刷品。印刷品如折叠式的、活页的、翻印品等。

(3) 邮卡。邮卡分单式的或复式的，前者类似明信片，后者附有订单回复卡或征询资料回复卡。

(4) 四页式的折叠信笺。此笺第一页为信函内容，其他三页则为本店有关资料的说明或解释。

(5) 小册子，成卷的文件及较大件的宣传品（通常包括会议小册子、日历、对内发行的刊物及特殊的宣传资料，这一类函件往往以印刷品方式邮寄）。

(6) 节日祝贺函。节日祝贺函如生日、年节等用以致贺。

(7) 通知。通知如宾馆、酒店的开业日期、装修日期；收费标准、营运方针或服务方面有所改变等。

(8) 账单材料。账单材料连同总账寄交固定的顾客、本店的员工、股东、膳

食承办人等。

### ◇直接通信名单的制定

直接通信的运用，最重要的是将那些较有把握的客户制成一份名单，而且要使该名单适时有效。你的推销函尽管写得非常好，很有说服力和吸引力，但如果寄交的对象不实际，那就不容易招揽到生意。所谓对象的实际与否，是指那些可能的客户是不是具有惠顾的可能。因此在准备印制寄发这类函件之前，首先要浏览一遍通信名单。

不过，这份名单还得加以分析研究，因为名单上可能刊载社会各阶层的各种人，所以他们的需求也就各有不同。对于不同的人，推销要点应作不同的调整。比如，做生意的、度蜜月的、打高尔夫的、合家旅游的等，都应按其所好而分别推销。否则，你的通信推销充其量只能像在报纸上登广告而已。

直接通信所需编制的可能客户名单其资料来源，我们试作如下建议。

#### 1. 对于休闲酒店客房生意的建议

- (1) 上一季的客户。
- (2) 以前数季的客户“仍在使用”与“暂停使用”的档案。
- (3) 去年和今年的订单及取消的订单。
- (4) 由客户提供的其他人的姓名地址。
- (5) 新婚蜜月夫妇（从报纸的广告版或社会上找资料，或者从承办喜事的代理商处购取这类名单）。
- (6) 与本店不发生竞争的酒店、乡村俱乐部均可询得客户的名单。
- (7) 大专院校的有关业务主管。
- (8) 交通运输部门。
- (9) 旅行社、酒店的业务代表、地方机构。
- (10) 商务通信录及杂志。
- (11) 城市通信录及电话号码簿。
- (12) 通信名簿。
- (13) 城市俱乐部社团，包括社交的和互助性质的。
- (14) 偶尔从经纪人处购取选定的名单。
- (15) 机关团体（参阅团体生意）。

#### 2. 对于过境或暂住酒店的建议

- (1) 客房生意。客房生意的可能客户名单的资料来源包括：①信用卡的持有人；②分类账名册；③宾客登记档案（一年投宿一次以上的宾客及较少者）；④订单；⑤本地的公司名称；⑥连锁互惠的酒店；⑦由客人介绍的其他客人；⑧本市以外公司的业务代表；⑨公司交际人员收集的名单；⑩员工、膳食承办人

及股东；⑪本市以外的报纸；⑫学校的业务主管；⑬运动团队；⑭旅行社；⑮商务通信录及杂志；⑯电话号码簿（包括住户的和分类的）；⑰外国的领事；⑱交通运输代理商（航空、铁路、巴士、汽车职业协会）。

（2）团体生意。团体生意的可能客户名单的资料来源包括：①本市俱乐部社团（包括社交的与互助性质的）；②中央及地方的机关团体；③专业社团的通信录，如药师、律师、保险业务人员、会计、推销业务代表、不动产经纪人等；④制造厂商及公司（包括政府的商务机构）；⑤会议代表通信录；⑥酒店营运协会出版的团体业务推销手册。

### 3. 对于餐厅的建议

（1）信用卡持有人。

（2）固定的客户。

（3）各种通信报表，包括城市通信录、公寓住宅及办公大楼通信录、商会、社交性及营业性的俱乐部会员名单。

### ◇制定客户通信名单的注意事项

通信名单应依客户的类型予以分类，如客户、餐厅、团体营业等，这类名单还需进一步分组安排，也就是将那些一年左右没有上门的客户另行成册，而列出一份活动性的客户名单。通信推广的主要目标几乎完全着重于这份有效的名单。如果本店的营运服务的确是一流的，或者目前已经达到一流的水准，那么对于那些一两年没再上门的客户尽可再度通信招徕。

通信名单最简单的方式可以利用原有的客户登记簿加一张 8cm×12cm 的卡片。休闲酒店如果能制作一份客户历史记录表也有实用价值，过境酒店大都依靠信用卡和客户登记卡以及团体生意档案作为通信招徕的根据。

客户的姓名、现住址、邮政编码、信箱号码等的记载应绝对正确。地址相同而姓名略有差异，或者同一姓名见于两处者，均应予以省略不必重复。商人的兴趣也应特别注意，由于记录不清而将两封信寄给同一个人，当然会影响函件的招徕效果。

通信名单是否按照姓名字母顺序或者地理顺序排列，这些依名单的分量、寄信的频率而定。邮件寄往不同地址时递送较快，大宗邮件一定要按邮局规定依地区寄发。通信名单虽依字母顺序排列，但地址往往依地区处理。

### ◇使客户名单保持有效的方法

一位直接通信广告专家透露，典型的通信名单中的地址每个月至少会有 5% 的变动，因为人们总会有迁徙、死亡、退休等事情发生。下述处理此种情形的若干方式或许会对我们有所帮助。

1. 向客户本人、或依其函件或他最近的登记卡进行核对

(1) 不时寄发附有回答卡的函件，要求可能的顾客如地址有所变动即填写并寄回。

(2) 经常注意报纸上的个人新闻或广告（其中包括社交的、财务的，以及讣闻等栏），也要注意商业杂志的消息。

(3) 如果有适当的机会，可向朋友或者商业会询问。

(4) 查对可能客户的住址通信录或电话号码簿。

(5) 要求你的业务代表查对他所访问的客户地址。

## 2. 查对退回的邮件

(1) 信件未能递交收信人而被退回时，应先将其分类。

(2) 第三级邮件如遇“请退原寄局”的情形仍可利用。因为退回本店的信件如果是上面注有收信人的新地址，则多花一些邮资仍可寄出。

(3) 将客户最近的地址写在一张 8cm×12cm 的卡片上，直接寄交该客户所居住城市的邮局，要求邮局提供该客户现在的地址。

## ◇直接通信函件的设计与目标的确立

### 1. 函件的设计

直接通信招揽函件的设计最好是由专家处理，但是生手也可以求助于两种人，即印刷厂商与邮局人员，而且应当常常向他们洽商请教。大宗邮件的设计处理如果能咨询广告专业人员，也可以节约经费。

处理直接通信招揽的函件设计，应当注意下面几个因素。

(1) 通信所要达到的目标。

(2) 需要花多少经费。

(3) 寄发函件的数量。

(4) 邮件的性质，如信函、明信片、折叠式小册子、不需信封即可直接付邮的广告、答复表。

(5) 函件的尺寸、颜色、图片、体裁、页数、字体以及使用的方法等。

(6) 函件如何折叠（内容提要尽可能展露在外）。

(7) 函件如何称呼、取材、付邮。

### 2. 目标的确立

寄发信函应当有一个主要目标。不要试图一次推销很多东西，发函目标可以是以下几项中的一项。

(1) 引发收信人提出询问。

(2) 获得收信人的预订客房。

(3) 介绍新加的服务、新设施、新的娱乐活动。

(4) 取得膳食方面的生意。

- (5) 取得团体生意。
- (6) 作为一般性的营业推广。

#### ◇系列通信

正如一位推销员在第一次推销时很少能够得到订单的情形一样，你的直接通信活动在开始的时候也不容易得到满意的答复。根据研究显示，即使在相当顺利的情况下，也得有三四次的通信才会获得相对满意的结果。

一份理想的推广活动计划应在事先拟好，其中至少要包括以下三种函件，每种都要求一个答复。

(1) 通告（信函或印刷品），用以诱发收信人的兴趣。

(2) 资料文件（信函、印刷品、折叠式小式册子等），这与第一种通告有关，也就是详细资料的提供。

(3) 作价推销活动，摘要说明作价事项，并附一张回函表格，或者请收信人打电话或发电报给酒店人员、业务代表或旅行社。

制定追踪通信名单的一个理想方法，是在第一次发信的时候，写好一个额外的信封附在名单上。凡是第一次通信就收到回函的，那个额外的信封就抽掉，以免那位已经回信的可能客户再收到追踪函。

通信的影响力可因函件的题材内容及外表的设计而倍增其分量。但是函件形式的变化（不完全是信件，也不完全是印刷品）可以有助于诱发收件人的兴趣，所以应将直接通信和其他广告联系起来。发出的函件计算到达的时间大约是一周或十天，在此间隙时间如果再发函，收信人会因收到重复的函件而不快。

#### ◇招揽函件

##### 1. 休闲酒店及汽车酒店

(1) 季节性的通知函寄往：①积极的客户，也就是上一季曾经上过门的客户；②消极的客户，也就是上一季没有订过房间的客户，但在过去五年内曾经是本店客户；③取消订房的客户，也就是上一季的确曾在本店预订过房间，但由于某些原因而取消了的客户；④可能的客户名单（不超过两年的时间），这些人中有的曾经向本店有所询问，有的曾是本店客户所介绍的。

(2) 公开通告的追踪式函件寄给上述四类人士。

(3) 向现行的客户致道谢函。

(4) 系列性的函件寄往各旅行社。

(5) 追踪函（两三次）寄往所有曾经向本店询问过的人士。

(6) 房间租出率低季节，发出通知将提供特别服务事项或特别优惠收费以招揽客户。



## 2. 大都市的酒店及汽车酒店

- (1) 对第一次光顾本店的客户寄发感谢函。
- (2) 客户离店后六个月内没再上门,就得寄发追踪函。
- (3) 客户惠顾本店三次后,即可寄发明信片。
- (4) 寄信给本店客户所介绍的潜在客户(凡是潜在客户,都应当定期致函)。
- (5) 寄信给过去一年内没再上门的客户,信中要特别强调他以前对本店的惠顾。
- (6) 系列函件寄往各旅行社。

## 3. 团体生意

团体生意的推广牵涉个人的亲身推销,但是个人的亲身推销和电话推销不太一样,应有一种计划周密的通信推销作为辅助。

(1) 调查:①凡是本地的机关团体,如果没有固定负责会议事务的人员,对于他们的高级人员的姓名得弄清楚,要知道那些团体中一般人员的姓名;②调查清楚他们计划举行什么会议,预订的出席人数,集会或展览的类型,而且要知道本店可以提供什么样的服务;

(2) 争取团体生意:①招揽机关团体在本店举行会议,除发函外应附一份计划周详的会议手册;②函邀某一团体负责筹办会议的官员到本店来参观并作实地考察;③对于负责筹办会议的官员要用追踪函使其一直了解有关本店的改进情形,并让他明白本店很有兴趣对他们提供团体服务;④会议地点决定后,应打电报告知;⑤会议生意已经预订下来时,发信给可能的展览人员;

(3) 致谢函:①本店被选为举行会议的地点,发函致谢。②客户决定在其他酒店举行会议时,曾将本店列为考虑中的地点之一,而且表示下次可考虑在本店举行,这种情形也当发函致谢。

## 4. 餐厅

- (1) 特别服务项目的通知。
- (2) 定期寄发列有特别菜单的明信片。
- (3) 寄赠菜单(全套的或简要的),或其他赠品。
- (4) 特别出色的海报广告宣传品。
- (5) 对于客户本人具有纪念性的菜单及邮政卡,可免费寄发给他们的亲友。

## ◇随函附件

在酒店营业中,直接推销函的主要附件是折叠式的小册子。从理论上说,这种小册子应是酒店的基本广告文件,比其他广告文件更为广泛使用。这种小册子必须能够严谨而准确地说明酒店概况,而其外表及内容正如一个推销员的现身说法,能够反映出酒店的形象与风貌,以及经理部门人员的态度。



在所有的小册子当中，最好的一种是用四色套印，配上自然色彩的照片。综合彩色并不怎么引人注目，而完全彩色照片也只是直接表示其实际色彩而已。次于四色套印的是三种浅淡颜色的套印，但仅适用于表现室内的装潢，不可用于照片。

有些酒店的小册子是在浅淡颜色的纸上作单色印刷，以收到两色的效果，如粉红色纸上印深蓝色或者绿色印在黄色纸张上。但是内容或图片在印刷时都要加上额外的线条。

直接推销函的另外几种附件有价目表、菜单、调查征询卡、回复邮件、日历、记事簿，以及折合式火柴。信纸信封是否需要烫金或是加上金属色的框边，这要依照邮政法规处理。记录簿与日历是相当有用的附件，因为它们可有较长的使用时间。一本记事簿在受赠者的办公桌上可能会用几个月，而一本精致的日历则可用一年。

无论用何种附件，都必须与推销函内容有关，而不是额外的附属品，推销函中的附件最好不要超过三件。

#### 1. 精巧小工艺品

有很多附件可以随同推销函一同寄发。最妙的一种就是精巧小工艺品，它们通常是一种编制品或者可以放在信封里小东西，如一枚钱币、一张邮票、一支混合烈酒搅棒，或者其他任何非印刷品的小东西。

赠送这种精巧小工艺品有没有价值，曾经有过正反两面的辩论，但没能获得定论。赠送精巧小工艺品通常被认为是不太庄重的举动，所以如果所推销产品是具有庄重性的，那么这类小工艺品就不适用。相反，如果有意在函件中制造特殊效果，不妨附一件小工艺品，因为那毕竟是新奇的附件。下面几点可能有助于推销员决定是否应在推销函附送小工艺品。

(1) 赠送的小工艺品一定要和本店的营业具有直接关系，尤其要和当时的推销函内容具有特定的联系。

(2) 注意小工艺品是否有危险性。玻璃或金属的小工艺品如果有锋利或尖锐的边或尖，千万不能寄。

(3) 小工艺品的赠送不能使其成为推销函的主要部分，应是推销函的辅助成分而不能反客为主，以免由于小工艺品的过分突出而使推销函相形失色。

(4) 赠送小工艺品时，可向广告公司或者专门处理信函的服务机构咨询，以求小工艺品的赠送获得最大的效果。

(5) 如果拥有真正特殊的小工艺品，但又不太适合于预订发出的推销函，那就得暂时割爱，等待适当的时机。

#### 2. 信封及通信地址

在大批的来信中，信封上的地址是用计算机打印或者手写的，就会比制版印

刷的地址更为引人注目。制版印刷的地址当然既快又正确，且省钱，但它们显然表现一种广告传单的意味，除非收件人具有强烈的愿望，才会打开信封，否则那种信可能会被原封不动地扔进垃圾桶。

使用巨型信封的邮件，通信地址通常是用打好字的签条贴在信封上。这种地址签条应当设计得很突出而且引人注目。地址应当使用单语活字和一个彩色的图式。大信封可用淡色纸制作，甚至可用玻璃纸，因而可以透视里面的小册子。但是玻璃纸信封上的地址签条需经特别的胶贴。

有一种大信封的设计很动人，整个信封是水绿色的，地址签条上印出白色的珊瑚花枝的图式，单语活字是深珊瑚色的，地址的打字则用深绿色。这种“礼品包装式的”大信封看起来很别致，收信人见到这样的信封对于发信的酒店会有一种清新之感。信封所需的费用并不太多，而其收到的特殊效果却不小。

通信地址如果是用机器印刷的，在地址上面加一行花体字的短标题也可引起收信人的注意，此外信封上的着色或插图均可引人注意。地址写在信封的反面，正面用以插图，或者将信函内容中最重要的几句话写在正面，同样会令收信人注意。规格特别的信封，如请帖式的信封，或者像私人信笺式的信封都有采用的价值。

推销函件如果是数量不大（低于 500 封），尽可能用手写地址，像寄私人函件一样，这不会花太多的时间，却可以收获颇丰。

#### ◇邮件发送的时间

推广邮件发送到邮局的时间应当在周六，这是很重要的。而当天发送的邮件也要配合邮局打包发送的时间。这可从邮局索取一份打包邮件的时间表，避免巅峰时发送邮件，因为那会延误邮件的寄出与到达。

寄发给机关团体的推广文件，最好能预计其到达的时间是在周二的下午、周三或周四的上午。

寄给一般家庭的推广函，最好能在周四或周五到达，那就能配合他们到酒店度周末的时间。对于那些有孩子的家庭，推广函中要考虑到全家度假的事项。如果因推广函的目的是告知可能的客户本店周末将有特别节目，则发信的时间要提早，以便客户提前准备。很多休闲酒店的推广函都以发给一般家庭为主。

推广函的寄发，也有其季节性。对于一般家庭，不要在大批账单到期的季节发推广函，如元月 1 日（圣诞节账单）、3 月 30 日（所得税缴付）。寄发推广函的时间选择大致如下：对于机关团体最好是在 3 月 30 日以后；教会人员在复活节以后；空巢的老年人在节假日；有小孩的家庭在学校放假的时期。

推广函无论寄发到什么地方，原则上都要使其先期到达，至少在一天以前，甚至在一个月以前到达收件人手中。尤其是第一次发出的推广函不能误时，那是

一种打基础的函件，到达的时间绝不能马虎。

#### 1. 预做试验

计划寄发大批推广函件时，先要试验这类函件寄出后所能获得的效果。其方法是先寄出一部分，随便选些可能的客户作为发函对象，发函地区可以扩大范围，也可以局限于某一特定区域。检查发函的结果，研究发函后所得的反应，再进一步考虑是否有必要继续发函。

#### 2. 明信片

明信片的费用和寄信比较起来相对便宜一点，但与通信相比在内容方面受到限制，所以这两者的运用应衡量其利弊。明信片最大的好处是可以图文并用，成为一目了然的“提醒式”邮件。

明信片的用处很多，可以当做信函的附件纪念品，或者由酒店提供给客户，并代表客户给他们的朋友。这对客户来说，不花一文钱却给朋友寄了纪念品；对酒店来说，则是花费不大而效果可能不小的一种推广文件。

#### 3. 酒店对内发行的刊物及报纸

休闲酒店的长期老客户，对于酒店对内发行的刊物特别感兴趣。这类刊物内容通常是有关酒店的改革或创新、对员工的通告、有关老客户的新闻、经理的祝词或讲话、特别节目单，诸如此类。这种刊物有时也依季节寄发给老客户，而构成一种广告文件。

#### 4. 回函方式

营业函件附带回邮卡或回邮信，使用人需先在当地邮局登记一个专用号码，并交一笔保证金。酒店及汽车酒店较常使用回邮信，而较少用回邮卡。因为回邮信的费用较之回邮卡多不了多少，同时回邮信可以附寄附件，甚至支票，或者其他通信资料。回邮信也较具私人性质，所以收信的客户比较喜欢使用。

#### 5. 填上姓名住址即可寄发的广告文件

这类邮件通常是菜单、赠品式的餐具垫布，以及广告传单等，可依大宗印刷品邮资寄发。回邮卡也可打孔或用其他方法插在里面。

纵使推销函被收件人束之高阁而无任何反应，但写在信封上的酒店名称已在收信人心中留下印象。

### ◆ 推销的焦点

在推销词与吸引读者注意之间，架起沟通的桥梁，首先告诉收信人，你们能够提供什么样的服务，使他有兴趣一直读下去。

(1) 强调一两个推销重点，而其特别有利之处却是你们的竞争同业所不能提供的。整个推销事项仅作概要式的说明，详细情形可利用附件补充。其他推销要点可在第二次函件中叙述，这就是一系列推销活动的分段进行方式。

(2) 强调对方的观点或看法,也就是以收信人为主体的。

(3) 个案说明。确切指出你们提供的服务有什么特殊之处,有谁称道过这些特点(这时候可将称道的评语引出来)。至于特殊的娱乐节目,则可在附件中说明。

(4) 行动目的。最后,是打算要收信人做些什么。是要他填写一张订单,要他来信进一步询问资料,还是要他打电话给酒店的代表或者旅行社。

在推销函的最后一段,告诉收信人应如何采取行动。附一张回函表格(回函邮资免费),并告诉收信人酒店的电话号码,或者代理人的电话号码。

告诉收信人现在就采取行动,因为本店目前正有特别节目推出,可供租用的房间有限,而且现在正是收费优惠的时候,以及其他可吸引收信人决定下订单的优惠事项。

(5) 关于 P. S. (附言) 部分。由于很多人拆开信之后都习惯首先看一看 P. S. 部分说些什么,所以在这一部分要注入一些生动有力的话。比方说向他作个人问候,略提第二次信的要点,请他注意回函表格等。P. S. 部分要写得简洁清楚,最好是用手写,以求增加个人影响力。

### ◇营销理念创新

营销理念是营销决策和营销策划的基础,随着市场营销环境的变化,市场营销的理论和实践也在迅速更新和发展。世界上许多著名市场营销专家不断提出新的营销理念,推动全球的经济的发展。

#### 1. 大市场营销

大市场营销是著名市场营销专家菲利普·科特勒教授提出的一种新的营销理念和战略思想。大市场营销是指企业为了成功进入特定市场或者在特定市场经营而应用经济的、心理的、政治的和公共关系的等技能,赢得若干参与者的合作。

传统的市场营销建立在开放市场的基础之上。自 20 世纪中期以来,社会、政治因素对经济的干预加强,贸易保护主义抬头,市场壁垒增加,市场封闭性倾向重新出现,促使传统的市场营销组合中加入了“权力”和“公共关系”两个因素,形成了大市场营销理念。利用权力和公共关系开展市场营销活动,对清除市场障碍、变封闭性市场为开放性市场有着不可低估的作用。

大市场营销理念中的权力包括法定权力、专家权力、信仰权力、参照权力和奖惩权力等,这些权力都可能为营销活动创造机会。

大市场营销理念中的公共关系就是要通过各种有效的公关手段,加强与顾客的交流,创造忠诚顾客。

#### 2. 开拓营销

在供不应求的市场里,企业只要提供足够的产品和服务就能赢得顾客、占领

市场。当市场由卖方市场转变为买方市场时，要赢得更多的顾客，就不能与别人争夺现有市场，而应努力去开拓新的市场。

在社会和技术变革日新月异的今天，新的产品、新的服务、新的设施不断涌现。如果酒店一味强调以当前的顾客需求为导向，是不能开拓新的市场的。实质上是损害了顾客和社会，同时也损害了自己的长远利益。开拓营销要求善于把最新的技术进展和应用前景以及最新消费趋势的有关信息不断地提供给顾客，获得顾客的认可，使顾客主动购买酒店的产品和服务，从而使酒店培养出一个新的顾客群、开拓出一个新的市场。实践证明，由于科技进步，人们消费的日益多样化以及国际间的经济、贸易、文化等交流的日益频繁，开拓新的市场有时比与人共争一个市场更有利。

### 3. 国际营销

过去，许多国内酒店很少关注国际市场。对他们来说，国内市场安全、易操作，而且充满机遇。随着计算机网络的普遍应用，通信、交通、资金流动的加快，时空正在迅速缩短，世界正缩小为一个“地球村”，全球经济一体化也正在变为现实。随着中国加入 WTO，市场更加开放，许多国际性宾馆酒店集团正积极进入中国市场。如果死守国内市场，不仅可能会失去进入其他市场的机会，而且可能会失去本国市场。今天，全球性的宾馆酒店集团已达数百家，国内市场也不再是充满机遇了。以全球市场为营销目标，是企业国际化的重要内容，全球性企业已将世界看成一个市场。

对于 21 世纪的宾馆酒店企业来说，可以不成为全球性企业，但必须进行全球性营销。

### 4. 战略连锁营销

随着社会经济的发展，人们的竞争观念发生了变化，认为企业间实行战略连锁同样可以实现社会资源的有效配置，也不会阻碍规模经济的形成。人们逐渐认识到，企业作为一个经济组织，其存在的目的是为社会创造更多的财富，满足人们的需求。

竞争，不以消灭、击败对手为目的，而是通过竞争加强合作，通过合作来促进竞争，实现双方优势互补，增强竞争双方的实力。

## ◇营销手段创新

### （一）整合营销

整合营销是一种通过对各种营销工具和手段的系统化结合，根据环境进行即时性动态修正，以便交换双方在交互中实现价值增值的营销理论与营销方法。

整合营销是企业在兼顾企业、顾客、社会三方共同利益下更好地协调企业内、外系统的关系和活动，日益丰富和完善的营销理念基础上发展和演变而来的



一种新的市场营销手段。

整合营销与传统营销的差异有以下几点。

(1) 整合营销打破了把市场营销只作为企业经营管理功能的观念。传统的营销理念只要求市场营销人员在执行营销工作时要考虑相关因素的影响,而没有把这些相关因素列为营销的一部分。整合营销要求把企业所有活动都整合和协调起来,要求企业所有部门共同努力为顾客的利益服务,以使企业朝着既定的目标前进。

(2) 整合营销改变了以往从静态角度去分析市场、研究市场、迎合市场的方法,强调以动态的理念主动迎接市场的挑战,使企业更清醒地认识到企业与市场之间的互动关系和影响,不再简单地认为企业一定要依赖并受制于市场自身的发展,而是应该努力去发现潜在市场、开拓新的市场。因此,在今天的市场形势下,开拓市场也许比适应市场更为重要,开拓市场比细分市场和确定目标市场也更为主动。

(3) 整合营销更强调运用信息社会的一切手段建立尽可能完善的消费者信息数据库,使企业更加清楚究竟是什么样的消费者在使用自己的产品,建立起和消费者之间更为牢固和密切的关系,进一步加强顾客对企业的忠诚度。

传统的市场营销强调外部环境是市场营销不可控制的因素,人们只能利用那些可控的因素。但是整合营销则强调,在动态的营销环境中,只有成为市场营销的开拓者企业才拥有持久的市场生命力。

## (二) 关系市场营销

关系市场营销是伴随着大市场营销理论的发展和社会学对传统营销理论的渗透而产生的。关系市场营销把营销活动看成是企业与消费者、供应商、分销商、竞争者、政府机构和社会组织互动的过程。关系市场营销的关键因素是建立并发展与相关组织和顾客的良好关系,核心是追求顾客忠诚。

### 1. 关系市场营销的特点

(1) 双向交流。关系市场营销强调双向交流,不仅是企业与顾客的双向交流,还有企业与供应商、分销商、竞争者、政府机构以及社会公众的双向交流。通过双向交流促进信息的渗透和情感的发展。例如,酒店不仅要把自己的产品特色介绍给顾客,而且要了解顾客的喜好及顾客对酒店产品的评价。

(2) 面对面营销。面对面营销是指通过营销人员和顾客的交流,了解每一位顾客的不同需求,提供不同的产品和服务,让顾客满意。面对面营销立足于保持老顾客,致力于谋求顾客的忠诚度。它不是只针对少数重点顾客,而是面向所有顾客。面对面营销认为,在充分考虑顾客价值的前提下,区别每一位顾客对产品的需求是营销人员的主要工作内容。营销者要利用计算机记录每一位顾客的相关资料,设立顾客信息数据库,通过分析,结合企业实际,为顾客提供让其认可的

服务,从而使顾客与企业保持良好的关系。

(3) 与各方通力合作。关系市场营销的目的就是消除企业和相关组织和个人之间的对立关系,为获得共同利益而相互支持、相互配合、相互合作。营销者应与顾客、分销商、供应商、竞争者以及政府机构等建立长期的、互相信任的合作关系。

## 2. 关系市场营销的内在表现形式

在关系市场营销中,关系的性质是公共的,是组织与个人或组织与组织之间的互动,而绝非“拉关系、走后门、谋私利”等庸俗的个人关系。

关系市场营销的内在表现形式如下所述。

(1) 企业与顾客的良好关系。顾客是企业最重要的外部公众,是企业生存发展的基础,发展与顾客的良好关系是关系市场营销的首要目标。

(2) 企业与竞争者的良好关系。企业要处理好与竞争者的关系,不能视竞争者为敌人,不能将竞争对手“赶尽杀绝”。企业与竞争者的对立关系是相对的,完全可以在竞争中维护双方的共同利益,通过竞争达到双赢的结果。

(3) 企业与供销商的良好关系。企业与供销商之间的关系自古以来就受到企业的重视,企业希望与供销商建立密切的合作伙伴关系,得到供销商在供、销两个方面的大力帮助。

(4) 企业各职能部门之间的良好关系。企业各职能部门之间的关系包括各职能部门之间的关系和员工之间的关系。只有处理好各职能部门之间的关系,员工才能更努力地工作,关系市场营销的运行才能有一个好的基础。

(5) 企业与政府和公众的良好关系。对企业营销活动产生影响的还有政府和社会公众。企业在处理与这些影响者的关系时,应遵守积极参与和互利互惠等原则。

## 3. 关系市场营销的层次性

关系市场营销的核心是让顾客忠诚,维系顾客。市场竞争的实质是企业能够赢得更多的顾客。因此,发展与顾客的长期友好关系已成为当今市场营销的一个重要内容。国外学者提出了三个级别的关系营销来发展与顾客长期的友好关系。

(1) 一级关系营销。一级关系营销又称频繁市场营销,有时也被称为购买型关系营销。在关系市场营销的三个层次中,这是最低的一个层次。一级关系营销通过直接经济利益刺激顾客购买更多的产品和服务,通过让利销售、“三包”服务等手段来保障顾客利益,获得顾客满意,使顾客与企业建立友好关系。同时,企业必须采取有吸引力的措施,激发顾客主动与企业建立和增进友好关系,仅靠一级关系营销的直接经济利益刺激,很难保证企业与顾客能建立长久关系。

(2) 二级关系营销。二级关系营销有时也称为社交型关系营销。二级关系营销更重视与顾客建立长期交往关系,通过人与人之间的营销和人与组织之间的营



销结合,增加顾客对企业的认同感。顾客组织是二级关系营销的主要表现形式。即以某种方式将顾客纳入到企业的特定组织中,使企业与顾客保持更为紧密的联系,实现企业对顾客的有效控制,如某些酒店给顾客发放贵宾卡、会员卡。通过顾客组织,企业可以给予老顾客优惠和奖励,以加深顾客对企业的信任,增加顾客对企业的认同感,密切双方关系。

(3) 三级关系营销。三级关系营销又称结构性营销,有时也称为忠诚型关系营销。在关系市场营销的三个层次中,这是最高层次。这种营销方式就是企业通过向顾客提供某种很有价值又不易获得的特殊服务,借此实现企业与顾客的双向忠诚,相互依赖、长期合作关系,这种关系被称为结构性关系。在结构性营销中,企业为客户提供的特殊服务通常以技术为基础,形成一套独特的服务体系,使竞争对手很难效仿。

### ◇营销产品创新

酒店要想在日益激烈的市场竞争中占领市场,必须要不断进行产品创新,因为酒店之间的竞争集中表现在产品和服务方面的较量上。酒店产品创新能力的大小不仅反映了酒店员工的整体素质,而且反映了酒店在市场竞争中的潜力。

#### 1. 酒店产品创新的必然性

(1) 产品创新能提高酒店的市场竞争力。与所有产品一样,酒店产品进入衰退期后,即使增加推销、广告等费用,也很难避免销售量和利润的下降。只有用新产品去替代老产品,才能适应市场的需要,提高酒店的市场竞争力。

(2) 产品创新是占领、分割新市场的万能钥匙。能满足市场需求、适应市场变化的企业并不一定是优秀的企业。世界上的优秀企业,无论是从事何种行业,都不只是消极地满足市场的需求和适应市场的变化,而是不断开发出新产品来占领、分割新的市场。只有掌握了产品创新这把万能钥匙,才能使自己在竞争中立于不败之地。

(3) 产品创新有利于酒店更新技术。今天,越来越多的现代技术在酒店中得到广泛应用,技术的先进性已成为竞争力的一种体现。酒店的产品创新与技术更新有着密切的关系。一项新技术的应用会为新产品的研究与开发创造条件,而许多新产品的研究、开发、生产也需要有先进技术来保证。再者,新产品推出后所取得的收入反过来又会支持酒店的技术更新和新产品的研究开发,使产品创新和技术更新达到良性循环。

#### 2. 酒店产品创新的走向

面对激烈的市场竞争,面对日新月异的技术进步和社会环境的变化,酒店产品创新也出现了一些新的走向。

(1) 开发智能化的酒店产品。以电子信息、生物工程、新材料、新能源和宇

航太空技术为主的世界新技术革命对人类社会的影响，在广度和深度上都将大大超过前几次的技术革命，这种影响也在激励着酒店的产品创新。传统产品的改造重视高新技术的应用，酒店新产品的开发也离不开高新技术的支持。例如，许多酒店正在大力开发的具有办公、通信、消防、保安自动化的“五 A”功能和良好服务的“省能化酒店”就具有极高的科技含量。

(2) 开发附加值高、功能全的酒店产品。现代消费者不再满足于酒店仅提供简单的住宿和就餐服务，顾客不仅是在酒店住宿和就餐，还有工作、商务、健身、保健、娱乐、美容等多元化需求。因此酒店在开发新产品时，必须在重视食宿等基本功能的同时考虑新产品提供的附加功能，以便给消费者提供更多的实惠，满足现代消费者在酒店的多元化需求。

(3) 开发满足不同顾客需求的酒店产品。酒店产品主要是无形的服务产品，酒店服务质量的好坏最终是由顾客评价的，而顾客评价出的服务质量标准就是酒店满足顾客需求的程度。随着市场经济向深层次发展，各行各业都已经从卖方市场转向买方市场，顾客的需求千差万别，要经得起顾客的选择和挑剔就必须满足顾客的不同需求。因此，个性化服务已成为世界宾馆酒店业发展的潮流。

(4) 开发民族风味浓厚的酒店产品。需要接待来自世界各国的旅游者，酒店就应该尊重顾客的宗教信仰、文化传统和风俗习惯。另外，我们应看到具有民族性的东西也具有国际性。旅游是在体验生活，顾客不仅要求在旅游过程中得到娱乐享受，也希望在其他方面同样得到精神上的满足。因此，在开发酒店新产品时也应尽可能地体现民族特色与地方风格，发挥我国在文化传统方面的优势，让顾客明显地感受到灿烂的东方文明。

(5) 开发绿色环保型的酒店及其产品。人们盲目追求经济的高速发展、盲目追求眼前的经济利益和高消费的生活等行为已给人类生存环境造成了严重的污染和破坏。地球环境的污染破坏给全世界人民敲响了警钟，保护生态环境已成为全世界人们共同的呼声。追求高品位生活的消费者已不仅仅满足于优越的物质享受，他们更希望拥有美好的生活环境，这种希望也反映在他们对酒店的要求中。旅游业发展的实践已经证明，旅游业包括宾馆酒店业也会对人类生态环境造成污染和破坏。因此，人们应重视开发绿色环保型的酒店及其产品。

## 第十二章 酒店质量规范化管理

### ◇酒店的产品质量

#### 1. 设备设施质量

酒店设备设施质量是指酒店的建筑物和内部设施的规格和技术水平，它应与酒店的等级、规模相适应，其中包括酒店服务项目的多少、设备的完好程度、舒适程度、方便程度和安全程度等方面。

酒店设备设施是酒店赖以生存的基础，是酒店经营服务的依托，是酒店服务质量的重要组成部分，也是宾客评价酒店服务质量的第一对象。其内容具体表现为以下几项。

(1) 设备设施的齐全程度。酒店作为综合性服务企业，需要有较多的服务项目，为客人提供多方面的服务，才能满足客人各种各样的物质需求。设备设施的齐全程度是由建筑设施决定的，主要包括客房、餐厅、商务、休闲和康乐等方面的设施。

(2) 设备设施的舒适程度。设备设施的舒适程度直接影响着宾客对酒店服务质量的满意度，也是影响酒店服务质量的重要方面。设备设施的舒适度主要取决于设备设施的配置，具体体现为设备设施的设置要科学，结构要合理，性能要良好。另外，其舒适度还取决于对设备设施的维修保养。

(3) 设备设施的完好程度。设备设施的完好程度直接影响到酒店的服务质量。即使服务人员的服务水平和服务态度较好，但如果有多处设备设施损坏，给客人的日常生活带来不便，这样仍会造成客人对服务质量的不满。所以，对酒店的设备设施要进行定期检查，做好维修保养，使其始终处于完好状态，尽量避免缺陷，从而充分发挥设备设施的效能，提高酒店的服务质量。

(4) 设备设施的美观程度。这主要取决于建筑和装饰、设备、物品等的外观设置及搭配。优美的外观设计能使宾客感到放松和舒心。所以，在对酒店设备设施的设计和摆放上，要注意风格特色，相互协调一致，形成一种美感。

另外，设备设施不仅指前台宾客使用的设备设施，还包括后台工作人员使用的设备设施。后台设备设施状态良好能大大提高酒店的工作效率，直接或间接地对服务质量和宾客的满意度产生影响。

## 2. 菜食产品质量

从生产者的角度来看，菜食产品是酒店唯一生产的实物产品。菜食是酒店服务质量的一个重要组成部分。

(1) 菜食质量标准。菜食产品质量的高低主要取决于食品原材料质量、烹饪制作水平和管理水平等多个方面。对菜食质量的管理应走规范化、标准化的道路，即菜食配料投料标准化，制作烹调标准化，色、味、形、器标准化，卫生标准化。而我国菜食的制作传统是随意性强，这必然会对菜食质量造成影响。酒店应尽量以标准化的管理来克服我国菜食生产的薄弱点。

(2) 菜食风格特点。我国各地有不同的饮食风俗习惯。因此，酒店在菜食制作上应反映出各地方、各民族不同的餐饮文化特点，才能吸引更多的宾客。菜食特色的要求主要为原料特色、制作特色、口味特色、营养特色、形式特色和食用特色等。

(3) 菜食丰富多样。菜食丰富多样主要体现在：一是层次多样，即菜食能满足不同消费层次、不同文化层次宾客的需要，满足不同用餐形式的需要。二是对同一层次而言，要求菜食的花样品种丰富多样。酒店既要以一系一派菜食为主，又要兼容中外各路各派菜食，丰富花色品种，满足各种不同的需求。

## 3. 环境氛围

酒店的环境氛围由酒店的装饰、环境卫生及美化、服务设施的布局、灯光音响、室内温度的适宜程度等构成。良好的服务环境能够给宾客提供舒适、方便的食宿条件，在满足宾客物质方面需求的同时，还能满足精神享受的需要。具体来说，环境氛围主要表现在以下几个方面。

(1) 大堂和总服务台的环境氛围一定要“宽敞、明亮、悦目、豪华”。①要有可观的大堂面积及宾客休息席位；②大堂应设有豪华灯具，使宾客感到宽敞、明亮，富有愉快感；③总服务台要有合理的长度、宽度、高度，使宾客感到舒适、方便；④大堂内要陈设一两件艺术珍品，使酒店显得豪华悦目；⑤大堂周围应有鲜花、盆景，使客人在精神上感到轻松、愉快；⑥总服务台的周围，即大堂应设有酒店服务指南——酒店的服务项目特色、地理位置、营业时间、合理价格均应在此指南上显示出来，使客人尽情地享受酒店的一切服务项目；⑦总服务台应设有国际时钟，以适应宾客国际化的活动规律。

总之，大堂和总服务台的周围一定要宽敞、明亮、悦目、豪华，再加上总服务台服务人员快速敏捷的服务、笑容可掬的面容，以及使人感到有“家”中温暖的一条龙系列服务系统……这一切将增强酒店的魅力，决定客人的第一美好印象和再次来酒店下榻的决心和兴趣。

(2) 客房的环境氛围一定要在方便、舒适、安全的基础上突出“洁、美、暖、文、静、雅、隐私”等特点。其中，①暖——客房内色调要淡雅，要呈暖色

而且光线要柔和,但卫生间则要显得明亮、豪华。如海滨酒店客房内色调为蓝天色,欧美式酒店客房的淡雅米色、中式酒店客房的橘红色等均为暖色,给人以春天或节日气氛之感。一般来讲,酒店客房不用纯白色,因为白色属于冷色。

②静——客房的质量标准之一应该是宁静、隐私、方便、安全。其中,宁静、隐私、安全是客人的最大需求。为此,服务员在工作或整理客房时保持绝对的安静,工作之余更不能在走廊喧哗以免影响客人的宁静生活。客房周围环境的噪声分贝限制参数为30分贝。一般来讲,向宾客提供的免费冰块及其制冰机都要放置在每层楼面的某个尽头角落,以保持客房周围环境的宁静。③雅——指客房内的洁净、舒适、豪华,是客房精美装饰、先进设施以及整体色调的综合环境效果。宾客在房内的享受也就完全集中在这个“雅”字上,它既包括客房周围的宁静环境、精美装饰以及先进设施的实用性,同时也包括环境、装饰、设施的魅力,使人神往。

(3) 餐厅的环境氛围一定要愉快、欢乐、活泼、明快,有特色和艺术性。

#### 4. 安全状况

安全状况也是酒店质量的关键性问题。安全是宾客外出时考虑的首要问题,所以酒店的安全状况就成为酒店质量的一个组成部分。

(1) 环境——心理安全。宾客旅居在酒店常有一种在陌生地的不安全感。因此酒店在环境上要创造一种安全的气氛。比如门卫的设立和忠于职守,楼面值台的负责精神,监视系统的设立,安全的门锁和防盗链扣,烟感报警器的使用,工作中的三轻——说话轻、走路轻、动作轻,都能使宾客产生心理上的安全感。

(2) 防火防盗。采取各种措施,既不妨碍宾客,又能防止失窃失火。

(3) 疾病的防止。酒店是公共场所,人来客往,疾病传染的机会较多。酒店要以控制和禁止传染病患者进入酒店、严格各种消毒、认真堵塞病源等多种方式,防止疾病传染,保证客人和员工的身体健康。

(4) 防止侵犯骚扰事件的发生。这类安全是让宾客不受骚扰和侵犯。如无故进房、外来无关人员对宾客的骚扰、餐厅及娱乐场所闹事对宾客的骚扰以及电话骚扰等。

#### ◇酒店的服务质量

酒店的服务质量又称酒店的劳务质量,指以设施、设备为依托所提供的无形劳务在使用价值方面适合和满足客人心理的程度。酒店服务所具有的使用价值是为使用者提供的,这种使用价值是否能被使用者所接受、喜爱,这就是适用性。服务的使用价值适合和满足客人需要的程度越高,服务质量就越好;反之,则服务质量就越差。酒店服务质量实际上是服务使用价值的质量,是酒店的生命线,所以是酒店日常管理的中心工作。



无形的服务是指热情、友好、周到的服务态度，这样才能满足宾客的心理需求，才算符合质量标准。

服务质量是酒店质量的本质表现和主体。服务水平涉及面广，机动性大，而且缺乏衡量的统一标准。其具体标准应由各酒店根据自身特色和星级档次作实际规定。

#### ◇酒店的工作质量

酒店的工作质量是指酒店同服务质量直接相关的各环节、各部门的经营管理工作质量、技术工作质量和组织工作质量的好坏，它能保证酒店质量达到质量标准。

服务质量和工作质量完全不同，但二者又有密切的联系。服务质量取决于工作质量，它是酒店各环节、各部门工作质量的综合反映。工作质量保证服务质量，应当通过抓好工作质量来不断提高服务质量。

酒店的工作质量主要体现在经营管理工作和组织工作的水平上。它涉及酒店所有部门和人员，每个工作岗位都直接或间接地影响酒店的服务质量。所以，为了保证酒店质量能满足宾客的需求，不仅需要抓好服务质量，也要抓好与服务质量相关的各项工作。

#### ◇酒店质量体系的建立

质量管理的一个重要概念就是质量体系，根据国际标准化组织的定义，质量体系是“为实现质量管理的组织结构、程序、过程和资源”。实现酒店质量管理的酒店的组织结构、程序、管理过程和资源配置就是酒店的质量体系，就是酒店通过一定的制度、规章、方法、程序、机构，使酒店质量管理和质量活动系统化、标准化、制度化的过程和方法。酒店质量体系包含在整个酒店经营管理体系之中。

酒店质量体系要根据酒店质量控制的特点来建立。一般来说，酒店质量体系应包括以下三个层次。

第一，酒店应设立以总经理为首的服务质量管理领导机构，建立服务质量监督网。负责确立酒店质量管理目标，研究制订质量管理计划，并负责组织、协调、督促、检查各部门质量管理动态。

第二，各部门根据业务范围设立质量管理小组，负责本部门质量管理计划的制订和落实。部门质量管理中涉及与全酒店或其他部门有关的问题，则和有关主管部门的质量管理小组协调。横向联系中难于解决的问题，由酒店质量管理领导小组解决。

第三，班组开展质量小组活动，重点是根据质量管理工作的要求，抓好标准

化、程序化、制度化、原始记录等各项管理工作的具体落实，及时收集质量管理工作中出现的问题。

建立和运行酒店质量体系，需要经过许多实际步骤，其前提条件是酒店高层管理者对建立质量体系有充分的认识。推动体系的建设要有足够的信心和决心，其基本过程如下。

### 1. 任命质量管理代表

建立质量体系，对酒店的质量加以管理，是酒店总经理的责任。但在一些规模比较大的酒店，总经理没有足够的时间和精力来协调质量体系的建立和监督体系的运行。因此，负责此项工作需要任命一名行政人员，这个人可以是副总经理也可以是其他人，通常被称为质量代表，也可以称其为质量经理。

具体来说，质量代表应具备的基本素质有以下几项。

- (1) 具有丰富的酒店管理知识与经验。
- (2) 熟悉酒店的产品，熟悉酒店的各项政策与各种运作程序。
- (3) 善于发现问题，有较强的沟通协调能力和独立处理问题的能力。

质量代表这个岗位具有重要作用，被任命者必须有协调一切活动、监督质量体系运行、对体系运行状况和效果进行评审的责任和权力。质量代表对总经理负责，直接向总经理汇报工作，代表总经理行使有关质量管理方面的权力。

### 2. 成立质量工作小组

酒店的质量涉及酒店的各部门、各区域，建立和实施酒店的质量体系是一项纷繁复杂的工作。因此酒店有必要成立酒店质量工作小组，质量代表负责小组的具体工作，由各部门领导或授权代表组成小组。

一般情况下，酒店质量工作小组的主要任务有以下几项。

- (1) 制定酒店的质量目标。
- (2) 确定各部门、各岗位的质量职责和权限。
- (3) 研究并确定酒店的质量政策。
- (4) 研究并确定酒店的质量文件。
- (5) 研究并确定酒店服务质量的控制措施。
- (6) 定期检查质量管理体系的运行效果。

酒店质量工作小组讨论确定的有关事项和文件需要经过酒店总经理的批准才能在全酒店推行。酒店质量管理工作小组应当是酒店的永久性组织。

### 3. 制订工作计划

为了对质量体系的建设过程进行控制，保证质量体系的质量，酒店应当制订质量体系建立的工作计划。计划由工作小组拟定，经酒店最高管理者批准以后执行。

制订计划前应对酒店内外的情况进行综合调查研究，对酒店的经营环境、质



量管理现状进行分析，寻找薄弱的地方，抓住重点问题。工作计划要保证质量体系的建设质量，并对工作过程有切实可行的控制措施。工作计划中的工作要求、责任必须明确，工作所需的人员、物资应予以保证，对每个阶段的工作结果应认真地进行评审。

#### 4. 确定质量目标和质量政策

确定酒店质量目标和质量政策的依据有两方面：一是酒店质量方针所确定的质量等级，二是有关质量文件（如星级标准）的要求。质量目标确定以后，就应当成为酒店质量政策的基础。酒店质量政策应当包括对酒店产品服务质量的承诺，达不到标准时的纠正措施或赔偿保证，酒店有关部门的责任和义务、纠正权限与奖惩措施等。

#### 5. 优化酒店管理组织机构

酒店的管理组织机构是酒店质量体系的有机组成部分，质量体系的运作得益于它。

在质量体系的建设过程中，酒店应当根据质量体系运作需要，科学设计和必要调整酒店管理组织机构，以保证酒店的整个管理组织有统一的质量认识和质量目标，同时要保证酒店管理指令和信息渠道的畅通。

确定酒店管理组织机构以后，就可将酒店质量管理的职责进行分解，明确各部门职责。职责分解时，要遵循职、责、权、利统一的原则，使各部门和有关人员能够充分执行其质量职责。

#### 6. 制定质量体系文件

在建立酒店质量体系的过程中，应当重视质量体系文件的制定。具体来说，酒店质量体系文件通常由以下几方面内容构成。

（1）质量手册。质量手册是指阐述酒店的质量方针并描述酒店质量体系的文件。

（2）服务规范和服务规程。这是指说明每一工种、每一岗位的工作要求和每一项服务操作方法的文件。

（3）质量规范。质量规范是指规定服务目的和结果的文件。

（4）质量检查记录。质量检查记录是指对酒店运行过程中发现的各种质量问题及时记录，并纳入控制范围的文件。

（5）质量效果记录。质量效果记录是指记录酒店质量管理活动状况和所达到的结果的文件。

酒店管理的一项重要工作就是质量体系的文件化，因为只有完善的体系文件才便于按文件的要求执行各项工作，使质量管理工作条理化、规范化、有章可循；同时也只有将质量活动的执行结果记录成文，已经执行的各项工作才能得到证明，质量管理活动才能有据可查。

质量体系文件还能够及时发现酒店运行过程中存在的问题，及时发现宾客的要求，为质量管理活动提供依据。

### 7. 实施质量体系

酒店质量体系文件编制完成以后，应当对酒店的全体人员进行教育和培训。质量体系文件是培训的基本内容和重点，其中包括服务规范、服务规程和质量控制规范。

实施质量体系阶段的教育培训应当落实到每个部门和每个实施者的岗位。各种岗位的人员除了了解本岗位的质量要求外，还要对相关岗位、程序的内容和要求有所了解。

在质量体系实施以后，酒店要加强组织协调，并对质量体系的实施情况加以监督。实施过程中，如果偏离文件要求，需要加以分析和控制。对文件本身的问题及执行过程的某些矛盾应采取相应的措施，进行协调和改进。

### 8. 质量体系评审与审核

质量体系实施以后，对质量体系本身是否科学合理，质量体系的实施情况是否合乎要求、是否达到目的，酒店最高管理者还需要加以评审和审核。通过评审对质量体系的现状和适应性作出正式评价，作为改进的依据。应不定期评审质量体系，其目的是不断改进酒店的质量管理。

## ◇酒店质量体系的任務

(1) 建立和健全合理的质量管理组织机构，制定和完善质量管理的规章制度。

(2) 按照酒店质量目标，制定明确的质量管理规划，规划中必须对质量目标的具体标准明确规定。

(3) 对酒店的服务项目制定出一整套标准的服务规程，并不断补充和完善。

(4) 建立严格的检查体系和灵敏的质量信息反馈系统。

(5) 做好提高酒店质量的基础工作，开展经常性的质量教育活动。建立有效的培训体制，运用各种形式对员工进行培训，以提高其服务水平。

(6) 广泛开展各部门、各班组的质量管理小组活动。

## ◇酒店质量体系的结构

酒店质量体系结构一般由以下六部分组成。

### 1. 领导职责

质量管理工作如何，关键在于领导，酒店总经理对酒店质量目标的制定和实施负有主要责任。酒店总经理应负责组建质量体系，并使其有效运转；研究和制定质量方针和质量目标，并采取必要的措施使质量方针和目标能为全体员工所掌

握并贯彻执行；要重视质量体系的审核以及质量成本的分析和评估。

### 2. 组织机构

在酒店组织管理工作中，应建立与质量体系相适应的、能实现质量形成过程中各阶段职能的组织机构。这些组织机构应相互联系、协调配合，从保证酒店整体最佳效益出发，在酒店运行过程中发挥作用。为了使酒店质量职能发挥作用，使质量体系能有效地运转，酒店应设立质量管理的专职机构，作为质量体系的组织保证。

### 3. 质量责任和权限

要明确规定酒店领导和各职能部门的质量责任，明确规定从事各项活动人员的任务权限。做到质量工作事事有人管、人人有专责、办事有程序、检查有标准，以达到预期的质量目标。

### 4. 工作程序

质量体系中的各个环节都有大量的管理工作，其中许多活动都是重复发生的，不仅内容重复，而且方法也重复，并且有一定的规律性。把这些重复出现的管理业务活动纳入规章制度，作为员工的行为准则，变成例行工作，就是酒店质量管理的标准化或规范化。把质量管理过程所经过的各个环节、各个岗位的工作程序如实记录下来，经过分析研究，加以改进，使之合理化，通过文字和图表定为标准，即为工作程序。质量管理工作的标准化、规范化、程序化，既是质量体系的重要内容，又是建立质量体系的一项极为重要的基础工作。

### 5. 资源与人员

为了实施质量方针并达到质量目标，质量体系中应保证必需的各类资源，并及时合理地安排这些资源。酒店经营的成败在于质量的好坏，质量取决于酒店人员的素质，酒店应重视培养人才，充分发挥人才的作用。为了确保各类人员的工作能力，管理部门应就人员的学历、经验和必需的培训要求作出规定。

### 6. 质量文件

为了健全和完善质量体系并使之有效运行，应将质量体系的内容、活动、程序、制度和方法等加以系统整理和总结，形成质量文件。质量文件应包括有关质量文件标记、收集、编目、归档、存储、保管、回收和处理，以及更改修订的办法，并贯彻实施。要保存足够的记录，证明工作达到了所要求的质量。

## ◇酒店全面质量管理

### （一）全面质量管理的概念

酒店实行全面质量管理的基本点是：宾客需求便是服务质量，宾客满意便是服务质量标准。以专业技术和各种灵活的科学方法为手段，以酒店全体员工参加为保证，以获得最大的社会效益和经济效益为目的，以实际效果为最终的评价

点。由此可见,酒店的全面质量管理是酒店经营管理的中心环节。

酒店的全面质量管理运用科学的质量管理思想方法,改变了传统的事后检查,把质量管理的重点放在“预防为主”上,将质量管理由传统的检查服务质量的结果转变为控制服务质量问题产生的因素;通过对质量的检查和管理,找出改进服务的方法和途径,从而提高酒店服务质量。

## (二) 全过程的质量管理

任何产品的质量,都有一个产生、形成和实现的过程。这个过程由多个相互联系、相互影响的环节所组成,每一个环节都或轻或重地影响着最终的质量状况。要保证和提高质量,就必须把影响质量的所有环节和因素都控制起来。为此,全面质量管理的范围应当是产品质量产生、形成和实现的全过程,包括从市场调研、产品的设计开发、生产(作业)到销售、服务等全部有关过程。换句话说,要保证产品的质量,不仅要搞好生产或作业过程的质量管理,还要搞好设计过程和使用过程的质量管理。

### 1. 两个基本思想

全过程的质量管理要求要把质量形成全过程的各个环节或有关因素控制起来,形成一个综合性的质量管理体系,做到以预防为主,防检结合,重在提高。为此,全过程质量管理强调必须体现如下两个基本思想。

(1) 以预防为主、不断改进的思想。优良的产品质量是设计和生产制造出来的,而不是靠事后的检验决定的。事后的检验面对的是既成事实的产品质量。根据这一基本道理,全面质量管理要求把管理工作的重点,从“事后把关”转移到“事前预防”上来;从管结果转变为管因素,实行“预防为主”的方针,把不合格品消灭在形成过程之中,做到“防患于未然”。当然,为了保证产品质量,防止不合格品出厂或流入下道工序,并把发现的问题及时反馈,防止再出现、再发生,加强质量检验在任何情况下都是必不可少的。强调预防为主、不断改进的思想,不仅不排斥质量检验,而且甚至要求其更加完善、更加科学。质量检验是全面质量管理的重要组成部分,组织内行之有效的质量检验制度必须坚持,并且要进一步使之科学化、完善化、规范化。

(2) 为顾客服务的思想。顾客有内部和外部之分。实行全过程的质量管理要求组织所有各个工作环节都必须树立为顾客服务的思想。内部顾客满意是外部顾客满意的基础。因此,在组织内部要树立“下道工序是顾客”、“努力为下道工序服务”的思想。现代组织的运作是一环扣一环,前道工序的质量会影响后道工序的质量,一道工序出了质量问题就会影响整个过程以至产品质量。因此,要求每道工序的工序质量都要经得起下道工序即“顾客”的检验,要满足下道工序的要求。有些企业开展的“三工序”活动(即复查上道工序的质量,保证本道工序的质量,坚持优质、准时为下道工序服务)就是为顾客服务思想的具体体现。只有

每道工序在质量上都坚持高标准，都为下道工序着想，为下道工序提供最大的便利，组织才能目标一致、协调地生产出符合规定要求、满足顾客期望的产品。

可见，全过程的质量管理就意味着全面质量管理要“始于识别顾客的需要，终于满足顾客的需要”。

## 2. 如何实施全过程的质量管理

为了保证全过程的有效性控制，应做到以下几点。

(1) 编制程序文件。任何过程都是通过程序运作来完成的。因此，编制科学、有效的程序文件是保证过程控制的基础。

(2) 有效地执行程序文件。程序文件是反映过程和运作的指南，如果只编程序文件而不执行或错误地执行，都不会发挥程序文件的指南作用，也就不会保证全过程处于受控制状态。

(3) 质量策划。质量策划是为了更好地分析、掌握过程的特点和要求，并为此而制定相应的办法，最终更好地实施全过程的控制。

(4) 注意过程接口控制。有些质量活动是由很多小规模的过程连续作业完成的，有些质量活动同时涉及不同类型的过程，这些情况都需要协调和衔接。如果不能密切配合，就无法做到全过程有效控制。

## (三) 全范围的质量管理

全员和全过程的质量管理要求有全组织范围的协调，不然无法形成一个有机的系统和整体，也就无法使全面质量管理发挥作用。因此，全面质量管理必须有上层、中层和基层共同参与的质量体系，并形成全范围的质量管理，才符合全面质量管理的基本思想。

全范围的质量管理可以从纵、横两个方面来加以理解。

(1) 从纵向的组织管理角度来看，质量目标的实现有赖于组织的上层、中层、基层管理乃至一线员工的通力协作，其中尤以高层管理能否全力以赴起着决定性的作用。

每个组织都可以划分成上层管理、中层管理和基层管理。“全范围的质量管理”就是要求组织各管理层次都有明确的质量管理活动内容。当然，各层次活动的侧重点不同。上层管理侧重于质量决策，制订出组织的质量方针、质量目标、质量政策和质量计划，并统一组织、协调组织各部门、各环节、各类人员的质量管理活动，保证实现组织经营管理的最终目的；中层管理要贯彻落实领导层的质量决策，运用一定的方法找到各部门的关键、薄弱环节或必须解决的重要事项，确定出本部门的目标和对策，更好地执行各自的质量职能，并对基层工作进行具体的业务管理；基层管理则要求每个职工都要严格地按标准、按规范进行生产，相互间进行分工合作，互相支持协助，并结合岗位工作，开展群众合理化建议和质量管理工作小组活动，不断进行作业改善。



(2) 从组织职能间的横向配合来看,要保证和提高产品质量必须使组织研制、维持和改进质量的所有活动构成一个有效的整体。

产品质量职能是分散在组织的有关部门中的,要保证和提高产品质量,就必须将分散在各部门的质量职能充分发挥出来。由于各部门的职责和作用不同,其质量管理的内容也是不一样的。为了有效地进行全面质量管理,就必须加强各部门之间的组织协调,并且为了从组织上、制度上保证组织长期稳定地生产出符合规定要求、满足顾客期望的产品,最终必须建立起全范围的质量管理体系,使组织的所有研制、维持和改进质量的活动构成一个有效的整体。建立和健全全范围质量管理体系,是全面质量管理深化发展的重要标志。

可见,全范围的质量管理就是要“以质量为中心,领导重视、组织落实、体系完整”。

### ◇酒店服务质量

#### (一) 酒店服务质量的观念

酒店服务质量是指酒店提供的各项服务适合和满足宾客需要的自然属性,通常表现为满足客人的物质需求和精神需求两个方面。在质量管理中,通常把这种“自然属性”统称为质量特征。不同的服务具有不同的质量特征,不同的质量特征分别满足宾客不同的需求。同一种服务,由于质量特征的水平不同,因而其适应性即满足宾客需要的程度也不尽相同。因此,酒店服务的这些自然属性能否满足宾客的物质和精神上的需要,以及满足的程度如何,就是衡量酒店服务质量优劣的主要标志。

从消费者角度看,酒店服务质量是消费者对酒店服务的满意或惊喜程度。

#### (二) 酒店服务质量的内涵

酒店服务质量可分为功能质量和技术质量两大类,前者是指提供顾客“什么”,后者是指“如何”提供服务。因此,酒店服务质量具有以下内涵。

(1) 酒店服务质量的评判具有很强的主观性。在一定的环境和道德前提下,消费者会根据自身的需要和期望,说服务质量是“什么”服务质量就是“什么”。

(2) 酒店服务质量具有绝对性。无论是有形设施还是无形劳务,都必须保证质量,酒店的每个运作环节都是服务质量的重要组成部分。

(3) 酒店服务质量具有变动性。当顾客的需求改变或提高以后,酒店的服务质量也应随之而改变或提高。

(4) 酒店必须提高服务质量,通过采用严谨的策略和制度,加强人员管理,来满足或超值满足现有及潜在的内部和外部顾客的要求和愿望。

(5) 服务质量的提高,可以提供比竞争者更多的价值,获得更多的市场份额,并可为每个员工提供良好的发展和工作环境。

### （三）酒店服务质量的特点

酒店服务质量同其他一般商品的质量相比，存在着很大差别，其主要特点有以下几点。

#### 1. 酒店服务质量评价标准多元化

酒店产品的销售过程是有形物质消耗（酒水、饮食、商场商品）和无形劳动（各种服务）相结合的过程。一个具有高服务质量的酒店不仅要有现代化的客房、餐厅以及各种服务措施，而且还要有懂业务、善经营的各级管理人员和服务技术好、水平高的服务员，以及灵活方便的经营服务项目。因此，酒店服务质量评价标准就包括了有形设施标准和无形产品标准。酒店的服务是无形的，不能用数量化标准来衡量。因此，酒店服务质量的衡量标准一般通过下面两个专项来反映。

（1）以满足宾客需要的一套服务规程作为衡量标准。这一套服务规程是酒店服务所应达到的规格、程序和标准，它使酒店服务工作规范化、系统化、标准化。它的内容包括整套语言、动作和技能、操作要求，可使本来零散琐碎的服务工作规范化。具体内容有以下三点：①保证设施良好运转的规程；②保证顾客舒适的规程，即制定各种操作规程和岗位责任制；③保证质量服务规程，如服务态度标准化、规范化。

（2）酒店“回头客”比率。这是一个从实际出发的直接衡量酒店服务质量的重要标志。

#### 2. 酒店服务质量是多方面、多层次劳动服务相综合的结果

酒店服务是由各个不同内容（不同部门）的一次次具体服务所构成的。因此，评价酒店服务质量，不仅要看某一个部门、某一环节的服务质量，而且要看服务全过程中各部门、各环节的服务质量。酒店服务的一次次具体服务只有一次使用性，它的生产和消费同时进行。对某一环节、某一个部门的生产和消费的具体服务来讲，不合格的服务是不能返修的，是无法补救的。但对于酒店整体服务质量来讲，却是可以补救的。如果某服务不合格、不能使宾客满足，可以在另一次、另一项服务中给予补救，以挽回影响。因此，在酒店服务质量管理中，既要十分注意对每一次服务的反映，又要注意对不合格服务的补救工作，以保证酒店服务质量。

#### 3. 酒店服务质量是服务水平与技术水平相统一的结果

酒店服务质量往往表现在劳动者与消费者的直接接触之中，因而，其一方面取决于劳动者的服务技术水平，另一方面取决于劳动者的服务精神和服务态度，而且后者比前者更为重要。因此，提高酒店服务质量，不仅要不断提高服务员的技术水平，还要注意提高服务员的素质和服务员对服务质量的认识，培养服务员全心全意为宾客服务的精神，树立“宾客第一”的思想。

### （四）酒店服务质量的构成要素



国外营销研究人员研究表明,酒店服务质量可以由以下七个基本要素来构成。

### 1. 可靠性

酒店服务质量的可靠性是指可靠、准确地履行服务承诺的能力。可靠性要求酒店在提供服务的过程中不折不扣,严格按照服务规程操作,使服务差错的可能性尽量小,确保客人的消费权益不受损害。可靠性是客人消费酒店产品看重的一大属性。

### 2. 反应性

酒店服务质量的反应性是指迅速提供服务的意识和对客人需求反应的程度。研究表明,在服务过程中,等候服务的时间长短是关系到客人的感知服务质量优劣的重要因素,让客人等待或不及时解决问题都会给质量感知带来消极的影响。因此,酒店提供各项服务时应尽可能减少客人等候的时间。服务效率始终是客人关心的问题,尤其是在“时间就是财富和生命”的现代,服务效率的低下可能会让酒店失去已有的客人。例如,希尔顿饭店联号用“快”字作为自己的服务特色,通过“快”的高效率服务来迎合现代社会消费者,尤其是商务客人的需要。

### 3. 保证性

酒店服务质量的保证性是指酒店员工所具有的知识、礼节以及表达出自信与可信的能力,包括完成服务的能力、对顾客的礼貌和尊敬、与顾客有效的沟通等。酒店员工亲切友好的问候和微笑将缩短宾客与新环境之间的距离,员工高超、熟练的操作技能和非同一般的应变能力则可使宾客备感放心和安全。为此,员工应尽可能拓宽知识领域,掌握服务过程中需运用的记忆、表达、分析、理解、公关等方面的能力和技巧,娴熟正确的外语运用能力则能增强国外宾客对酒店服务质量的信任与安全感。

### 4. 移情性

酒店服务质量的移情性是指设身处地地为酒店客人着想并对他们给予充分的关注,这是酒店对于客人的关心体贴与尊重的程度。服务人员态度友好、对客人关怀无微不至,能够最大限度地满足客人情感上的需要;反之则会让消费者感到不快与失望。从酒店是客人的“家外之家”开始,酒店经营者一直倡导服务的情感色彩。

### 5. 有形性

酒店服务质量的有形性是指有形的设施、设备、人员和沟通材料的外在形式。这是酒店员工对顾客更细致的照顾和关心的有形表现,如床头的晚安卡、天气预报等。由于酒店产品的无形性,经营者常常在服务设施与酒店建筑等硬件上下功夫,力求给客人以美感与关爱。

### 6. 补救性

酒店服务质量的补救性是指酒店在服务传递系统发生故障导致服务失败时所采取的解决问题的态度和能力。任何酒店都追求 100% 的宾客满意,但酒店服务的抽象性和复杂性决定了 100% 的宾客满意难以实现。因此,酒店可以通过服务补救,重新赢得宾客评价服务质量的机会,并避免宾客负面的口碑宣传,还可以与宾客发展良好关系。例如,旅游旺季,酒店实施超额预订,导致保证类预订的宾客没有房间。酒店不仅要向宾客道歉,协助宾客解决问题,而且要给宾客一定的补偿,尽一切努力使宾客满意。

#### 7. 安全性

酒店服务质量的安全性是指酒店向宾客提供的服务使宾客感到人身财产安全的能力。首先,旅游活动要跨越一定的地理空间,存在着一定的不安全因素。其次,酒店服务的内容和形式多种多样,涵盖的范围较为广泛。这就决定了安全性是宾客感知服务质量的重要方面,如宾客在酒店中人身和财产的安全性,宾客行李传递过程中的安全性等。

酒店服务质量的属性是一个综合的体系,宾客会根据以上各方面对酒店服务质量作出评价,从而形成感知的服务质量。

### ◇酒店服务质量的预控

酒店服务质量是一个复杂的系统,酒店内部、酒店与宾客之间对服务质量的认知会存在一定的差距,这会直接影响宾客的满意度,同时也会影响酒店目标的实现。要缩小这种差距,实现酒店既定的目标,必须对服务传递系统的各个阶段进行有效的控制,发现资源配置中的薄弱环节,及时纠正偏差,以保证服务系统输出的效果能符合宾客的需求。具体来说,酒店服务质量的控制包括预防控制、过程控制和售后控制。

酒店服务质量的预防控制是指在酒店服务交付之前,通过服务传递系统的设计、服务设施的规划、服务设备的配备、服务标准的制定、人员的配置和培训制度体系的建立、管理职能的发挥等方面,来保证服务质量能满足宾客期望和需求的控制。酒店服务预防控制的过程也就是构建企业服务质量体系的过程,通过服务质量的预防控制可以为服务质量的实现提供基础。

#### 1. 整体服务质量观念

整体服务质量观念是指酒店自上而下、每个部门、每个员工、每个过程都应该树立服务质量的意识,即酒店的每个人都应承担质量责任。在宾客看来,员工的服务表现并不代表个人,而是代表酒店。要实现关键时刻的质量,必须得到其他部门、管理人员的积极支持,即内部服务质量要赢得内部宾客——员工的满意。因此,酒店内部个人之间、部门之间、上级和下级之间应相互配合、相互协调、相互支持,以整体服务质量为导向来处理问题,才能赢得宾客的满意。里

兹·卡尔顿饭店就是以整体服务质量而闻名的，在饭店的黄金标准中，强调在遇到宾客投诉时，每个员工必须确保迅速安抚宾客，对宾客的问题作出迅速的反应，20 分钟后要电话跟踪，确认宾客的问题得到解决，尽可能不失去一位宾客。另外，在饭店的边缘服务法则中也强调，员工尽可能去满足宾客的需求，如果需要其他部门员工的协助，其他部门的员工应立即放下手中的正常工作协助满足宾客。这充分体现了整体服务质量的意识，也为饭店树立了良好的服务形象。

### 2. 管理者的质量职能

酒店管理者的职责是制定质量方针，并通过有效的实施确保宾客的满意。

### 3. 酒店服务标准化设计的方法

酒店服务标准化设计方法可以使酒店预先采取措施来提供优质的服务，而不是在服务问题发生之后再采取措施。

## ◇服务提供过程的质量控制

服务是通过服务提供过程加以实现的。服务组织在与顾客的接触中，通过执行服务规范、服务提供规范和质量控制规范，将服务提供给顾客进行消费，满足顾客的需要。因此，服务提供过程有两大基本特征：服务提供者与服务消费者之间的关系十分密切，服务生产过程和消费过程是同时的。这使得服务提供过程成为质量控制的重点与难点。服务组织管理者应明确服务提供过程中的各项具体职责，包括供方评价和顾客评价在内，并将这些职责分配给实施服务提供过程的全体人员。对服务提供过程的明确要求是：①提供给顾客的服务应遵守已规定的服务提供规范；②对提供的服务是否符合服务规范进行监督；③当服务和服务提供出现问题 and 偏差时，对服务提供过程进行分析和必要的调整。

服务提供过程的质量控制重点是以现场控制为主。结合所提供服务类型的特点，在服务准备阶段要进行“事先控制”，防止发生不合格；在服务提供过程中实施监测，及时发现不合格，防止不合格的扩大与蔓延；服务提供结束后的质量控制主要是对已经发生的不合格查找产生的原因，采取纠正措施防止不合格的发生。具体来说，服务提供过程包括服务质量的自我评定、服务质量的顾客评定、服务状况、不合格服务的纠正措施以及测量系统的控制等五个方面的工作（要素）。

### （一）服务质量的自我评定

这是服务组织对所提供服务的质量的一种自我评定，是通过对服务提供过程的质量控制来实现的。在此过程中，服务组织要做到以下几点。

（1）测量和验证关键的过程活动，以避免出现不符合顾客需要的倾向和顾客的不满意。依据质量控制规范的要求，对关键过程的特性进行定量或定性测量，并对测量的结果进行验证，确保服务过程满足顾客要求。

（2）把服务提供过程人员的自检作为过程测量的一个组成部分。与顾客直接

接触的服务提供特性决定了“人”在服务提供过程中的关键作用。管理者一方面要强调自上而下有组织的过程控制与监督，另一方面必须重视参与服务提供过程的所有人员所作的过程自我测量与控制。通过员工的“自我控制”，确保做到第一次就做好，并且每一次都要做好。

(3) 服务完成后的最终评定及提出对服务质量的展望。服务组织对与顾客接触中所产生的服务结果的评定是服务质量的最终评定。通过这种评定，服务组织可以对服务提供质量进行总体性分析，发现服务质量趋势，找出质量控制规律。

服务过程质量控制关系到服务提供过程中的每一个人，包括顾客看得见和看不见的人员。各种服务质量控制制度应能发掘质量缺陷及奖励质量提高，并协助改善工作。

## (二) 服务质量的顾客评定

服务质量的优劣最终还是要取决于顾客的感受和评定。因此，服务质量的顾客评定是对服务质量最基本的测量。对于顾客评定，应注意以下几点。

(1) 顾客的反映可能是及时的，也可能是滞后的或回顾性的。一般情况下，顾客很少自愿地向服务组织提出对服务质量的评定。因此，不管是顾客在接受服务过程中作出的评定，还是在接受服务后作出的评定，所有的顾客意见都是十分宝贵的。服务组织的管理者和员工都要善于引导顾客坦率地、及时地提出对服务组织及其服务的看法、意见和建议，并对这些意见和建议进行分析和利用。

(2) 在顾客对所提供的服务的评定中，通常主观评定是唯一的因素。通常情况下，顾客不一定了解服务规范要求和等级上的区别，往往从自身感受出发评价服务质量。受年龄、教育、职业、民族、地域、喜好等的影响，顾客的这种带有主观性的评价可能是正确的，也可能是错误的。仅仅依靠个别顾客的意见作为顾客满意与否的测量，可能导致错误的结论。因此，服务组织对顾客的评定应经过统计分析，总体评价后再作出结论。

(3) 不满的顾客总是在不预先给出允许采用纠正措施的信息时，就停止使用或购买服务。当顾客对服务质量不满意时，一般并不预先、当然也没有义务告诉服务组织，或者给一定时间去观察组织是否已经对所提供的服务采取了纠正措施，而很可能是马上停止接受该组织所提供的服务，转向其他提供类似服务的组织，从而导致顾客的流失。因此，组织应采取各种方法使顾客能及时、坦率地提出自己的意见和建议。在觉察到顾客的不满时立即采取补救措施。但是，要注意使顾客满意应与服务组织的专业标准和法律法规、道德标准等的要求相一致。

(4) 服务组织应对顾客满意方面实施持续的评定和测量。对顾客满意的评定应集中在服务提要、规范和服务提供过程满足顾客需要的范围内。服务组织经常认为提供了好的服务，但顾客可能并不认可，这表明规范、过程或测量中尚存在

不足，应加以改进。

服务组织既要注意对顾客满意的评定，也要注意对顾客不满意的评定，并探索顾客的正反两方面的反映在未来经营中的作用。

(5) 应当将顾客对所提供服务的评定与组织自身的感受和评定进行比较。顾客评定的主观性强，但个性寓于共性之中，其中不乏许多值得吸取的有益的和尖锐的意见和建议，对服务的改进会有很大价值。组织自身的评定从组织出发，多考虑组织的整体效益，往往思路不够开阔，提出的问题不够尖锐。因此，将两种评定进行比较分析，就可以评价两种服务质量测量的相容性，以及为服务质量改进而采取相应措施的任何需要。对于两种评定不一致的地方应作出分析，找出评定中存在的差异。在满足需求并保证服务组织效益的前提下，使两种评定逐步达到统一。

### (三) 服务状况

服务组织应记录服务提供过程中各个阶段工作的状况，以识别服务规范和顾客满意的成绩。

### (四) 不合格服务的纠正措施

#### 1. 不合格服务的识别和报告是服务组织内每个员工的义务和责任

所谓不合格服务，就是未满足要求的服务。没有任何服务质量管理体系能对保证所有的服务都能满足明示的、通常隐含的或必须履行的等各方面的要求，不合格服务在服务组织中是不可避免的。对不合格服务的识别和报告是服务组织内每个员工的义务和责任，每个人都应努力在顾客受影响之前去识别潜在的不合格服务。在服务质量管理体系中，应规定对不合格服务的纠正措施的职责和权限。

服务中的错误有不可避免的，并不意味着无失误服务目标是不值得争取的。服务组织也应像制造业那样，追求“零缺陷服务”，不断提高由服务的可靠性所带来的利润回报。当有不合格服务发生时，顾客对服务组织的信任将会发生动摇，但并不会完全丧失，除非出现以下两种情况：过去的合格重复出现或不合格服务的补救并未使顾客感到满意。不合格服务的重复出现可能意味着服务可靠性发生了严重问题。由于可靠性是优质服务的基础和核心，当一个组织的服务缺陷连续不断地出现时，其他任何事情对顾客来说都变得不重要了。再好的服务补救措施也不能有效地弥补持续的服务不可靠对顾客的不良影响。当出现不合格的服务时，紧跟着一次毫无力度的服务补救，服务组织就是让顾客失望了两次，丧失了两次关键时刻，其后果只能是极大地降低顾客对服务组织的信任。当服务组织可靠性较差，较频繁地发生不合格服务时，较差的补救将使顾客对服务组织完全丧失信任。即使是一次绝好的纠正措施，也对增强顾客对组织的信任和对服务质量的评价影响不大。但当服务组织享有较高的服务可靠性记录时，一次对不合



格服务的正确处理将产生很大的影响，不仅不会降低顾客对组织的评价，甚至可能增强顾客心目中的服务质量，使顾客更加信任该组织。也就是说，完善的服务质量管理体系要求有很高的服务可靠性，以及发生偶然的不合格服务时，有完备的超过顾客期望的纠正措施。

## 2. 不合格的识别和纠正措施

(1) 识别不合格服务。要识别不合格服务，成功地将服务问题揭示出来，就必须建立一个有效的系统来监测顾客的抱怨，进行顾客研究、监测及记录服务过程的工作状况。

首先，监测顾客抱怨。要完整地了解顾客的抱怨并不能仅仅通过顾客的投诉就能清楚，因为大多数经历不合格服务的顾客往往并不向服务组织投诉和抱怨，却会向多达 10 个以上的人倾诉他们消费不合格服务的经历。对服务组织直接投诉和抱怨的顾客，其不合格服务的补救就较容易做到，只需采取必要的外部行动，向顾客道歉，并承认组织确实存在让他们不满意的地方，而且将纠正措施及时通知他们。但对经历了不合格服务但又不进行投诉的顾客，唯一的补救办法是通过顾客研究，将不合格服务找出来。

其次，进行顾客研究。进行顾客研究的目的是识别不合格服务，研究的方式可以是定性的也可以是定量的。以顾客身份亲身经历是识别一项服务的可能不合格之处的有效途径。几乎每种类型的服务，从飞机旅行到汽车修理，从娱乐业到通信业都可以通过实地观察、亲身经历来了解其中的问题。

再次，监测服务过程。通过对服务过程的详细流程图（如服务蓝图）进行细致的检查，以找出其中的缺陷和失败点，以及服务中存在潜在问题的地方，进行重点监测，形成文件记录，并对过去的不合格服务进行系统的追踪和分析。一旦找出潜在的缺陷，就可能对出现不合格的环节进行细致的观察，而且制订应付不合格服务的计划，以使问题发生时能进行有效的处理。

(2) 处理不合格服务。当发现不合格时，应采取措施记录、分析和纠正不合格。纠正措施通常分两步进行：首先，立即采取积极的措施以满足顾客的需要，如对顾客致歉、适当赔偿等。其次，对不合格的根本原因进行评价，以确定采取必要的、长期的纠正措施，防止问题的再发生。

由于发生不合格服务的原因大致有两种，即偶然性（随机性）原因和经常性（系统性）原因。所以，对不同性质的原因以及问题的大小和影响程度的不同，应采用不同的纠正措施。

应监控纠正措施的实施，以确保其有效性。

## (五) 测量系统的控制

为了能及时发现不合格的服务，必须加强对服务提供过程的监控。如果测量系统失去控制，就会导致偏差。所以，加强对测量系统的控制是纠正偏差的措施

之一。

服务测量系统由测量人员,测量设备、器具和计算机软件,测量的实施、控制和管理程序等组成。为了确保服务质量,及时发现不合格的服务,必须对服务和提供的特性进行控制,加强对服务提供过程的监控。

### ◇酒店服务补救

物质产品出现质量问题,可以通过售后服务进行解决,如退换、维修等。但酒店服务产品出现质量差错,则不能通过退换或维修进行解决。因而,当酒店服务传递系统出现故障时,服务补救就显得格外重要。服务过程中的错误是无法避免的,但绝不能让宾客一直不满意。很显然,宾客每一次抱怨都是酒店再一次向宾客承诺和赢得满意的机会。

#### 1. 服务补救的含义

服务补救是服务企业对服务失败或者宾客不满意所采取的应对行动,目的是希望宾客能重新评价服务质量,避免坏的口碑宣传,并留住宾客。服务补救是服务业中新的管理哲学,它把赢得宾客满意从成本层面转变为价值层面。

#### 2. 酒店服务补救的意义

(1) 消除宾客的不满。不同宾客遭遇服务失误时会采取不同的态度,但有96%不满的宾客会采取用脚投票的方式。因此,酒店通过建立服务补救机制,可以将“坏事”变成“好事”,重新给宾客定义企业服务质量的机会,而且可以消除宾客的不满。例如,当飞机因机械故障而晚点时,航空公司向焦急的旅客提供饮料和食品可缓解他们的紧张,消除他们的不满。

(2) 再一次与宾客建立良好的关系。酒店服务补救是酒店服务失败后,与宾客的再一次沟通。由于服务补救体现了对宾客的尊重,重新给宾客新的承诺,不但不会削弱与宾客的关系,反而会加强与宾客的关系。

(3) 避免宾客在公众场合对服务的负面宣传。对酒店而言,公众的口碑宣传不但是有效的营销渠道,而且对树立酒店的形象和服务品牌至关重要。对酒店服务整体满意的宾客不仅会成为企业的忠实宾客,而且还会进行义务宣传。反之,对服务不满意的宾客也会向别人倾诉自己的遭遇,使企业的形象遭受打击。研究表明,不满意的宾客将把他们的经历告诉10~20人。

(4) 掌握如何改进服务质量。酒店服务在传递的过程中,经常会因为各种原因造成宾客感知服务质量的降低。然而,酒店在服务补救的过程中,可以通过宾客反馈的信息,发现服务失误的内在原因,并在分析的基础上找出解决问题的方法,以真正让宾客满意。因此,每一次服务补救都是服务质量改进的良好机会。里兹·卡尔顿饭店全面质量管理的黄金标准中有一条:宾客事件处理表用来记录宾客不满意的事件,每个员工都被授权解决宾客的问题以免再次发生。



(5) 激励员工提供更好的服务。酒店服务的失误、宾客的不满,也会影响员工的情绪,从而影响下一次的 service 表现。采取恰当的方法处理服务补救问题,不仅可以提高员工的士气,还会激励他们去提供更加优质的服务。里兹·卡尔顿饭店在“从不惩罚员工”方针的指导下,在员工出现服务差错时,管理人员不是去责备员工,而是让员工自己反思,找原因,反复五次,总能找出原因和改进的办法,而没有必要去训斥他们。这种方式对员工的激励作用是显而易见的。

### 3. 酒店服务补救的管理理念

(1) 酒店服务补救是一种营销策略。在传统的营销模式里,酒店一直在为创造新的宾客而努力。随着市场条件的变化和市场竞争的加剧,酒店的营销观念也在发生改变,由拓展市场发现新宾客转变为如何留住老宾客。只有留住每一位宾客,酒店才能具有可持续发展的动力。一般来说,开发新宾客的成本是留住老宾客成本的 5~6 倍。因此,酒店服务补救体现了新型的营销观念,通过不断改进服务以形成宾客忠诚。

(2) 不追究宾客过失的态度。有一些宾客投诉是由于酒店和宾客沟通不够或者宾客自身原因造成的。另外,面对面的服务很难区分到底是宾客的过错还是服务人员的失误。但是,对投诉的调查需要花费酒店大量的时间、精力和成本,而且很难分清责任。在此情况下,酒店可以采取积极的补救措施,以赢得宾客的信任,还可以节省不必要的支出。中国大酒店在处理宾客投诉时,方法非常简单,但十分有效。如果宾客投诉房间有问题,如淋浴坏了或灯不亮,而酒店不能马上修理,那么立刻给宾客换房。如果问题在两三天内仍未解决,宾客可以免费住一晚作为补偿。如果宾客离店,投诉仍未能解决,宾客将得到一张下次入住酒店的优待券;如果他不再来北京,可凭此券入住香格里拉集团下属的酒店。这种简单有效的处理方法,可以充分显示酒店的诚意,而且不必花费大量的时间和精力来调查核实投诉是否合理。以往很多酒店在处理投诉上过于计较双方的责任和利益,结果是伤了和气、赶跑了宾客。

(3) 根植于经济上的全面考虑。在进行服务补救的过程中会产生一系列的费用、成本和潜在收益。一是处理问题产生的额外支出;二是不追究宾客过失而支付的赔偿;三是将不满意的宾客重新转化为企业宾客的成本,此项成本是留住老宾客的 25 倍;四是获得新宾客的成本;五是留住老宾客的价值。权衡利弊可以肯定地认为,实施酒店服务补救计划在经济上对酒店是有利的。

(4) 有明确的政策且经常更新。对服务补救的战略意义,酒店应有充分的认识。酒店的决策层首先需要确定明确的目标,然后根据目标制定切实可行的政策,最后是保障酒店服务补救政策自上而下的贯彻实施。一方面管理层应当成为推行服务补救计划的表率;另一方面要给员工授权,使他们能根据宾客的要求来处理突发的服务问题。根据市场条件、宾客需求的变化,服务补救政策需要经常

更新内容,以保证服务补救的有效性。另外,一切政策性的内容和处理问题的灵活程度,都要有详细的文字说明,使实施过程有章可循、有法可依。

#### 4. 宾客对酒店服务失误的反应

当酒店发生服务失误时,宾客会采取不同的反应方式,可能采取行动,也可能保持沉默。

(1) 酒店服务失误发生之后,如果宾客采取行动,行动的方式也是多种多样的。宾客可能直接向相关人员进行投诉,给酒店一个反应的机会。这是酒店期望的一种情况,因为酒店可以有第二次满足宾客需求的机会,并可以避免负面的口碑宣传。宾客也可能在服务结束后通过电话、信函、传真等方式进行投诉,这样酒店也有机会进行补救。但是,宾客也可能不向酒店投诉,而是向亲朋好友或同事传播关于酒店的负面信息,这对酒店是不利的,会使酒店失去潜在的宾客。最后,宾客也可能向第三方进行投诉,如消费者协会、旅游投诉中心等,酒店也存在补救的机会。

(2) 宾客对酒店服务失误所作出的反应,可能是抱怨。抱怨者分为四种类型:①消极者。这类宾客极少会采取行动,他们对抱怨采取怀疑的态度,认为结果与花费的时间和精力相比不值得,其个人价值观存在抵制抱怨的因素。②发言者。这类宾客愿意向服务人员抱怨,但他们一般不进行负面的口碑宣传,也不会更换酒店或向第三者抱怨。他们认为抱怨对社会有益,可以促进酒店服务质量的提高。由于他们是主动的抱怨者,因而可以看成是酒店的好朋友。③发怒者。这类宾客倾向于向亲朋好友或同事传播酒店的负面信息,并更换酒店,但不会向第三者抱怨。由于这类宾客行动对酒店负面影响很大,因而应引起酒店的高度重视。④积极分子。这类宾客具有抱怨的习性,他们会向酒店抱怨,也会向亲朋好友或同事抱怨,还会向第三者抱怨。由于抱怨符合他们的价值标准,因而他们对潜在的正面结果感到乐观,酒店应慎重对待这类宾客,避免这类宾客作出更进一步对酒店不利的行为。

#### 5. 酒店服务补救的策略

(1) 第一次做对。酒店在服务质量输出时,最重要的原则就是第一次把事情做对,这也是宾客衡量服务质量最重要的标准——可靠性。如果达到这种要求,酒店服务补救就失去了意义,酒店可以避免再次服务的成本和补偿的费用,宾客也会满意。

一步到位意味着零缺陷的服务,服务缺陷纠正要在源头实现,纠正要在服务现场。零缺陷行动的目标及核心哲学,是实现宾客真正满意的重要手段。

(2) 欢迎并鼓励抱怨。酒店要有效实施补救策略,就必须建立聆听机制,欢迎并鼓励宾客的积极抱怨。同时,通过对宾客抱怨的追踪,可以发现服务系统中存在的问题,在全面分析的基础上进行纠正,以保证不再发生同类的错误。酒店

鼓励并追踪宾客抱怨常用的方法有宾客满意度调查、重大服务事件的研究、宾客流失分析、一线员工宾客信息反馈制度等。里兹·卡尔顿饭店的所有员工都随身携带有一种叫做“快速行动表”的服务补救表格，以即时记录服务失误和相应的补救行动。每个员工都拥有对其所遇到的任何抱怨负责到服务补救结束的权力。

(3) 快速行动。抱怨的宾客期望得到快速的反应来有效解决他们的问题。因此，酒店需要建立快速的反应系统，来采取必要的补救措施，这需要有适合快速行动的系统 and 程序，并对员工进行授权。

(4) 公平地对待宾客。宾客在投诉时，希望得到公平的对待。服务补救专家们总结出宾客在投诉后寻求公平的三种类型是结果公平、过程公平和相互对待公平。①结果公平：宾客期望结果或赔偿能与其不满意相匹配，这种赔偿可以采取实际货币赔偿、正式道歉、未来免费服务、服务折扣等。另外，宾客也期望得到的赔偿与其他宾客经历相同服务失误时得到的一样，最好是有赔偿的选择权。例如，宾客到达酒店时，他提前预订的客房已经没有了。这时，他可以更换档次更高的客房、退款或者免费到同等档次的酒店住一夜。但是，若宾客得到过度赔偿，他们也会感觉不舒服。多米诺比萨公司承诺如果送餐服务超过 30 分钟，公司将不收价款。许多宾客对这种补偿感到不舒服。一段时间后，公司修改了补偿措施，使补偿更加合理，即送餐迟到降价 3 美元。②过程公平：除了公平补偿外，宾客也期望抱怨过程的公平，即合适的抱怨政策、规定和时限公平。宾客希望能较为容易地进入投诉过程，并且投诉能被快速处理，最好第一个接触的员工就能将问题解决。过程公平的特点包括清晰、快速和无争吵。③相互对待公平：在服务补救中，宾客还希望能被礼貌、细心和诚实地对待。如果员工态度冷漠，并没有采取措施来解决问题，就会引发宾客感到其他方式的不公平。

(5) 从服务补救中学习。酒店服务补救的目的不仅在于补救有缺陷的服务，加强与宾客的联系，还有助于改进宾客服务的特征和规范，即发现服务传递系统的缺陷，并加以改进，以赢得宾客持续的满意。

(6) 从流失宾客中学习。酒店要进行有效的服务补救，还必须从流失的宾客身上学习。酒店可以开展市场调查以发现宾客流失的真正原因，这有助于避免未来的服务失误。但是，对于酒店而言，这是十分困难的，毕竟很少有企业愿意审视自己的错误。凯威尼在一项对大约 500 起服务转换事件的研究中，识别出 8 个促成宾客转换的原因，即价格、不方便、核心服务失误、服务接触失败、对服务失误的反应、竞争、道德问题及不自觉的转换。在 300 多起转换事件中，都出现了不止一个原因。例如，在最大原因之一的核心服务失误中，有 25% 的事件仅有一个离去的原因——服务失误；在有两个主因的事件中，29% 的宾客把服务失误作为转换的原因之一；在有三个主因的事件中，有 22% 的宾客也是这个原因。可见，通过有针对性的市场调查，可以把握宾客流失的关键原因，并采取符合实

际的解决方案。

### ◇酒店宾客满意度

宾客满意度是质量管理体系绩效最主要的度量之一，宾客满意反映了企业所提供的产品或服务最终满足宾客需求和期望的能力。宾客满意是服务质量管理的核心，强调“宾客导向”，从宾客需求和期望的角度去设计、提供产品和服务。

对酒店来说，宾客满意度就是宾客对其所购买的酒店产品和服务的满意程度以及他们未来继续购买的可能性。酒店宾客的满意度不能简单地取决于酒店提供的无形服务质量标准或有形产品质量标准的高低，它更取决于宾客对酒店服务的期望质量与经验质量的对比，实际上是酒店宾客消费前的“期望质量”与实际消费“感受质量”的比较结果。酒店只有准确地识别、定位哪些宾客是自己的目标受众，并充分了解他们的消费需求和消费心理，从而设计和提供有针对性的服务，同时对服务质量实施持续改进，才能不断提高宾客的满意度。

### ◇宾客满意度调查与分析

要了解宾客对酒店服务的评价，就必须进行宾客调查。当然，调查只是信息收集的手段，酒店还必须通过运用宾客满意度分析技术，对调查结果进行分类、比较、分析和整理，从而发现对建立服务策略和改进措施更有价值的信息。

#### （一）酒店宾客满意度调查

要提高服务质量，管理人员必须认真听取企业外部宾客的评价和意见。当然，从广义上理解，宾客满意度调查不应只局限于本酒店宾客一个群体。通过对竞争对手的宾客、市场宾客群的调查，掌握本企业内部员工所了解到的有关宾客满意度的各种信息，对酒店的正确决策、提高服务质量有着重要意义。许多著名酒店集团就是在广泛的宾客调查的基础上确定自己鲜明而成功的服务质量计划的。

酒店进行宾客满意度和服务质量调查常采用问卷调查、访谈、现场观察、会议座谈等形式，调查方法主要有以下几种。

#### 1. 宾客意见书

根据不同的使用目的，酒店可以设计各类宾客意见书，可以就全店的服务质量征询宾客意见，这类意见书通常放在客房或餐厅等主要营业场所。

宾客意见书的设计与使用要强调科学性，设计不合理或使用不当会导致错误的信息和数据，不能反映宾客满意度真实情况。

宾客意见书的设计和使用，应注意以下问题。

（1）保密性。宾客意见书通过设计成折叠式信件样，可以密封，收件人为总经理。宾客填写好后很容易把它封起来，防止有关部门的人员看到以后认为对自

己不利而藏匿不报。

(2) 表示征询宾客意见的诚意。宾客意见书的第一面通常是总经理的致词,说明酒店征求宾客意见的诚意。

(3) 调查内容和提问方式。征询意见的内容要明确,避免过于笼统。但又不宜十分庞杂,包罗万象,让宾客在填写时花费太多时间。提问方式应表达得简洁明了,不会使宾客难于理解。接待外国宾客较多的酒店,可在问卷的测量上多采用一些让人一目了然的符号,如“笑脸”表示满意。“哭脸”代表不满意。这样能避免语言的障碍,也使宾客填写时感觉更直观和轻松。另外,问题的形式大多采用封闭式问题,这不仅能简便快捷地获得宾客的回答,也有利于数据的分类、整理和分析。

## 2. 老宾客、新宾客与流失宾客调查

调查新宾客选购本企业服务的原因,老宾客在本企业消费额减少的原因,流失的宾客不再购买本企业服务的原因。酒店应识别每位宾客,特别是老宾客的动态和需要,因为这些客人是酒店经营利润的重要保证。雅高、假日、凯悦等许多饭店集团都非常关注自己的常住客,以各种不同方式了解他们的需要,奖励和鼓励客人多次入店消费,建立了完整的常客计划、忠诚客计划,这类计划许多已成为竞争策略的一个重要组成部分。向这些客人了解消费感受,评价服务质量,提出意见和建议的途径有很多,如有的酒店通过定期举办的常客的聚会活动,有的通过寄发调查表,也有的在客人住店期间进行专门拜访。

## 3. 专题座谈会

调查对象可以是本企业的宾客,也可以是竞争对手企业的宾客,或者是本企业的员工。虽然调查对象并不是宾客,但这种间接的信息传递能使酒店对质量状况有更为全面的了解。并且,调查对象在这类座谈会中为酒店提供了许多市场信息、行业信息,也能提出各种改进服务工作的建议。

## 4. 宾客投诉记录

宾客投诉时形成的投诉记录是重要的原始档案,它不仅是酒店及时有效处理解决问题的依据,经过整理分类和数据处理,还可以帮助酒店分析宾客投诉率、投诉原因,发现常见问题,以寻求质量改进。

## 5. 宾客咨询委员会

通过会议、电话调查、问卷调查等方式,定期征求宾客咨询委员会成员的意见和建议。

## 6. 服务实绩评价

定期走访一批宾客对本企业服务的期望和评价。营销复杂、需与宾客保持持久关系的服务企业最适宜采用这类调查方法。



### 7. 暗访

酒店聘请或邀请业内专家,熟悉酒店产品与服务,也比较了解宾客的需求。他们被称为“特殊宾客”,他们以宾客身份入住酒店,通过观察及消费体验对酒店的服务质量进行评估,对在酒店服务质量的整体状况、突出的感受、存在的问题和改进建议提出个人看法或形成暗访报告。因为他们具有专业眼光、非常有经验,他们的意见与建议对酒店提高服务水平有很大帮助。

### 8. 拜访宾客

拜访宾客是一种非常直接而主动的调查方法。酒店管理人员通过拜访宾客及时而直接地听取宾客的意见,而不是只靠记录和调查研究人员的汇报或量化的数据结果反映情况。在与宾客交流的良好气氛中,管理人员能获得更大量、生动、可信的信息,既能了解宾客对某项服务工作的真实反馈,又可获得宾客对本酒店服务的总体印象评价。

### 9. 整个市场调查

调查本企业竞争对手的宾客对本企业服务的全面评价。

### 10. 其他

直接或间接反映宾客满意度的调查方法还有很多,如通过员工的现场报告获得的信息,通过经营数据记录系统分析和推测出的宾客期望与宾客感受差异等。

各类方法既有其优点,也有其局限。管理人员应根据本企业的性质、服务策略、信息使用者的需要,确定适合自己酒店的调研方法。

## (二) 酒店宾客满意度分析方法

酒店通过访问宾客、请宾客填写宾客意见书等方式了解到哪些宾客对酒店哪些服务内容表示满意或不满意。一些酒店对信息收集非常重视,但由于只了解到宾客的一些具体意见,未掌握宾客群整体的满意度,酒店对判断宾客状态以及宾客需求与酒店目标之间的差异度就可能缺少依据。因此,酒店在设计宾客调查问卷时应对每项内容的满意程度标出量度,这样的调查结果可以通过数据整理对满意度进行衡量。持续地进行这种数据分析对了解事物发展的趋势,衡量事物状态非常有意义。宾客满意度管理正是基于这样一个原理:你能衡量的,才是你能管理的;你无法衡量它,就无法管理、控制它。

对酒店宾客满意度分析衡量的工具主要有以下两种。

#### 1. 酒店宾客满意指数 (Customer Satisfaction Index, CSI)。

酒店为全面了解所提供的服务产品是否满足宾客需求,通常将服务分解为个别部分和个别属性,提供给宾客进行评价,这样可找出哪些局部存在不足以作改进,从而使服务的整体水平不断提升,最终达到宾客满意。因此,酒店在设立宾客满意度指标 (CSI) 时应遵循一定的原则。

酒店宾客满意度指标设定的基本原则是简单易懂,如可采用如下方法。

- (1) 利用百分比来表示。
- (2) 使用易懂的图表，如饼图、曲线图等。

酒店 CSI 的实质在于对调查结果予以量化、形象化和直观化（见表 1—12—1）。

表 1—12—1    ××酒店客人满意度指数

| 占样本百分比（%）（五点式） |    | 占样本百分比（%）（三点式） |    |
|----------------|----|----------------|----|
| 非常满意           | 13 | 满意             | 76 |
| 满意             | 69 | 无所谓            | 11 |
| 无所谓            | 11 |                |    |
| 非常不满意          | 7  | 不满意            | 13 |

有不少酒店对测定客人满意度持怀疑态度。常见的疑虑有：满意度是客人内心深处的感受，怎样具体测定？每个人的想法不同，不同的人有对同样的事物不同的满意感受，形成不同的判断，如何设立测定的标准？满意度因客人与酒店产品、服务的接触程度的不同而异，不易测定。这些问题是构成宾客满意度测定的难点，但并非不可逾越。例如在餐厅询问客人对菜肴和服务是否满意时，一定可以获得“一般”或“很好”这样的表示满意程度的答案。

2. 酒店宾客满意度加权平均法

在把握酒店宾客满意度时，首先区分样本的属性，分别掌握不同属性客人的满意度，然后以各属性客人占全体客人样本的比重为权数，进行加权平均，得出客人整体满意度。其计算公式为

宾客整体满意度＝Σ（各属性客人所占比重×各属性客人的满意度）

这一方法强调将酒店的宾客群进行细分，根据各类属性，如职业、旅游动机、性别、年龄和地区等，将各类客人的数量比例与满意度进行统计、分析和对比，了解更为具体、准确的信息。这为酒店开展有针对性的服务质量计划提供了重要依据。



## 第十三章 客户关系规范化管理

### ◇客户关系管理的内容

酒店产品如同其他产品一样，需要有消费者光顾，也需要有中间商，不论是批发商还是零售商；旅行社是酒店产品销售最主要的中间商，它们既可以是国内的旅行社，也可以是国外的旅行社。除了旅行社这个销售主渠道外，酒店销售员通常还需要面对许多分散的客户，它们一般是各个企事业单位及政府部门和机构。由于客户是一个庞杂而多层次的群体，实行客户管理就显得非常有必要。通过客户管理，销售员能建立起与客户的良好合作关系，获得并留住客户。

#### 1. 尊敬客户

作为销售员，对客户低头哈腰、作出满脸的谦卑并不是尊敬客户的表现，也不是与客户交朋友的应有表现，因为客户会从心底里瞧不起你。尊敬客户表现在很多方面：衣着得体，有职业销售员的形象；向客户打招呼时面带微笑；关心客户的工作、家庭和爱好；与客户交谈时始终让他感觉到你和他的交易关系只是第二位的，你们首先是朋友关系。许多销售员对此认识不足，他们非常了解产品和服务，销售陈述也做得非常生动形象，但恰恰不注意朋友关系这个层面，在没有赢得客户的心之前就想把手伸进客户的钱袋里去，或者说推销产品先于推销自己，从而失去了客户。在销售过程中，销售员必须摆正心态，做到不卑不亢，让客户觉得你很尊敬他，他才会心里接纳你，才会与你做朋友。

#### 2. 赞扬客户

赞扬温暖人心，给别人的生活带去欢乐，也给自己的生活带来更多的乐趣。俗话说：“好话人人爱听。”恰到好处的赞扬能让客户感觉良好。对销售员来说，真诚地赞扬客户是与客户交朋友、建立伙伴关系的方法之一。如果你仔细观察，就会发现客户身上有可赞扬的地方，如工作成绩、家庭、外表、爱好或别的较突出的事情。要让客户认识到你是在真心赞扬他们，当客户喜欢上了你以后，你收获的时节就来临了。

#### 3. 挖掘共同语言

销售员在与客户洽谈时，应寻找与客户的共同语言。共同语言，说白了就是你与客户有相同的志趣、相同的爱好、相同关心的问题；在这些问题上，你与客

户应在大方向上保持一致，观点也一致，甚至说话的口气也一致。如果确实找不到什么共同感兴趣的事情，那就对客户的爱好的表现出极大的兴趣并希望更多地了解它们。

#### 4. 赢得客户的心

找合适的机会邀请客户到酒店喝喝茶、吃吃饭，唱唱歌、跳跳舞或健身，或者送给客户一些小礼物。也许客户非常想参加一场活动，而你恰恰有机会得到入场券，那么给他一张何乐而不为呢？或者送给客户一件他非常想得到的小玩意儿。当你在这样做的时候，切记要在一个适当、合适的环境下，地点适当，时间恰当，理由也恰当。

#### 5. 想着客户

销售员需要不停地向客户表示谢意，在特别的日子，如客户过生日或乔迁新居，客户单位周年庆典或其他纪念日，销售员都应寄发贺卡，有时候寄上意义的小礼物能给客户带来意外惊喜。

总之，销售员与客户交朋友，让客户对你有良好的感觉，就一定要让他一见心动，再见也心动。这样你才可以力挫群雄，与客户建立合作伙伴关系。

#### 6. 关心客户是否赚钱

客户赚钱就等于你赚钱，因为客户最终是在为你出售产品，然后把钱还给你，这是销售员关心客户是否赚钱的第一层含义。第二层含义是，如果你了解到客户赚钱了，你应该催促客户尽快归还所欠你的钱，这样不仅可以避免银行利息的损失，而且不至于发生逃账、呆账或者烂账的风险，更为重要的是你自己的劳动不会付诸东流。

#### 7. 客户数据库管理

酒店销售部是个应重点实行计算机管理的部门，酒店的接待计划主要是从销售部转到其他生产与职能部门的，因而销售部的计算机管理可以极大地提高酒店的经营办公效率。就销售员而言，通过计算机对客户实行数据库管理，就有了方便可靠的物质保障。一般来说，客户数据库管理主要涉及以下几方面的内容。

(1) 客户情况调查。顾客市场是个庞大的整体，有着众多不同层次、不同需求的客人；而一家酒店的人力、物力、财力总是有限的，不可能去满足消费者的各种需求，也不可能同时满足各个层次、不同顾客的需求。因此，酒店只能根据自身条件和相对优势去寻找适合自己的市场。

(2) 客户系列化。客户系列化的实质是要培养酒店的忠诚客户，或者说培养酒店的大客户。所谓大客户，是指酒店大部分的销售量来自于一小部分客户，而这一小部分客户就构成了酒店的大客户。这些大客户可能是酒店在某个销售区域的总代理，可能是一个大型的工商企业集团，也可能是一家客房预订网络。客户系列化程度高，说明酒店产品形象好、客户关系好，同时又能吸引品牌转移客

户、无品牌忠诚客户。

### ◇客户关系管理的方法

对客户进行管理，需要采用科学的管理方法，主要有巡视管理、关系管理与筛选管理。

#### 1. 巡视管理

进行客户管理必须了解客户，了解客户的一种切实可行的办法是实施巡视管理。巡视管理的实质是倾听客户的意见，与客户保持接触。一个卓越的销售员在巡视的时候要做许多工作，其中最基本的有以下三项。

(1) 倾听。倾听是属于沟通的问题，倾听可以帮助你了解客户的真实情况。所以，在倾听时首先应鼓励客户说话，友好的表情和全神贯注地倾听对方的谈话，能鼓励客户畅所欲言。其次应进行反馈性归纳，即不时地把对方谈话的内容加以总结并征求意见。第三应进入角色，在倾听客户讲话时充分理解客户的感情。第四应避免争论。当客户在说一些没有道理的事情时，不要急于去纠正。在谈话开始的时候要避免谈有分歧的问题，而要强调双方看法一致的问题。

倾听的方式多种多样，概括起来有以下几种。一是拜访客户，即深入到客户中去，倾听他想说的事情、他不想说的事情以及如果不给予帮助他所不能说清的事情。销售员，包括销售部经理和酒店营销总监，甚至是副总经理，抽出时间与客户在一起是非常重要的。另外，倾听也是个很好的市场调查的机会，借此可以了解客户对酒店产品是否满意。二是召开客户会议，即酒店定期把客户请来参加座谈会、意见恳谈会。三是热情接待来访客户。四是利用现代通信工具与客户进行沟通交流，认真处理客户信函，及时清除客户疑虑；通过安装客户免费“热线”投诉电话来处理客户抱怨。

无论采用哪一种方式，都要求对客户意见答复处理及时。销售部应制定严格的答复制度，营销总监必须亲自过问。有些酒店指定某个高级行政秘书专门处理客户与消费者的每一条意见，且必须在 24 小时内给予答复。

(2) 教育。教育是相互的，一是对客户进行教育，引导客户树立正确的合作、促销、消费等观念，教会客户如何预订、查询酒店产品和服务。二是接受客户教育，将客户信函、来电公布在酒店醒目的公告牌上，把真实、完整的信函和来电让大家看，就能使员工心里产生极为不同的感觉。

(3) 帮助。帮助客户解决问询、预订、接送、支付等方面所产生的问题，为客户提供优质服务。

#### 2. 关系管理

关系管理能指导销售员如何与客户打交道。销售员只有与客户搞好关系，才能与客户做成交易。酒店特别需要搞好与大客户的关系，为了搞好与大客户的关

系，酒店管理者应做好以下两方面的工作。

(1) 为每个客户选派精干的关系经理。关系管理最适用于影响酒店未来的客户。对许多酒店来说，大客户占了酒店大部分的销售额。销售员与大客户打交道，除了准备预订时进行业务访问外，还要做其他一些事情，比如邀请客户一起外出共同进餐或者游玩，对他们的业务提供有价值的建议等。销售员要关心大客户的发展，了解他们存在的问题和机会，并准备以多种方式进行帮助。这样，销售员实际上就起到了关系经理的作用。由于大客户日益受到越来越多的重视，因此很有必要为每个大客户安排一名关系经理。

(2) 关系经理的主要职责。关系经理要精于协调两方面的关系：一是协调好客户组织机构中所有与预订有关的人和事；二是协调好酒店各部门的关系，为客户提供最佳服务。另外，接待重要客户，执行礼节性的任务，如参加客户的庆典等，也是关系经理的职责。

### 3. 筛选管理

商店每到一定的期限就需要对店内商品进行盘点，看看商品与账簿是否吻合，同时对滞销品或残次品作出适当的处理，以保证商品库存处在一个最佳状态。同样，酒店销售员每年年末也要来个总盘点。当然，销售员盘点的不是所推销的东西，而是客户与潜在客户，即对手中掌握的客户进行筛选。在筛选时，销售员应将客户数据调出来，进行增补删改，详细填写客户每月的交易量及交易价格，并转移到该客户明年的数据库里。有些客户数据库里仅填写了客户名称及地址，其他交易情况未予填写，此时就应将该客户的有关情况记录进去，如客户组织中主管人员的性格志向、营业情况、财务状况，甚至将竞争对手情形一并记入。这些数据资料十分重要，是销售员开展销售工作不可或缺的。

当市场不景气时，销售员更要加强对客户的筛选。此时，销售员可以从以下五个方面衡量客户，作为筛选的依据。①客户预订额。将1~12月份的交易额予以统计。②收益性。销售员要了解客户毛利额的大小。③安全性。销售员要了解接待费用能否足额回收。销售员应谨记这句话：客户今年的接待费用没有结清，哪怕他发誓明年预订额是今年的几倍、十几倍，也不要改变立场，坚持要他结清费用再说。④未来性。销售员要了解客户在同行中的地位及其经营方法，关注其发展前途。⑤合作性。销售员要了解客户对产品的预订率、付款情况等。

对客户作如此筛选之后，销售员会发现有一些客户犹如仓库里的滞销品或残次品，必须给予特别处理，甚至“丢弃”。

### ◇正确处理与大客户的关系

现实生活中，许多酒店对于大客户都是非常重视的。处理与这些大客户的关系时，经常是酒店高层管理人员亲自出面，以示慎重与尊重。旅游经销商、批发

商、零售商与代理商，他们都是一个独立的经济实体，有他们自己的经营战略、经营方针和经营方法。在经销、代理酒店产品以及其他旅游产品的问题上，他们首先考虑的是他们的客户与旅游者的需求以及他们自己企业的经济利益，因而在酒店产品的销售上比较重视产品是否能满足各种类型的客户与旅游者的需求，以获得尽可能高的商业利润。酒店需要他们的支持，才能保证销售渠道的畅通，最终使自己的产品既快又多地为消费者所消费，获得相应的经营利润。因此，在建立与他们的长期交易关系中，酒店要不断协调二者之间的关系。一方面，酒店要弄清客户的需求，如对产品报价的时间要求，预订批量、批次的数量要求，折扣与奖励的利益要求，促销与推销的支援要求等。另一方面，酒店还要了解自己的产品能在多大程度上满足客户的需求。根据实际可能，将上述两方面的需求结合起来，建立一个有计划的、垂直的联合销售系统。在此销售系统中，酒店应把旅游经销商、批发商、零售商与代理商看成是酒店销售部的工作人员，看成是销售部在地域上的延伸。在处理与他们的关系问题上，应本着互利互惠、互谅互解、全力支持、共同发展的思路，帮助客户实现其经济利益与社会利益，稳定与他们的关系，从而也实现自己的经营目标。酒店能与某个大客户保持良好的长期交易关系，这就意味着酒店在某个地区已经有了非常光明的市场前景和很高的市场占有率。反过来说，失去一个大客户就意味着酒店失去了某个区域的所有市场份额。还不止于此，有时候失去一个大客户将使酒店元气大伤，尤其对一些中小型酒店更是如此。

### ◇大客户管理技巧

#### 1. 大客户优先

大客户的销售量较大，优先满足大客户对产品数量以及产品系列化、一条龙服务的要求，是酒店大客户管理的首要任务。尤其是对于有着明显淡旺季区分的酒店，更应注意大客户优先原则，必须保证大客户优先得到不折不扣的贯彻执行。当然，为了避免在旺季因满足大客户对酒店产品预订的要求而对其他客户所带来的巨大冲击，销售员应要求大客户尽可能早地预报他们的预订量以及能够确认并预付订金或者支付部分接待费用的预订量，及时与大客户就市场发展趋势、合理的包房比例、淡旺季价格的变动以及应急补救措施进行商讨，尽量保证大客户在旺季对酒店产品的需求，避免出现因客满而回绝、导致大客户不满的情况发生。

#### 2. 征询大客户对销售员的意见与要求

销售员是酒店参与市场竞争的先锋，是酒店赢得竞争胜利的重要保证。销售人员工作的好坏，是决定酒店与客户关系的一个至关重要的因素。由于销售员文化水平、生活阅历、性格特性、自我管理等方面的差别，也决定了并不是所有的销售



员都能令大客户满意、令酒店满意。从客户那里，酒店管理者可以比较全面地了解销售员为大客户服务与销售的情况，对销售员的工作实施必要的监督与考核。

### 3. 提高大客户的销售力

有许多销售员在认识上存在着这样一种误区，认为只要处理好与客户中上层主管的关系，与客户的关系就融洽了，产品销售就畅通了，因而忽略了对客户其他有关部门职员的公关。诚然，客户中上层主管掌握着产品选择与预订、接待费用支付等大权，处理好与他们的关系的确十分重要。但产品是否能够为消费者所识别和认同，还有赖于客户基层的工作人员，与他们工作的好坏、积极性的高低有着更直接的关系。例如旅行社客户，销售员联系、拜访的对象一般是计调部经理和旅行社总经理，但为了提高其销售力，销售员必须把计调部其他人员（具体负责旅行社产品采购与计划编制的人员）、旅行社其他部门的负责人与导游接待人员等都当做促销、推销的对象，给予他们适宜的酒店产品宣传，鼓励他们在旅游者中宣传本酒店。充分调动客户中的一切与销售相关的因素，是提高大客户销售量的一个重要因素。

### 4. 协助大客户促销

大客户作为酒店市场营销的重要一环，酒店应积极主动协助大客户开展市场营销活动。酒店对于大客户在市场开拓方面的一举一动，都应该给予密切关注。不论是公关还是促销活动，也不论是市场调查还是行业动态研究，酒店应利用一切可以利用的机会加强与大客户的感情与情报资料的交流。特别是在客户开业周年庆典、获得特别荣誉或者有重大商业举措的时候，酒店更应充分关注他们的一切动向与活动，并及时给予恰当的、为客户所欢迎的支援或协助。例如，为了使每一个大客户的销售业绩都能够得到稳步提高，销售员应该协调酒店公关部、市场营销策划部、前厅部、质量检查小组、总经理办公室等部门和科室，根据客户的不同情况，与客户共同设计促销方案，使客户感受到他们是被高度重视的，他们是酒店营销和销售渠道中重要的一分子。

### 5. 召开恳谈会、联谊会

酒店可以有计划地组织召开大客户恳谈会、联谊会，听取客户对酒店产品、服务、营销、促销与推销、产品开发、酒店业与旅游业高新技术的采用与流行趋势、消费者需求流行趋势等方面的意见和建议，介绍酒店在采纳客户的意见与建议的基础上对产品所作出的改进与完善，以及酒店今后的打算与发展计划等。这样的恳谈会、联谊会不但对酒店有关决策非常有利，而且可以加深与客户之间的感情，增强客户对酒店的忠诚度。

### 6. 营销总监或总经理拜访大客户

一个有着良好销售业绩的酒店营销总监每年大约要有 1/3 的时间是在拜访客户中度过的，而大客户是他们拜访的主要对象。销售员在大客户管理上的一个重



要任务就是为营销总监提供准确的信息与数据并协助安排拜访大客户的日程，以使营销总监有目的、有计划、有把握地拜访大客户。

#### 7. 加强与大客户的信息传递

酒店产品市场占有率的高低主要取决于大客户对酒店产品预订数量的多寡，因而从某种意义上讲，大客户的销售状态事实上就是酒店市场营销的“晴雨表”。大客户管理中一项很重要的工作就是及时准确地统计、分析、汇总大客户的销售数据和情报，并上报酒店营销总监和总经理办公室，由他们通报给酒店其他职能部门与生产服务部门，以便针对市场变化及时进行调整，保证与大客户之间的信息传递及时、准确，紧紧把握市场脉搏，这是酒店以客户为导向的一个重要前提。

### ◇大客户砍价的应对

通常情况下，大客户的砍价实力都很强，可酒店并不希望他们砍价实力太强，道理很浅显，他们砍价实力强就意味着酒店利润的流失。因此，酒店必须最大限度地降低大客户对酒店的砍价压力，具体办法有以下几种。

#### 1. 特色匹配

酒店应该选择那些经营特色与酒店经营特色相匹配的大客户。不同的大客户要求不同的服务特色和服务水准，期望不同的产品质量和效用价值；而不同的酒店也各自有不同的能力，比如有的注重低成本，有的注重高质量，有的则注重完善的服务体系。因此，酒店产品特色、供给能力尽量与大客户的购买需求相一致，往往会提高大客户的满意度，从而最大限度地增加酒店产品的竞争力，获得较大的加价权力。

#### 2. 高低成本项转移

客户一般把注意力集中于高成本项，对于低成本项主要以方便、洁净、舒适等要求为主，因而如果产品成本属于低成本项，只占客户产品成本或旅游预算的很小部分，则客户对酒店的砍价压力较轻。在此种情况下，酒店就可以选择国外的大客户，尤其是欧美客户，因为在他们的产品成本预算中，相对于国际长途机票而言，房费和餐费就属于低成本项。

#### 3. 产品（服务）效用最大化

酒店产品对客户有效用，将意味着客户可节约成本或为其带来经营状况的改善。换句话说，如果酒店产品（服务）可节省客户的时间和资金，或者可提高客户的经营业绩，而且在反复比较权衡之后，客户认为除了这里之外很难再找出第二家酒店能给他如此之大的价值和利益，则客户一般对价格不会太敏感，既然你能给他带去丰厚的利润，那他也不会介意你从中多赚些钱。在这种情况下，酒店一是要将自己的产品精心设计、组合出售，二是要选择那些希望酒店提供一条龙

服务的客户。

应对大客户砍价的目的是要为酒店创造出尽可能多的利润，因而酒店需要精心选择、组合自己的大客户群，真正使酒店的销售量、销售额与销售利润同比例正向改善和提高。

### ◇客户异议处理

从销售员的角度来看，客户异议是销售陈述中遇到的推销障碍。但从客户和消费者的角度来看，客户提出异议却是他们的权力。在销售实践中，客户考虑预订销售员的产品而不提出异议的情况是很少见的。事实上，不提出异议的往往是那些没有预订动机和预订欲望的客户。因此，无论由什么原因产生的客户异议，实际上都是客户关心推销的一种形式，都是客户对销售员所推销的酒店产品感兴趣的一种表现，同时也是客户希望自己作出的预订决策是正确的一种表现。因此，有经验的销售员不仅会对异议表示欢迎，而且还会把它作为促成推销的一个机遇。换句话说，正是客户对所推销的酒店产品产生了异议，才为销售员展示和发挥自己的推销才能提供了机会。美国著名推销大师汤姆·霍普金斯曾经说道：“一旦遇到异议，成功的销售员会意识到，他已经到达了金矿；当他开始听到不同意见时，他就是在挖金子了；只有得不到任何不同意见时，他才真正感到担忧，因为没有异议的人一般不会认真地考虑预订。”在这段话中，汤姆·霍普金斯把客户的异议比做金矿里挖到的金子。

#### 1. 客户异议的产生

在日常销售过程中，销售员都碰到过客户异议或者是被客户拒绝的情形，但这并不代表客户将不预订酒店的产品或不接受酒店所提供的服务、而只是表示客户尚有一些顾虑、存在一些想法，或者我们做得还很不够，远没有让他们感到满意。由此可以看出，客户异议或者客户拒绝不仅不会阻碍销售，相反还将使我们找到达成交易的途径。

从客户利益的角度分析，客户提出异议，其实可以看成是一种自我保护行为，是保护自己利益的行为，客户总是希望付出的少、得到的多。销售员在作销售陈述时，潜在客户就会将销售员许诺他将得到的利益与其付出相比较。如果销售员能够唤起潜在客户对追求利益的渴求并能扩大客户的利益，那么就能大大削弱客户提出异议的能力。因此，销售员正确的做法是心里要想着客户的利益，陈述时要能激发起他们的欲望，行动上要能使他们信服，效果上要能使他们对销售员及所推销的产品有信心和感兴趣，最终使潜在客户受到感动而采取预订行动。

#### 2. 客户异议的类型

客户异议或客户拒绝在许多情况下都会发生。有的销售员对此束手无策，有的则视而不见，硬性推销，碰了一鼻子灰，走了许多的冤枉路。我们说异议是达

成销售的第一个阶梯，我们在处理异议这个问题上迈出的第一步是要了解异议的类型与出现的场合。具体来说，客户异议一般有下列几种类型。

(1) 对需求的异议。许多潜在客户或消费者可能不需要销售员正在推销的酒店产品和服务。例如，只经营观光旅游的旅行社或者旅游经销商不需要商务型酒店的产品和服务，一家小公司不会在五星级酒店举办产品展示与洽谈会。不过，如果销售员在寻找和鉴别客户资格时付出了足够的努力，那就有理由相信，他所面对的客户需要他所推销的产品。就需要而言，每当销售员开始作销售陈述时，潜在客户几乎都会对其需要提出异议。旅游批发商、零售商或代理商可能会提出异议，声称他们不需要所推销的产品和服务，因为他们已经预订了很多销售员正在推销的产品和服务。此时，销售员的特别努力将会带来特别的销售。例如，一家旅行社经理会说他们社已预订了足够多的冬季酒店产品和服务，但如果你告诉他你的产品更便宜，那么也许就能吸引这位经理，因为他可以得到更多的利润。

当潜在客户认为你的产品不符合他们的需要时，销售员应努力找出原因，最好要找出你的产品与他们当前使用的产品之间的差异。如果目标客户是零售商或代理商，可以向他们询问是否觉得你的产品好卖。需求异议产生的真正原因很可能是销售员并未充分展示产品的性能，因此需要充分展示你的产品将如何满足潜在客户的现有需求。

对于老产品，潜在客户在需求方面更易于提出异议。他们的异议仅仅是一句“不感兴趣”，老酒店的销售员就经常听到这句话，因为新酒店更适合他们的客户求新、求奇、求异的消费心理。因此，在推销老酒店产品时，销售员必须向潜在客户说明老产品所能提供的独特利益，如消费方可以提出下榻历史名人曾经下榻过的客房。因此，只有当销售员未对客户资格作出仔细鉴别时，潜在客户才可能提出需求方面的异议。

(2) 对产品和服务质量的异议。异议经常是针对销售员所推销的特定产品和服务的。潜在客户可能会认为销售员的产品从总体上看可以满足他们的需要，但他们不放心，怕质量不过关、服务不到家，更怕他们的客户和消费者使用后投诉；或者是他们曾有耳闻目睹，对你的产品产生了不良印象等。例如，你曾很努力地向一个潜在客户推销产品，但是他却说：“我不想预订你们酒店，我的一个朋友预订过，他对你们酒店很失望。”或者一家公司的总经理说：“我已经和另外一家使用过你们酒店产品和服务的公司谈过，他们说你们酒店不像宣传手册上所写的那样优秀。”销售员遇到这种异议，通常很难处理。酒店产品和服务质量存在着比较多的不确定性，像服务脱节、部门之间不协调、准备不充分、提前预订量不够、语言沟通不便等，都将影响到酒店产品和服务的质量，更不必说不知从哪里冒出来的一两只蚊蝇或者一两根毛发。因此，当潜在客户抱怨产品不好时，应该问清楚产品使用者的名字，以便随后能认真核查到底出了什么问题并及时改

正。销售员如果能表现出纠正问题的强烈愿望，那么提出异议的客户就有可能被深深打动而改变原来的态度和立场。

(3) 对现在使用的产品很满意。从维持长期交易的角度来看，交易双方一般不喜欢太过频繁地改变各自交易的主体对象。许多消费者特别钟情于他们一直使用的产品，例如国外就有许多消费者钟情于品牌消费，有的忠诚于假日饭店。有的忠诚于希尔顿饭店，有的忠诚于香格里拉饭店，有的忠诚于喜来登饭店。不论他们在世界何处，只要当地有他们所钟情的酒店，他们就会下榻在这家酒店，绝对不会被其他酒店吸引过去。对于一家旅行社而言，预订一家新酒店意味着要改变业务流程，重新培训员工，并且还要冒一定的风险。维持现在的交易对象，一切看上去都很不错，又有什么理由要改变呢？所以，销售员要解决客户在这方面的异议，就必须特别强调你所提供的产品特点以及能够给潜在客户或消费者带来的更多利益，这样才能促使潜在客户重新审视他们目前正在使用的产品。

如果你的产品更便宜、优惠待遇更丰厚，那么没有一个经销商、代理商或零售商会拒绝采用。你可以通过举出证据、担保和演示等方法让潜在客户相信你的产品，还可以通过提供代理人动态考察、试用等措施，吸引那些拒绝改变的潜在客户预订酒店的产品和服务。对于零售商、代理商，可以向他们提供产品区域代理权，允许他们先送团后结算，从而吸引他们预订酒店的产品和服务。

(4) 利润率低的异议。如果不能保证产品有很好的销路，零售商和批发商不会预订产品。为了鼓励潜在客户预订，可以把酒店历史的客户销售数据整理出来给他们看，这样他们就会树立起预订酒店产品的信心。因为数据最有说服力，可以证明你的酒店的产品和服务销售前景光明。此外，如果你的酒店有高效的促销方式一直在帮助零售商、代理商促销产品和服务，那么一定会极大地增强潜在客户预订酒店产品和服务的信心。如果他们觉得预订你的产品利润率太低，那么应该告诉他，经销一个产品的利润取决于销售额和利润率两个因素。如果一种产品利润率高但销售额上不去，他们也挣不到什么钱；相反，薄利多销对他们更为有利。而且利润高的产品根本不会有好的销路，最终他们还是不得不把标价降下来，因而期望的高利润根本不可能实现。

(5) 对销售员的异议。在许多情况下，潜在客户提出异议的起因可能来自于销售员本人。潜在客户可能会认为销售员太年轻或者太没有经验；许多人在和素不相识的人打交道时可能感到不舒服。也许在某些情况下，潜在客户根本就不喜欢销售员上门推销。如果你太年轻或刚刚参加工作，那么只有利用你的销售技术向潜在客户表明你既熟悉工作又了解产品，完全有能力满足他们的需求。当然，具备这种优秀的销售能力要花时间，并需要付出努力。例如，你可能无法与潜在客户取得联系或在与潜在客户接触时感到紧张。在这种情况下，你必须找出是什么引起这一问题，并努力工作，创造一个相对优良的人际关系。当潜在客户不了

解你时，别人的参考意见也许能帮你忙。如果在以前成功打过交道的客户中，也许有一个和当前的潜在客户交往甚密，这时提供一些参考信息可使潜在客户对你产生信心。当销售某一特定产品和服务时，向潜在客户展示你已经成功地与许多有影响的大公司进行过合作，那么潜在客户一定会因此联想到你的能力，并下定决心与你合作。

(6) 对价格的异议。产品销售的完成，价格是最重要的环节之一。无论是个人消费还是团体消费，人们都希望尽可能少付费用。如果推销产品的价格比相似产品的价格偏高，那么就会出现价格异议。这时候潜在客户可能拒绝你正在销售的产品，而转向更具竞争性的低价产品。从理论上讲，销售员推销的产品价格既不应太高也不应太低，因为价格是与产品价值相联系的。一星级酒店客房的价格永远不会超过五星级酒店客房的价格，也没有人希望二者的价格相同。如果潜在客户拒绝了价格，而销售员又没能证明产品的价值，怎么可能达成交易呢？当遇到价格竞争时，销售员应强调价值、服务、地位、保证、优惠条件、价格水平和安全性，从而让潜在客户感觉到物有所值。

许多销售员认为提供最低价产品是走向成功的保证，这是不对的。如果能抛弃这种思想，销售员就会做得更成功。对那些最重视产品价格的潜在客户，销售员应强调虽然产品的价格高但比廉价产品能带来更多的利益。当客户对产品价值有充分认识时，就会打消在价格问题上的异议。因此，当潜在客户对价格提出异议时，销售员不应着急或者立即降价，而应当再次强调产品的优势，以及这些优势对客户、对直接消费者的利益。比如，你的产品质量更高、相对费用更低、付款方式更灵活等。如果能向潜在客户成功展示产品的价值远远高于价格，那么销售员肯定能成功。

(7) 对立即预订的异议。所谓对立即预订的异议，是指销售员做完销售陈述后，听见潜在客户说“我需要考虑考虑”，对立即预订的异议便由此而产生。潜在客户说他们需要更多的时间来考虑，其实他们是在强调他们需要更多的信息。在此种情况下，销售员的反应应该是：“这正是你想要的东西。如果有什么问题我现在就可以回答你。”如果时间成为完成销售的主要障碍，那你可按照下列方法去处理。首先，重新叙述产品的全部优点，因为许多潜在客户仅仅需要在预订时有所保证。其次，指出立即预订之利。第三，指出长期等待而不预订之弊，如产品过一段时间将预订不到、价格会上升，或者因不预订该产品而丧失可能获得的可观的利润。如果潜在客户希望和别人商量，那么事情就更好办了。例如，潜在客户说：“我必须和总经理商量一下。”你可以回答：“很好，我可以和你一起去和他谈。”

(8) 隐含的异议。所谓隐含的异议，是指潜在客户提出了一些打发销售员离开的问题，或在没有明显理由的情况下推脱，或者显得犹豫不决，这就说明他有



一些隐含的异议。客户之所以不愿表达出真正的异议。也许是因为他委婉的个性或是不想伤害销售员的脸面。

如果销售员不能及时发现并处理隐含的异议，就难以达成交易。销售员应仔细观察潜在客户的行为，特别留意他所说的每一句话，并通过前后的联系找出隐含的异议。在这样做的时候，销售员应尽可能寻找使双方都乐于讨论的话题加以讨论。当与潜在客户能自由交谈而且对方感到满意时，再转向你的销售意图，此时潜在客户可能更愿意说明他到底在顾虑些什么。

### ◇处理客户异议的原则

客户异议是销售员随时随地都会碰到的推销窘境。据统计，一次推销成功的可能性只有不到8%。如果一个销售员一次访问了100位客户，其中10位愿意预订他的产品就算不错了，其他90位会用各种各样的方式拒绝推销品。然而，异议又是成功推销的阶梯，突破异议则是成功的关键。下面介绍几条处理和突破异议时需要遵循的原则。

#### 1. 欢迎客户提出异议

处理客户异议是销售陈述的一部分，更是销售员义不容辞的责任。从某种程度上讲，销售陈述的过程也就是处理客户异议和拒绝的过程。事实上，持有异议的客户才是真正的客户。面对推销，客户一般不会无缘无故地提出反对意见，如果客户对酒店产品无动于衷、毫无兴趣，他是不会提出任何异议的，除了无条件地拒绝。客户每每提出异议，都是有的放矢，表明他对所推销的酒店产品和服务开始有了兴趣。客户真诚地提出异议，这实际上也是在帮助销售员，向销售员指明他应该怎样做才能达成交易。而销售员可以通过异议了解到客户的内心反应，知道客户对哪些满意，还有哪些问题，需要采取怎样的对策解决问题，满足客户心中的需要。如果客户不说“不”字，任凭销售员本领再高也没有用。从这个意义上讲，销售员对客户异议应持欢迎态度，并主动要求客户提出异议，尊重客户所提的异议。如果拒绝接受异议，或者对异议一概加以反驳，则会引起客户的反感，最终因客户无法信任销售员而导致关系中断。

#### 2. 倾听客户异议

销售陈述是个信息交流的过程，交流就是相互理解的过程，这一过程的大部分内容是倾听。在交流中，你在向潜在客户提供大量信息的同时，潜在客户也向你提供了大量信息，客户提供的这些信息非常有助于解决你所面临的问题。

有些销售员习惯于对异议立即作出反应。异议刚出现时，他们就立刻打断对方并开始压制这种异议，因为他们对于异议特别敏感，有时到了惊慌失措的地步，担心如果不及时处理就会失去销售机会。殊不知，正是你不让客户讲话，打断客户讲话，才使事情变得更糟。被打断讲话的客户可能会很生气，这将增大他



的异议，他会怀疑为什么销售员要这么敏感。所以，销售员的压制不仅解决不了问题，反而会带来更严重的后果：恰恰证明了客户所提出的异议是有道理的。

所以，当客户提出各种异议时，销售员首先要做的就是虚心倾听。即使客户提出的异议销售员已经听过一千遍了，也要认真地听他把话讲完。这样做，一方面维护了客户的自尊，另一方面也有利于了解客户的心理与真实意图，以便及时采用适当的推销策略与技巧。实际上，销售员以一种全神贯注地在倾听的礼貌态度对待客户的异议，就等于要求客户也承担相同的义务来听取销售员的陈述。

销售陈述过程中最廉价的让步就是让客户知道你在洗耳恭听。等到客户讲完之后，为了让客户知道自己已经清楚、准确地理解了他的意图，不妨简单地复述一下他的异议，这样可以保证你的思想与潜在客户的相一致，也让你有更多的回旋余地。不过，不要过快地作出答复，即使异议对销售员来讲是一个老问题、答案早已背得滚瓜烂熟，此时也要停顿一下，显示出你正在认真思考，这种停顿可赢得潜在客户的欢心，使他感到轻松愉快。

### 3. 避免与客户争论

避免争执是销售员工作中的一条重要的人际关系准则，如果客户异议是正确的、中肯的，销售员就应诚恳欢迎、虚心接受，并作出补偿性辩护。即承认产品的缺陷和不足，寻找产品的其他优点来补偿，以抵消产品的缺点，引导潜在客户从产品优点方面考虑问题，而不应强词夺理地与客户强辩。即使客户的异议是错误的，也不要直接反驳，而应通过间接的方式说服他。争吵不能说服客户，只能使客户变得固执，伤害客户的感情，结果可能是销售员赢了，客户却走了，酒店也垮了。所以，销售员要锻炼自己的忍耐能力，不管客户怎样反驳自己、怎样与自己针锋相对，都要忍耐。同时，要讲究说服艺术，耐心启发客户，用启发代替争论。要避免使用会引起争论的语言，比如不要说“我们酒店在全市信誉最好”，而应该说“好多人都这样告诉我，我才知道，我们酒店在全市信誉最高”。

### 4. 维护客户的自尊心理

销售员在遇到异议时，必须把客户和他们的异议分开。也就是说，要把客户自身同他们提出的每一个异议区别开来。这样，你在突破异议时才不会伤害客户本身。要理解客户提出异议时的心理，注意保护客户的自尊心。如果你说他们的异议不明智、没道理，那么你就是在打击对方的情绪，伤害他们的自尊心。尽管你在逻辑的战斗中取胜，但你在感情的战斗中却失败了，你不可能获得成功。

### 5. 答复客户异议应简明扼要

恰当的答复方式取决于潜在客户的特点、当时的情况和异议的类型，总的原则是简明扼要地答复客户的异议。俗话说，“孩子既已入睡，就应该收起催眠曲，不然会重新把孩子吵醒”。不要在一个问题上停留太长的时间，如果答复已令客户基本满意，那么就赶快收起这个话题；否则，谈论得越多，客户就越觉得这个

问题重要；同时，尽量避开枝节问题。在实际推销中，销售员可以只关心影响预订的异议，其他方面的反对意见丝毫不用管。

#### 6. 反躬自省

如果推销失败确属销售员自己的过失所致，那么销售员就应该找出自己做对和基本做对的事情，并加以肯定；然后再找出自己做错或本可以做得更好的事情，以便今后改正。为此，销售员需要反躬自省。具体来讲，就是向自己提出下述一些问题。

- (1) 在拜访客户之前，我有明确的目的吗？
- (2) 我是否发现了客户的真正需求？
- (3) 我是否出示了必要的证明？
- (4) 我是否说明了产品的一切好处？
- (5) 我注意到客户的成交信号了吗？
- (6) 我是否在认真倾听客户说些什么？
- (7) 在面谈时，我是否说话太多？
- (8) 我做最后的成交尝试了吗？

经过这样的反躬自省，相信销售员会找到问题的症结所在。知道了问题出在什么地方，只要下功夫，问题是可以解决的，这样销售员被拒绝的沮丧心理会随即转变为跃跃欲试的潜在动力。这种动力会促使销售员由幼稚到成熟，纵观商界那些业绩显赫的销售员，无一不是善于从被拒绝中学习销售的高手。

#### 7. 收集、整理和保存客户异议

客户异议不但能指出产品的缺陷和不足，而且能帮助酒店发现营销工作中的许多问题，促使酒店不断地改进产品、完善自己的销售工作。因此，销售员有必要把日常销售工作中遇到的各种异议记录下来，加以分类、整理、归档，同时为各种异议提出适当的答复要点。这样做，一方面可以不断地积累自己的销售经验，提高处理异议的水平；另一方面又可以及时把有关情况反映给酒店管理者，以调整酒店的营销策略，使酒店销售工作更加适应市场的需要。

### ◇客户抱怨的原因分析

概括起来，客户抱怨的原因大致有以下 10 种。

(1) 销售员推销时所承诺的服务内容与客户实际上所消费的情况不符，客户认为酒店销售员有欺骗行为，因而对销售员不诚实的态度产生抱怨。

(2) 酒店宣传手册、广告等宣传品上所刊登的内容与客户所接触到的、了解到的有关酒店产品和服务内容不符，客户因酒店宣传不真实而产生抱怨。

(3) 客户打电话到销售部或预订部询问有关情况，酒店有关人员态度不热情，爱理不理，甚至对客户提出的问题冷嘲热讽，客户就会对酒店工作人员不热

情、不积极、服务态度差产生抱怨。

(4) 酒店产品在使用中可靠性差,达不到规定的质量要求,比如客户用梳子,结果一梳就断;餐饮产品消费之后客户肚子不舒服,闹腹泻;空调不怎么制冷等,客户就会对酒店产品的质量产生抱怨。

(5) 就产品价格而言,与自己所得到的利益与感觉相比,与自己平时的经验相比,与实际的使用价值相比,客户觉得不是很值得,于是就会抱怨酒店产品的价格不合理、不公平。

(6) 按照双方所签协议,酒店因这种或那种原因未能在规定的时间内安排接待客户,或者通知客户不能如期接待,推掉客户所预订的产品,从而影响了客户正常的业务经营或正常生活,客户就会抱怨酒店不守信用。

(7) 客户预订、使用产品时,发现酒店产品包装不配套、不齐全,如缺少电话服务指南,或是客房服务使用说明手册,或是紧急疏散通道平面图,或是客房电器使用说明等;还有其他一些现象,如火柴包数太少,应该有面巾纸的没有了,应该有四巾现在只剩下三巾等,客户就会对酒店产生用品配备不齐全的抱怨。

(8) 客户发现酒店管理不到位,如客房内有蚊虫、霉味,床上用品、地毯、墙壁、地面等处有水渍、污垢,就会对酒店的卫生和管理不规范产生抱怨。

(9) 酒店产品在使用过程中发生故障,客户发出要修理的信号,酒店不迅速派人前往修复,甚至根本不派人前往修复,影响到客户的工作或休息,客户就会对酒店修理不及时产生抱怨。

(10) 对客户提出的抱怨,酒店不积极采取相应措施予以解决,能躲则躲,能拖则拖,或者干脆不予理睬,甚至反过来责怪客户,客户就会对酒店产生有问题不解决的抱怨。

#### ◇客户抱怨的处理方法

销售员处理客户抱怨的方法将直接影响双方未来的关系。发生了一次抱怨,就意味着出现了某个问题,客户不高兴、不满意了。这时,销售员必须要加以处理以使客户满意。只有处理好客户抱怨,才能维护销售员自身和酒店的良好形象。

##### 1. 减少抱怨的数量

处理抱怨的最好方法就是事先避免抱怨的出现。大多数抱怨的产生并不是销售员的直接责任,或是由于产品提供的利益与客户期望中的不一致,或是由于客户的期望太不现实而引起的。虽然销售员没有直接责任,但间接责任还是有的。销售员有责任保证客户正确使用酒店产品,有责任保证酒店产品在出售前没有质量问题,有责任实事求是地介绍酒店产品而不夸大产品的质量和功能。如果销售

员能做好上面几件事情，就能减少客户的抱怨。在许多情况下，销售员通过了解酒店产品质量现状而在客户提出抱怨前先向其提出，并提出补救方法，求得客户的谅解，从而化解或避免客户的抱怨。因此，销售员应善于将补救工作做在客户提出抱怨以前，并提供客户发表意见的渠道。

#### 2. 倾听客户的意见

当客户提出抱怨时，销售员应给予关注并表示关心，尽可能站在对方的立场上来寻求解决问题的方法。客户话没有讲完之前，千万不要打断他，否则可能会激起客户更大的愤怒。你真诚、老实、虚心的态度将会化解客户心中的不快，最终使客户的问题获得圆满解决。

#### 3. 搜集事实

客户的抱怨并不总是正确、合理的，有许多抱怨根本不值一提，有些抱怨甚至是倒打一耙。虽然销售员很宽宏大量，肯忍辱负重，但如果你满足了这些客户的要求，则显然对酒店很不公平。因此，当客户提出抱怨时，暂且不论他是有道理还是没道理，你都应该进行调查，收集事实，仔细分析产生问题的原因，必要时应让客户再一次解释问题是怎样产生的，或者他是如何遇到这个问题的。通过调查能发现问题是怎样发生的、其症结在哪里，这样你就能找到最终令双方都可接受的解决办法了。

#### 4. 迅速解决

客户向你提出抱怨时应立即着手加以处理。记住要立即行动，力争在最短的时间里找到解决问题的方法，并快速解决。这样你就能给客户留下好印象，至少可以减轻原来的不良印象。在处理问题的过程中，你应始终让客户了解，并向他解释为什么决定用这种方法而不是那种方法，并认真听取他的意见。十有八九，客户会转变原来的态度，情绪也可以稳定下来，并因你为他做了如此之多的事情而高兴，你们的长期交易关系也将更加牢固。

### ◇ 应收款的回款

应收款回款是否顺利决定着酒店利益能否真正实现，因此在尽可能短的时间内收回应收款项已成为现代酒店销售管理的一个基本原则。然而，在当前的社会背景下，回款任务能否顺利完成并不取决于酒店自身，关键在于客户能否积极合作。就旅行社和旅游公司客户而言，不论是国内还是国外，他们的资金并不总是处于充裕的状态，一些旅行社和旅游公司甚至以欠款、赖账作为发家致富的捷径。由此而来的旅游企业三角债成为长期困扰受害企业良性发展的一个老大难问题。因此，企业为了避免由于回款不力而陷入被动经营的怪圈，就必须加强回款工作管理，提高回款工作的技巧。

#### 1. 树立回款信念

一些销售员的潜意识中存在着一种向客户收账非常过意不去的心理。有些销售员直言不讳地说道：“我很会向客户推销，但是回款收账实在是难以启齿，无能为力。”我们知道，销售行为是在回款收账之后才告结束的，而销售员也只有回款收账之后才有可能评价其销售业绩。

因此，酒店管理者应加强销售员回款信念的教育和培养，教育他们把销售与回款收账视为一个整体。对酒店而言，销售员将酒店产品预订出去，酒店既无收入也无费用发生，但是当客人入住以后，如果销售员不把客人的费用收进来，那么酒店就将承担客人消费的全部费用。或许在账册上出现的是利润，但此利润是虚的，是并未实现的利润，这不能说是很好的经营状态。唯有在完全回收账款之后，真正的利益才会出现。如果最终账款没有收进来，那么酒店就将发生亏损。因此，作为一个销售员，其立足本职工作的基本原则就是尽量在短时间内回收应收款；销售员必须树立起这样一种信念：“回款收账是正当的商业行为，是酒店的权利，是客户必须履行的义务。”

## 2. 销售之前即着眼于回款

在销售过程中，除了花大量的时间、精力在产品的销售上以外，销售员还应学会判断预订客户在支付款项上是不是会有问题；对付款有问题的客户，或者靠直觉判断付款有问题的客户，或者实际操作中账款回收情况确实较差的客户，则应限制他们的预订，或干脆中止其预订。这是提高回款速度与回款保险系数的根本。销售员必须在销售之前就学会判断回收账款的行动是否能够顺利进行，并避免一些造成回款困难的销售行为。

(1) 确定客户是否真的是可以销售产品的好客户。这个问题其实并不难解决，只要经过详细信用调查就能确定。从理论上讲，销售员应当与经营状况以及账款回收情况良好的客户交易，这是销售活动中一条不变的基本原则。

(2) 不要淡化回款原则。有些销售员为了急于推销，或为了单纯追求销售量，不能坚持一些本来应该坚持的原则，成为“很好说话的销售员”，特别是对账款的回收采取较低姿态。例如，为了成交，关于付款期限，有些销售员居然对客户说“什么时候都可以”或“到时再说吧”。结果在糊里糊涂中开始交易，等到要回收账款时，问题就发生了，不是客户说没钱就是叫销售员再等上一段时间；更有甚者，客户踪迹全无，不仅跑了和尚，而且连庙都一块跑了。

(3) 不要超越权限胡乱许愿。有些销售员不能正视自己，片面强调所谓的“将在外，君命有所不受”，擅自答应客户自己权限以外的条件，甚至是酒店不能满足或者是不应该满足的条件。被酒店管理者发现之后，不仅受到指责，而且被迫去向客户表示歉意，要求收回成命。结果，客户对销售员的信任感完全消失，有时甚至要挟酒店，不仅停止一切交易，而且借口酒店违约而拒付已经发生的费用。因此，销售员切勿为了博得客户欢心而任意答应客户提出的要求或条件，特



别是超越自己权限以外的要求或条件。

(4) 不要硬性销售。有时账款回收不顺利的原因也在于销售员的推销方式。最初销售员采取硬性销售的方式,或者是“强迫式销售、牛皮糖式销售”,结果搞得客户不是很情愿。到了要回收账款时,客户抓住销售员的弱点借机报复,从而导致账款回收困难。“我并不需要预订你们酒店,是你千拜托万拜托的,不得已之下才预订的。现在又急于要钱,你烦不烦人啊!”当客户以这种话回敬时,销售员当然不敢再坚持回收账款了。

(5) 未尽事宜的修订、补充、更正应及时记录在案。销售员没有养成良好的工作习惯,做事不细心,未尽事宜的修订、补充、更正未及时记录在案,这种文案处理上的疏忽也可能造成账款回收的障碍。

### 3. 化解销售员方面的风险

从上文所讲的内容来看,应收款回收的风险确实与销售员的一些不良行为或习惯有着一定的联系。酒店管理者应从制度和管理上着手,化解来自销售员本人的风险。

(1) 采取担保制度。“将在外,君命有所不受”,销售员有独立掌管财物的机会。如果销售员对酒店不忠诚,将对酒店产生重大损失。酒店员工流动性大,销售员也概莫能外,特别是当前我国人事制度正处于转轨时期,对人员流动的管理不规范,有些销售员离开酒店时不办理财物移交手续,甚至携款、携物潜逃的事屡见不鲜。为了减少损失和避免风险发生,酒店可以采取由第三人对销售员担保的办法。当上述风险发生时,担保人承担连带责任。

(2) 实行“买卖制”。有些销售员为了增加销售额,不对客户进行信用调查,或抱着侥幸心理,结果给企业造成重大损失。为了避免这种情况的发生,比较有效的办法是在酒店与销售员之间实行“买卖制”,即销售员与酒店之间是买卖关系,酒店按照100%的回款标准向销售员收取预订款,客户的预订款再由销售员负责收取。“买卖制”由于将营销风险的责任落实到了销售员身上,销售员在向有一定风险的客户提供预订时必将三思而后行,反复调查,因而将大大减少营销风险。

(3) 实行收支两条线管理制度。销售员和销售部的销售收入应先汇入企业或企业指定的账户,支出由企业返还给销售员和销售部,减少销售员掌握大笔现金的机会。宁可财务费用高一些,也要坚决采取这种制度,这样可以大大减少营销风险。

(4) 对销售过程实行透明化管理。对销售过程进行全方位监控,坚决杜绝只管销售结果不管销售过程的“黑箱”式管理方式。只要做到对销售既管“过程”又管“结果”,将大大减少个别品行不良的销售员钻销售管理漏洞的机会。

(5) 建立销售巡视检查制度。酒店管理者不能单纯依靠销售员反馈的信息对



其进行管理,管理者必须亲自掌握第一手销售信息,对销售员提供的信息进行甄别,对各个目标市场的销售状况进行巡视、检查,做到防微杜渐。

(6) 对销售员进行科学甄选。在选拔任用销售员时,品行最重要,能力居其次。如果一个销售员品行不良,他的能力越强,对酒店的危害性可能就越大。因此,在对销售员进行甄选时,要把品行放在头等重要的位置上,特别是对一些屡次跳槽过来的销售员,更应该对其跳槽原因、动机以及其背景进行认真细致的调查。如果发现问题,任凭其有天大的本事、有多么辉煌的业绩,也坚决不予录用。

(7) 对销售员和销售管理不能失控。酒店管理者要能管得住销售员,销售管理失控对酒店是极其危险的。曾经有一家酒店的几个销售员在成功地开发出一个美国客源市场后,与酒店讨价还价,酒店不答应其条件,就扬言要把客户拉到竞争对手那里去,这家酒店为了不致失去市场,不得不违心答应他们的非分要求。这是典型的对销售员管理失控的案例。

上述措施的采用,可大大减少来自酒店销售员自身的销售风险,并且从爱护销售员的角度来看,这样的销售管理制度可保证销售员不故意或者有预谋地犯错误。

#### ◇客户资信调查与经营分析

就旅游业而言,不论是国内还是国外,都有商业信誉不高的旅行社、旅游公司或旅游经销商存在,酒店销售风险有很大一部分便是由它们造成的。从世界范围来看,旅行社行业是个特别不稳定的行业,每年都有相当数量的旅行社停业注销,酒店如稍不注意,就有可能造成应收款无归。为了减少来自旅游经销商、旅行社与其他客户的风险,酒店必须慎重地对客户的资信状况开展调查,对客户的经营状况进行分析。

##### 1. 客户资信调查

由于市场竞争日趋激烈,有些酒店饥不择食,好不容易拉到一个客户,生怕跑掉,没有进行详细的资信调查就匆忙签订协议进行交易,结果造成被骗的结局。因此,酒店在与经销商或客户签订协议、进行交易之前,一定要对其资信状况进行调查。资信调查的内容一般包括资本构成(主要通过一些风险率反映,如流动比率、速动比率、获利率等)、付款能力、过去的交易记录(主要了解是否有不良的交易历史)、经营状况等。对那些有不良交易记录,应收款较多,付款能力较差,资本构成不合理,经营风险较大以及经营状况不好的经销商和客户,不论其提出多么优厚的条件,也不论其提出什么样的书面或口头担保,都不应接受其预订,特别不能向其提供赊订方便。

在以下几种情况下,酒店销售员应开展对客户的资信调查。

(1) 开发新客户时。在开发新客户时,销售员应广泛开展对其资信状况的调查,调查途径有两条。第一条途径是请资信公司调查,这能获得某种程度的线索,但不能完全依赖资信公司的调查报告。第二条途径是销售员自己开展对新客户的资信调查,通过收集有关资料情报、拜访客户等,确定新客户在资信方面的真实状况,从而判断与该客户进行交易是否安全。

(2) 当听到客户出现危机的谣传时。谣传的出现可能有某种根据,因此不能忽视。销售员一听到小道消息,直觉反应便是去查证核实,可通过客户的客户、金融机构、资信公司等途径收集情报资料,分析客户现在面临的危机是否将影响到与自己的交易,影响有多大,从而作出适合当前状况的决策——该不该与其发生交易关系,尽量避免自己受到不应有的损失。

(3) 集中大量预订送客时。客户开始集中大量预订送客、大大超过信用限度时,销售员就必须担心,而不是欢天喜地,庆贺自己一下子时来运转。根据经验判断,这极有可能是危险的交易。国外时常有这样的旅行社,在一段时间里集中大量送客,酒店欢天喜地,然而要结账了却找不到该客户,仿佛从地球上消失了一般。因此,当客户及其交易行为发生异常变化时,销售员应引起足够的警觉,并迅速展开调查活动,谨慎地保持安全的交易关系,否则就极有可能受骗。

## 2. 客户经营状况分析

销售员关心客户,从根本上来讲是要关心客户的资信状况,同时也要关心客户日常的经营状况。对客户经营状况的关心和了解,主要是通过分析客户有关的财务状况表,如损益计算表、借贷对照表等而展开的。借助对财务状况表的分析,销售员可以明了自己的客户是否是信誉好、实力强的企业。

(1) 损益计算表分析。通过对损益计算表的分析,可以了解企业在一定时期(大多是以一年为一会计年度)的资金流动状况。营业额为流入企业的资金总额,包括营业外收益及特别利润,由企业流出的资金总额则为销售成本与一般管理、销售费用及营业外费用、特别亏损等。

营业额为计算期间内发生的营业总额。销售成本是与营业额相对应的成本。营业总利润可称为毛利,是销售活动效率指标。 $\text{营业额} - \text{销售成本} = \text{营业总利润}$ 。营业利润为包括销售活动在内的该企业整顿营业活动效率之指标。 $\text{营业总利润} - \text{一般管理} - \text{销售费用} = \text{营业利润}$ 。经常利润是表示当期企业活动的整顿成果的重要指标。 $\text{营业外收益} - \text{营业外费用} + \text{营业利润} = \text{经常利润}$ 。

营业外收益和营业外费用与营业活动并无直接关系,它们是在企业营运中发生的经常性收支。在经常利润中加减特别利润及特别亏损,再扣除所算出的税额,就是本期能处理的利益(纳税后的当期利润)。

特别利润及特别亏损偶尔会在当期发生,或只是当期以前的利润修正。比如:偿还债务的亏损或修正前期以前的损益所产生的损益等。之所以要特别说

明，主要是因为经常在经常性活动所产生的经营利润之中加入这些损益，企业的经营利润会受到扭曲。经常利润对分析企业运转是否良好具有重要意义。

(2) 借贷对照表分析。借贷对照表是企业在一时期（会计年度的期末）的资金动向，也就是表示资金流入的形态及其使用形态。借贷对照表和前述损益计算表皆体现企业在结算期末的财务状况。流动负债中的支付票据及赊订金额是对预订经销商、代理商等的延期支付，其资金也预先动用了。借贷金额当然就是指贷款了。至于资本，则包括支付于企业的资金及企业活动结果所产生的利润的保留部分，这也算是资金的流入形态。

流动资产中的现有存款表示现有的现金及存款。赊订金额及收受票据，则是提供客户的延期支付。至于固定资产，尤其是土地、建筑物，并非只表示企业的资金如何使用，更显示企业有何种程度的财产。

(3) 客户经营分析的方法。客户经营分析主要是利用损益计算表及借贷对照表来掌握企业的实际营运动态。这种分析大致上可以分为企业间相互比较的经营分析及某一企业不同时期的经营分析。前者是将同一行业或不同行业的数家企业相互比较，以了解其行业特性或各企业之特性，此时大都应用同期会计年度的资料。后者是将几年间的会计年度资料相互比较，对同一企业的经营状况进行分析，由此可知该企业的成长及经营策略。经营分析如果仅以单个企业的会计年度资料进行，不能算是彻底分析。因此必须一方面对同一企业的不同时期的营运加以分析，另一方面和同行业中的其他公司的相同年度资料进行比较。经营分析有利用实数分析和利用比率分析两种方法，在此则以比率分析法来进行。

首先，收益性分析。对企业而言，收益性是成长的推动力，因此收益性分析极为重要。收益性分析是以损益计算表为中心进行的。

其次，安全性分析。安全性指标显示企业财务的安全性，可以了解其安全性达到何种程度。收益性指标会随着每个会计年度的收益变动而有大幅改变；而安全性指标则变化不大，它是在长期内一点一点地变化，但这个指标一旦恶化，要再度好转，也必须花费很长一段时间。

再次，活动性分析。这是了解企业的活动效率的指标，销售员可利用损益计算表及借贷对照表的主要资料加以计算。企业活动性的大小，可以根据各资产及负债的流动率，即各资产及负债在该会计年度中有几次更替加以测定。销售债权包括赊卖金额、收受票据、折扣票据及背书票据的余额。预订债务也包括支付票据、赊卖金额、用于支付赊卖金额的背书票据的余额。也有以流动期间来代替流动率的，流动率除以 12 或 365，就是流动的月数或天数。

### 3. 杜绝来自客户的风险

酒店销售管理可采取如下策略来规避风险。

(1) 与经销商和客户建立长期、稳定、互相信任的合作关系。在商业交易

中,如果与客户建立了长期、稳定、相互信任的合作关系,不仅能大大降低交易成本,而且能大大降低商业风险。有一家国际旅行社,由于资金周转困难,拖欠接待费用较多,对有些酒店的欠款长期拖欠不还,但是对有些酒店在回款上却比较及时,这些酒店都是与该旅行社关系非常好、长期合作的老客户。

(2) 对新客户要从小生意做起。对新客户要从小生意做起,尽可能降低旅行社和旅游经销商对酒店资金的占用量。

有些新客户向酒店预订不提任何附加条件,对酒店提出的所有要求都满口应承,条件是在较长一段时间里给其提供数额较大的赊销便利。这样的客户风险最大。因此,对不了解其商业信用的新客户,在交易条件和交易程序上要严格进行控制,避免风险发生。

(3) 以合同规范与经销商和客户的业务关系。我国的旅游法规体系正在逐步完善,国家旅游局三令五申要求旅游企业在开展业务活动中一定要签订旅游合同书,并为此制订了专用的旅游合同书范本。因此,要真正避免来自经销商和客户的风 险,销售员首先要规范自己与他们的关系,一切按法规办事。

(4) 酒店必须制定自己的赊订政策。在激烈的竞争中,赊订有时是必要的,完全杜绝赊订会失去很多销售机会。但酒店必须制定严格的赊订政策,包括赊订条件、赊订期限、收款策略和现金折扣等。赊订管理中最重要的是对赊订总规模进行控制,制定应收款警戒线。针对不同的客户,酒店可制定不同的应收款警戒线。比如针对国内旅行社,赊订警戒线是应收账款不超过其资产的 50%;国际旅行社的赊订警戒线是应收账款不超过其资产的 30%;对其他企业组织也可制定出相应的赊订警戒线。作为赊订管理的一环,酒店财务人员和销售员必须定期对应收款进行分析、归类 and 整理,防止呆账、死账和坏账的发生。

(5) 培训销售员。为了减少直至杜绝来自经销商和客户的风 险,必须对销售员特别是新招聘的销售员进行全面的培训,做到培训不合格不能从事销售工作。与减少营销风险有关的培训内容包括信用调查技巧、客户识别技巧、经济合同法和财务结算知识等,并要求销售员对营销风险发生的各种方式有比较透彻的了解。

### ◇ 应收款回款方法

在销售工作中,有些客户明明资金周转并不困难,但如果不让销售员和酒店焦急地等待一番,就不会轻易付款。这可能是客户的个性与素质使然,但也可能是为使今后的交易更为有利而采取的策略。因此,销售员平常就必须注意,不能对应收款的回收有任何疏忽。所以,销售员应注意以下事项。

(1) 销售员必须具有一定收回应收款的信念与意志。

(2) 催款应该直截了当,最有效的方式就是有话直说,但千万别说对不起或

绕弯子。

(3) 销售员亲自登门收款，可以减少无谓的纠缠，讲清事实，达到目的。

(4) 不要作出过激的行为。催款时受了气，想出出气，甚至作出过激的行为，都是不可取的。因为脸皮一旦撕破，客户可能就此赖下去，收款将会越来越难。因此，销售员应努力克制自己的情绪，凡事以回款为重。

(5) 直接找初始联系人，千万别让客户互相推诿牵着鼻子走。

(6) 对于付款不干脆的客户，在收款前先打电话联络予以提醒。

(7) 到了收款日期一定要拜访，即使负责出纳的人不在，也尽可能要求支付。

(8) 对方如果装模作样地说着无法支付的种种理由，如现在手头很紧等，销售员也要以同样方式回敬。

(9) 拜访时，首先提出收款目的，未达目的，暂时勿提交易之事。

(10) 立场坚定，哪怕对方苦水吐了一大堆，也不要让自己落入对方的圈套中。

(11) 即使对方已先有客人也不要离开，耐心等到能够收到款为止。

(12) 当客户拖拖拉拉、不想付款时，一定要表现出相当程度的粘缠性。

(13) 确定客户不想付款，应将可能导致麻烦之话率先说出。

(14) 被拒绝时，要订下确实的付款日期，到时一定要前往收款。

(15) 问题如果解决不了，可请主管、销售部经理或营销总监等同行出面解决。

一旦欠款成为既成事实，收款就成为比销售更紧迫的任务，此时收款，亡羊补牢，犹为未晚。

首先，在采取行动前，应先弄清造成拖欠的原因是由于客户疏忽还是对产品不满，是资金紧张还是故意拖欠，然后针对不同的情况采取不同的收账策略。

其次，不要怕催款而失去客户。到期付款，理所当然，所以销售员不应怕催款而引起客户不快，担心会失去客户。如果有这种心理，只会使客户得寸进尺，助长这种不良的习惯。其实，只要技巧运用得当，完全可以将收款作为与客户沟通的机会。当然，如果客户坚持不付款，那么失去该客户也没有什么可惜的。

再次，收款时间至关重要。时间拖得越久，欠款就越难收回。据国外讨债机构的研究表明，收款的难易程度取决于账龄而不是账款金额，两年以上的欠账只有 20% 能够收回，而两年以内的欠账有 80% 能够收回。

最后，采取渐进的收款程序。当赊订款在正常的赊订期过后仍不能收回，酒店就应转入收款程序。为了减少收款费用，通常先发催款信或打催款电话；如果不能奏效，则应派出收款员专门收款；最后的程序是诉诸法律。

促进接待费用的顺利回收也和销售时一样，平常所培养的与客户之交情最为



重要。获得优先付款机会的供应商通常是与客户保持长期良好业务关系和个人关系的企业，因为谁都不愿意跟朋友闹翻脸。所以，与客户关系好在回款问题上也确实得益匪浅。

### ◇回款管理的关键环节

#### 1. 回款目标管理

目标管理是回款管理工作的基础。正确地实施目标管理，首先要求酒店结合预订情况确定不同时期的回款目标，并把此目标写进每一个时期酒店的销售计划中。酒店销售计划不仅要有销售额、市场占有率等的明确规定，更要有回款的具体目标，这样才有利于销售工作的开展。

进行回款目标管理，不仅要确立酒店回款的目标，而且更为关键的是要将酒店总体上的回款目标进行科学的分解，细化并落实到每个销售员身上。回款目标的分解应从两个层次上展开，一是回款项目分解，二是回款到人分解。

回款项目分解通常是根据产品的正常与否设立不同的项目，如把外欠款分为产品正常的欠款、不正常的欠款等。根据这种划分，酒店管理者列出应收的重点款项和非重点款项，并在管理工作有所区分。回款项目的分解也可以时间为维度展开，比如对于产品正常的外欠款，又可以按年度区分，并据此制定出不同的回款政策。

回款到人分解，即结合市场划分和合同签订情况将其在销售员中进行合理的分配，将责任落实到每个销售人员身上。这项工作非常重要，也是确保回款业务正常开展的前提条件，这要求酒店管理者在实施目标管理中，不能仅仅把回款任务下达给销售部，还要责成销售部结合预订与完成情况进行分解并逐项落实。只有这样，回款的目标管理才具有实际意义。

#### 2. 回款工作激励

回款工作的激励对象主要有三种人，一是对销售员的激励，二是对销售部管理者的激励，三是对客户的激励。

对销售员的激励主要依据“预付款项”和“贷款回收时限”两个标准进行。此外，由于销售工作面临着复杂的情况，为保持一定的灵活性，酒店有必要在回款问题上作出一些特别的规定。例如，对全款提前到位的奖励问题、预付款与余款的相关性问题、特别客户的回款问题等，均需作出详细的说明与规定。对销售部管理者的激励问题，应在奖励措施上给予体现。当然，酒店可以依据回款性质的不同或数量的差异而确定不同的奖罚标准。比如对于老款的奖励额度要大些，而对于新款的奖励额度可以相对小些。回款工作的好坏不完全取决于酒店内部的销售管理，还与客户的合作态度密切相关。因此，为了刺激客户付款的积极性，可以在总的价位上作出让步，也可以在售后服务等方面提供特别优惠。



### 3. 回款控制与监管

酒店管理者在回款的指导思想应把预订与回款紧密结合在一起作整体考虑，并制定出严格的规章来保证回款顺利实现。因而酒店管理者要确立销售工作的战略导向，把回款工作作为销售工作的基本环节，特别是那些列入重点回款项目的应收款，应责成销售部、财务部加大工作力度。销售部也应对回款工作作出通盘考虑，根据每笔外欠款的性质和特点，指导销售员搞好回款工作。必要的话，还要配合销售员一道登门拜访客户，完成艰难的催款任务。

#### ◇警惕赊订风险

当酒店出于无奈而将赊订定为一种既定的销售政策时，为了避免应收款成为不良资产，就必须对赊订进行有效控制。事实证明，赊订是酒店销售的风险源头。赊订可带来许多风险，如利息损失风险、死账呆账风险等，这些风险将极大地危害企业的正常运营。然而，如果酒店销售员能对以下问题引起足够重视，便能避免大部分的销售风险。

##### 1. 客户全盘接受酒店报价而不讨价还价

这表明客户可能根本无意付款，因为不想不付款的客户通常要费尽口舌尽可能争取最合理、最优惠的价格和付款条件。

##### 2. 销售员不坚持对客户的信用进行调查

客户的信用问题是欠款的主要原因。有些“麻袋公司”、“布包旅行社”压根就不准备付款，而经营不善的企业又无力付款。如果销售员把他们当客户又不对他们进行信用调查，其结果就如同陷入泥潭一样难以自拔。

##### 3. 给新客户以赊订权利

由于对新客户的了解无论如何也不如老客户多，因而新客户一旦发生欠账，收账难度要比老客户大得多。回款情况做得比较好的酒店一般都规定，凡是新客户一律不赊订，只有在与客户的业务交往过程中对其信用有了充分了解后，才能给予其赊订的权利。

##### 4. 销售员随意放宽赊订政策

在业务交往中，有时为了竞争的需要，有时为了一笔势在必得的业务，有时甚至是为了赌一时之气，销售员会在付款条件上作出无原则的让步。然而，没有什么比这更可怕的让步了。有些客户正是摸准了部分宾馆酒店的这种心理，有意识地让数家宾馆酒店在付款条件上展开竞争，以便坐收渔翁之利。

##### 5. 销售员在结算方式上不作规定

我们知道，风险较小的结算方式有现金结算、银行承兑、有担保（或抵押）的赊订等，而风险较大的结算方式有定期付款、售后付款等。有的销售员为了获得客户的预订，在结算方式上不是规定或选择风险较小的结算方式，而是听任客

户的选择，因而带来销售风险。

此外，客户的信用状况并不是一成不变的，客户的人事变动、付款政策的改变、经营状况的变化，都可能导致原来信用好的客户开始拖欠应付款。因此，在账款回收的过程中，销售员还必须注意以下几个方面。

首先，不要存在侥幸心理。销售员切忌想当然地以为客户总会按期付款，等待着客户主动送钱上门。因此，在回款的时间里，销售员应按照回款的有关程序操作，保持与客户的联系，信函收款与上门催收款并用，直到收到款项为止。

其次，不要让客户养成延期付款的习惯。除非客户有特殊的理由，并作出付款保证；否则，销售员应坚决要求客户按时付款。

再次，同财务部密切配合。销售员可能忙于业务而忽略了收款，财务部应及时提醒。

第四，熟悉客户的财务圈子，因为客户的经营状况最先从财务部门反映出来。

第五，提供优质服务。酒店在服务过程中出现的一丁点过错都可能让客户抓住小辫子，成为其拒绝付款的理由。

## 第十四章 酒店人事部规范化管理

### ◇领导应具备的素质

#### 1. 思想道德素质

思想道德素质是酒店领导必须具备的最基本素质之一。酒店领导的思想道德素质主要包括领导的工作责任心、积极性；以身作则的品质；积极进取、奋发向上的精神；宽宏大量、不计前嫌的胸怀；谨慎细致的态度；高效、公正的工作作风等。

思想道德素质在日常管理中十分重要，因为不少领导在处理事务时常会不经意地暴露出原则性不强的缺点，致使下属不服气，影响凝聚力。例如，客房部经理处理员工偷拿客房易耗品的违纪事件，如果正赶上经理情绪不佳，他可能给当事者扣罚奖金、口头警告，还要在部内公布处罚；如果他正逢喜事，可能只是轻描淡写地口头上教育几句，便没事了。领导本人并不觉得这样做有什么不对，但内部员工心中却积压了“经理处事不公”的怨言。

#### 2. 心理素质

酒店领导心理素质，通常包括吃苦耐劳、任劳任怨、果断处事等方面的能力，以及敢说敢为、性格开朗等品质。

#### 3. 业务素质

酒店领导的业务素质是做好本职工作的重要基础，业务素质主要包括以下几个方面。

(1) 组织规划能力。酒店领导可以凭借组织规划能力把下属组织得如同一支高效率的军队，把众多的琐事、杂事安排得井井有条。

(2) 思维决策能力。酒店领导须有十分清晰、灵敏、果断的思维决策能力。从总经理的全局计划直到领班面临班组内突发事件的处理，都必须有这样的能力。

(3) 观察、分析、判断能力。在大酒店多如牛毛的服务与管理事务中，不可避免地会出现一些麻烦或矛盾。因此，酒店领导还必须时常扮演“侦察员”的角色，在琐碎事情中明察秋毫，进行正反两个方面的分析，迅速作出正确的判断。

(4) 识才、选才、用才、育才的能力。市场经济为酒店大大拓宽了选人、用

人的渠道，各部门经理也在这方面拥有较多的权力。因此，识才、选才、用才、育才的能力也就成了中层以上管理人员的一项重要能力。

人力是酒店内最重要的资源，酒店的竞争最终表现为人才的竞争。

(5) 应变能力。领导在酒店中的地位决定了他在一線服务管理以及在对下属的管理过程中经常会碰上各种突发事件，而其中很多突发事件又往往需要就地解决，或者至少需要就地表态，并指出解决问题的步骤与措施。因此，应变能力是领导取得理想管理效果的基本能力之一。

(6) 善解人意、正面诱导的能力。领导能否带领下属实现本组织的目标，在很大程度上取决于领导与下属之间的关系。领导要想获得下属的信赖和支持，就必须首先理解下属。即使下属出现错误时，也不要以权压人。最好的办法是启发他们认识错误，进行正面诱导，帮助他们树立是非观念。

### ◇领导应具备的观念

#### 1. 服务观念

服务观念的树立应该是每个领导的头等大事。服务观念不仅反映在制定与执行规范、程序之上，而且反映在员工的举手投足之中。服务员的一举一动固然反映了他们服务观念的强弱，然而员工的服务观念又受制于领导的服务观念。对服务质量起着决定作用的是领导，特别是总经理的服务观念。

#### 2. 质量观念

酒店服务不同于工厂产品，它有工厂产品所不具有的很多特性，如生产与消费的同时性等。一般来说，一项服务如果发生质量问题，很难像工厂产品那样可以进行调换或返修。所以，酒店对服务质量绝不能马虎。

领导对质量观念一刻不能淡忘，必须时时、处处、事事留意下属的服务情况，以确保服务质量。

#### 3. 效益观念

酒店的最基本任务之一是保持最大的销售额，提高经济效益。

每个领导都要积极为酒店开拓财源，如提高客房出租率、设计特色餐饮产品、开展多种经营、构思促销方案等；还要积极降低成本与损耗，发动员工在能源、采购、劳动力安排等方面积极出谋划策。

#### 4. 整体观念

领导应在下属中倡导团队精神，不但要加强班组和部门内部的合作和协调，还要加强部门间的配合和协作。

#### 5. 民主观念

酒店经营本质上是人对人的直接服务，员工的心情决定他们的行为，而他们的行为又决定酒店的经营收入。所以，员工的心情也可以看成是酒店的一种资源。领导头脑中多些民主观念，员工的积极性便可得到提高。

### ◇领导的主要工作

#### 1. 计划管理

领导必须对未来的工作作出计划。不同层次的领导有不同的计划管理内容，涉及的面也不尽相同。最高决策者更多研究的是酒店的总体性计划。这类计划事关酒店大局，举足轻重，因此要求此类计划具有很强的准确性、合理性与可操作性。各部门经理的计划管理总是以总体性计划为依据，并结合本部门的具体情况进行的。部门计划必须与总体计划保持一致，同时必须考虑与其他部门计划的协调和合作。基层领导的计划管理着重于实务操作，计划的时间跨度较小，如对于某项接待活动的劳力与物品安排、准备工作和监督检查工作等事务。

领导如果不重视计划管理，他所管辖的区域与范围必然是一片混乱，最终领导不得不把主要精力花在处理各种各样的矛盾上，而顾客的投诉却会越来越多，质量事故会频频发生，员工也会怨声不断。

#### 2. 组织管理

同计划管理一样，由于不同的领导在酒店中所处的地位不同、职责不同、因此组织管理的复杂程度也就不尽相同。酒店总经理的组织管理主要表现在确定酒店的整体组织结构，设置部门与岗位，明确各部门与岗位的责、权、利及彼此关系，制定规章制度，建立信息流通渠道，调配各种资源等方面。对于最基层的领导，组织管理工作主要表现在一项项具体业务上。

组织管理是酒店实现工作计划的必要手段，每个领导都应对此投入相当的精力和时间。

#### 3. 沟通管理

酒店领导的沟通管理不外乎包括内部沟通与外部沟通两个方面。内部沟通的对象主要是下属和其他部门或岗位；外部沟通的对象主要是宾客、旅行社、政府部门等。沟通的主要形式是信息传递与反馈。

酒店是一个城市、地区乃至国家的窗口，每天有不计其数的信息出入这个窗口。其中有不少信息对酒店的经营管理有价值，它们是领导制定决策与计划的重要参考依据。领导必须通过各种渠道，使有价值的信息以最快的速度传递到有关部门或人员。酒店的领导如果不参与信息沟通，必将寸步难行。

#### 4. 督导管理

在酒店业，通常把指挥与指导管理称为督导管理。指挥就是给下属发布命令和指示；而指导则是领导告诉下属应当如何做。

领导尽管拥有权威，但不应滥用权威向下属瞎指挥。为了使自己的命令具有科学性，领导必须精通业务、熟悉实际情况，平时多到现场接触第一线，虚心听取下属的意见，观察下属的工作。如果下属对自己的想法有异议，应认真、冷静地听取。在一线工作的员工常有许多值得学习和借鉴的经验，这些经验对于科学指挥具有重要的指导意义。

只对员工下达命令是不够的，还应对他们进行适当的指导与诱导。所谓指导，就是告诉员工如何做得更正确、更有效，带有一定的示范性；所谓诱导，则是用劝说和鼓动的方式使员工主动工作。

#### 5. 协调管理

酒店机构庞大，人员众多，协调管理的任务相当繁重。

协调管理有内外之分。部门之间经常发生利益冲突或意见相左，员工之间很可能产生意见分歧。领导与被领导接触点多，矛盾更会时常发生。领导必须通过谈心、调查、激励以及制度和纪律制约等手段，协调关系，消除矛盾，化阻力为动力。至于外部矛盾，可能更多、更复杂，宾客投诉是比较典型的矛盾，酒店同社区、各公司企业之间的矛盾往往起因于利益冲突或误会。

内部矛盾的解决主要依靠领导的协调，来自上一级领导的协调，常会奏奇效。外部矛盾则主要依靠酒店领导与公关人员的协调。

协调不能只针对已存在的矛盾与冲突，为使所有部门、岗位与员工不偏离酒店总目标，并能和谐地围绕着总目标努力工作，协调管理是必不可少的。

#### 6. 控制管理

控制管理贯穿于酒店经营管理以及每一活动的全过程。确定工作标准，并培训有关员工掌握标准，即为事前控制；工作过程中管理者在现场进行控制，一旦发现偏差就及时纠正或弥补，使服务始终符合标准，这是过程控制，也称现场控制；事后，领导必须对活动结果予以考核，还要搜集各种信息，以便决定是否需修改标准，或加强培训，或更换员工，这是事后控制，也称反馈控制。

#### 7. 人事管理

人事管理也是每个领导的基本工作之一。酒店领导的一个错误认识就是认为人事管理是人事部门单方面的工作，与其他部门无关。按国际酒店业惯例，各业务部门与人事部门应共同负责人事管理工作。一般来说，酒店大都采用经济责任制，对各部门下放了一部分权力，其中包括员工的任免奖惩、安排、调动、考核与工资定级等权力，这样便从制度上保障了各部门的管理者都必须直接参与人事管理。另外，领导还应承担本部门员工的专业技能培训。

各部门经理应与酒店人事部门紧密配合，主动接受人事部门的业务指导与监督。

#### 8. 资产管理



资产是酒店赖以经营、获取利润的基础,从某种意义上讲,酒店经营管理就是资产经营管理。因此,对资产实施管理应是酒店每个领导的基本工作之一。

实施资产管理时,领导必须对国家关于旅游涉外酒店星级评定的标准与设施、设备评分标准做到了如指掌;对本酒店的设施和设备情况更要心中有数;应当知道哪些设施、设备需要添置、更新或维修,酒店有哪些关于设施、设备的采购、安全、维修与保养的制度,酒店内后勤保障部门的工作效率与人员素质状况;还必须了解相应的服务要求和本酒店的实际服务水平等情况。

每个领导都必须清楚自己所管辖范围内的实际资产状况以及有关经营、管理和服务等方面对资产管理的具体要求。

#### 9. 财务管理

酒店实行经济责任制后,很多部门都制订了营业收入计划、利润计划以及成本计划,要经常核算各类费用的收入与支出。所以,领导必须精通财务知识,以便参与财务管理。

### ◇调动员工的积极性

#### 1. 员工的需要

(1) 劳动的需要:①员工希望有一个较为稳定的理想的工作岗位,要求选择与自己的能力、体力、智力相适应的,并能够胜任的工种;②一般要求劳动环境无害,安全措施可靠;③一般要求劳动较复杂有趣,不单调。

(2) 物质的需要。一般员工在物质方面的最低要求为吃、住基本上有所保障。

(3) 文化的需要:①一般要求得到中等文化技术教育,要求有参加在职或脱产学习的机会;②一般要求如文艺体育的欣赏与表演。

(4) 社会性需要:①集体关系和政治进步的需要,一般要求为同事关系和上下级关系的和谐,相互信任;②发挥才能的需要,一般要求胜任自己的工作,并且工作出色;③尊重和荣誉的需要,一般要求希望得到同事尊重和领导的重视,希望得到服务对象的尊重。

#### 2. 调动员工积极性应注意的问题

(1) 经常掌握员工的情绪和工作表现。员工的工作积极性不同,有时是因为对工作有某些不满之处,或个人碰到不顺心的事情。而这些心理状态又会从他们的情绪上流露出来,在工作中表现出来。因此,要经常分析员工的情绪和工作表现,以便及时了解情况,把消极因素化为积极因素。

(2) 实行民主管理。民主管理可以让员工体会到自己是企业的主人,这样能够发挥员工的主人翁精神,提高工作积极性。

(3) 开展优质服务竞赛。劳动竞赛是企业调动员工积极性的措施之一。竞赛

可以造成一种心理压力，形成你追我赶的局面。开展优质服务的竞赛可以培训员工的主人翁精神、集体主义精神，可以满足员工对尊重和荣誉的社会性需要。

(4) 工资和奖金的激励。工资可以作为调动员工积极性的手段来运用。工资制度的改革，有利于调动员工的工作积极性，有利于贯彻“按劳分配，多劳多得”的社会主义分配原则。奖金是对工作出色者的一种物质鼓励，也是调动积极性的手段。奖金问题的关键是奖励得当，使奖金真正起到促进工作的作用。

(5) 关心员工的生活、福利。关心员工生活，也是调动员工积极性的方法之一。员工的家庭、婚姻、生活等问题处理不好对其情绪影响很大，直接影响到他们的工作积极性。宾馆服务业相当部分是青年职工，有经验的管理人员都应注意关心青年员工的婚姻、住房等问题。注意办好职工食堂、托儿所，兴建职工宿舍等职工福利事业，解决员工的后顾之忧，调动他们的积极性。

(6) 目标管理法。所谓目标管理，就是通过上下级共同制定企业的经营目标，使人人从中受到激励，发动全体员工共同为企业总目标的实现而努力。

#### ◇员工的内部招聘

由于酒店经营管理环境变化而对原先设置的部门进行重新组合，即酒店的组织结构进行调整，或是酒店各部门岗位需要增加人员，或是某些职位出现空缺时，应当首先考虑在现有的酒店从业人员中调剂解决，或是在酒店内按照有关标准考核提拔。调剂提拔解决不了的，再进行外部招收。

##### 1. 招聘标准

根据酒店人员编制需要面向社会统一招聘；招聘工作应遵照公开招收、公开竞争、公开考试、择优录用的原则。

##### 2. 招聘条件

- (1) 各主要工种人数、总人数。
- (2) 职业道德要求。
- (3) 所学专业、文化程度、外语要求。
- (4) 实际工作技能和工作经验。
- (5) 年龄。
- (6) 身体素质要求。
- (7) 其他方面的条件。

(8) 人员招聘一般应经过笔试和面试，在招聘中应坚持德、智、体全面发展的原则。

##### 3. 管理能力在酒店中的具体体现

(1) 能够学习、领会和运用组织管理原理，制定有效的规章制度来保证相应的酒店组织机构发挥作用，并能不断地加以补充完善。

(2) 善于搞好人际关系, 容易与人相处, 即有效地利用自己的言行影响和激发其他员工, 善于做鼓动激励工作。

(3) 能够及时发现问题和综合分析问题, 具有勤思、多谋、勇敢、善断的决策能力。

(4) 能够妥善协调来自各方面的问题和矛盾, 有较强的应变能力和处理突发事件的能力。

(5) 熟悉酒店经营管理的过程和环节, 并能实现有效的控制。

(6) 不但能精于酒店员工的定位使用, 而且重视人力资源的不断开发和使用。通盘考虑有针对性地培养员工和有计划的选拔, 帮助员工提高工作效率和管理能力。

#### ◇员工的外部招聘

酒店员工的招聘与录用工作, 首先考虑到的是员工的来源。员工的来源与途径直接影响到所招收员工的素质与酒店经营运转的效益。员工的来源在总体上可以划分为酒店外部和酒店内部。如果现有员工不能补充空职, 酒店需要考虑从社会上招聘员工。实际上, 酒店的大部分员工都需要从社会上招聘。一般来说, 酒店员工外部招聘的主要渠道以下几种。

##### 1. 大中专毕业生

相关院校毕业生是酒店业招聘的重要对象。随着我国教育水平和规模的提高, 每年都有大批各类院校的毕业生走向社会。而旅游院校在这些年来, 更是有了长足的发展。到 1996 年, 我国高等和中等旅游院校(既包括完全的旅游院校, 也包括仅设一个或几个专业的院校)已达 800 多所, 在校生 20 多万人, 另有近 200 名研究生分别在开设旅游专业的高等学府里深造。相当一部分学生通过四年、三年或两年的系统学习, 基本上掌握了酒店经营管理的业务知识, 并通过学习初步具备了服务及管理的技能, 具有专业知识较强、接受新事物能力较快、个人素质较高等特点。以我国目前酒店业从事管理工作并具有专业知识和学历的队伍状况看, 不尽如人意。而随着社会经济的发展, 越来越多的酒店意识到改善酒店员工队伍结构, 提高员工素质, 招聘与录用大中专毕业生的重要性。因此, 从这些毕业生中招收酒店所需专业对口人员, 是解决酒店各类人员, 特别是管理人员和专业技术人员的重要途径之一。

随着毕业生分配制度的改革, 用人单位与学生见面双向选择已成定势。为了招聘到合适的人选, 酒店有必要通过广告和邮寄宣传材料等方式和到学校进行现场演讲答疑以及组织学生到酒店实地参观等形式, 加大宣传力度和扩大知名度, 以利于加深双向了解, 以便为招聘录用的顺利进行奠定基础。

##### 2. 外事服务培训生及同行业调整

外事服务学校的学生一般都是自报学校、自选专业，对酒店工作有兴趣，情绪相对稳定，受过专业培训，身体灵活，反应迅速，对于酒店业务已基本入门，外语基本功较好，基础较为扎实，进店后能很快适应环境，充分发挥作用。这些学生由于年轻，求知欲望强，成才快，招聘录用他们是保证员工队伍稳定和提高服务质量、提高员工素质的有效途径。其中一部分人经过实际锻炼，有可能成为酒店管理人员的后备力量。

同行业在职各类人员的正常调转也是酒店招聘录用员工的重要途径，一般主要是招录相关层次的技术人员和管理人员。这部分人一般都具有较为系统的理论知识，或较为精湛的技术以及丰富的实践经验，能够很快进入状态，并带来新的行之有效的管理方法和手段，给酒店带来新气象。但这部分人一般较为挑剔，各方面的要求（如工资福利、住房、待遇、职能权限等）较多，有时不易满足。

### 3. 其他人员

（1）军队转业或复员军人。这些人身体素质好，有严格的纪律性，办事利落果断，完成工作任务不打折扣。但是，对这类员工的培训任务较重。

（2）城镇待业青年。城镇待业青年主要是指没有升学的初、高中毕业生，以及由于中途退学等原因而形成的社会青年。这些人员的结构比较复杂，年龄和个人素质参差不齐，差异较大。这就给招聘录用工作带来相当的难度，需要花费较大气力进行个别测试，以保证质量。

## ◇ 招聘录用的形式和程序

在确定了招聘计划和员工的来源之后，酒店就要具体策划招聘录用的形式，并按程序实施招聘录用。招聘与录用是酒店人力资源管理中的重要内容，关系到能否把好“入门”第一关。这绝不是想当然的简单事情，而是需要各方面的密切配合以求得所用员工与工作最佳组合的决策过程。

### （一）招聘与录用的形式

#### 1. 通过劳务市场招聘

目前各地为促进人才合理流动，相继成立了劳务市场，这样就为用人单位与求职人员的双向选择提供了便利条件。同时，还可以利用各种方兴未艾的人才交流会直接与求职者见面。这种形式见效快、中间环节少，对招聘、应聘双方都有利。

#### 2. 定向招收

所谓定向招收，就是酒店与职业培训学校共同协商、共同面试，招收定向培训生。这些培训生按照国家教育部门安排的统一考试、择优录取的原则进行招生。在校期间严格按照教学大纲和酒店的特殊需求进行培训，由酒店支付一定的

培训费用和提供必要的实习场所,以及技能操作的必备条件。学生毕业时,达到酒店招聘条件方可录用。通过这种形式招收的人员比较整齐,质量较高,专业知识和动手能力较强,并学习了一定的管理理论,发展潜力较大,能够很快适应工作需要,这是酒店招聘录用的主要形式。

### 3. 利用多种媒体广告招聘

比如,利用广播、电视、报纸、杂志等进行招聘宣传。在当前用人机制灵活,各行各业招聘广告几乎是铺天盖地的情况下,为了使招聘有效和成功,酒店的招聘广告必须下一番功夫,争取有独到之处,尽量做到措辞严谨、形象设计别开生面、内容清晰详尽引人注目。制定有效的招聘广告时,应该注意以下方面。

(1) 题材要新颖,具有吸引力,能引起看、阅兴趣。

(2) 广告内容要务实、真诚,不要带有欺骗性。

(3) 广告内容要清晰翔实,应简要说明工作地点、内容、发展前景、应聘条件、待遇、有无特殊要求、招聘方式和时间等。

(4) 广告内容的侧重点要突出,广告中酒店的整体形象固然要适当表述展现,但重点应放在工作及条件条件的介绍方面。因为,这毕竟有别于市场营销之类的广告。

(5) 招聘广告在使用之前,最好能在酒店内部一定范围请各层次员工代表审看、审读,以集思广益,加强广告的效果。

### (二) 招聘与录用的程序

#### 1. 招聘与录用主管人员应具备的素质

(1) 诚恳正直。招聘与录用的过程,实际上也是树立酒店形象的公关过程。主管人员既然是酒店招聘的全权代表,应聘人员对酒店的第一印象主要是通过招聘人员来予以认识和印证的。招聘主管人员担负了负责录用员工和沟通酒店与应聘人员之间联系的双重任务。因此,作为招聘主管人员在与应聘人员的接触当中,无论最后结果如何,都应做到精神饱满、举止得体。在态度上应和蔼、热情、耐心,给人以亲切、礼貌的感觉。营造一种宽松、和谐的氛围,使应聘人员无论是否会被录用,都对酒店留下良好的印象。

(2) 要有敬业精神。招聘主管人员出于工作的需要,不但要注意知识的学习和积累,而且要有高标准,不断加以丰富。这就需要对担负的工作有正确的理解并真心热爱,有敬业精神。对于酒店的任务、目标、地位、范围和经营等管理方向、特色等都应有较为全面的了解,并且应掌握一定的心理学、社会学、管理学知识,对金融、历史、地理和风土人情等有不同程度的了解,这些都有助于招聘工作的顺利进行。

(3) 要有流畅的语言表达能力,在招聘工作中,当然应该照章办理和按既定计划行事,但也应当有一定的灵活性和创造性。对应聘人员的要求要敏感,反应



快，具有较强的交际能力、适应能力以及记忆能力等，具有适应工作的相应技能技巧，通过测试客观公正地评判每一位应聘者，克服主观偏见，不以貌取人。通过自己的努力，不断为酒店选拔和录用合格的员工。

## 2. 招聘与录用的程序

(1) 确定招聘计划方案。在对工作岗位设计、工作分析的基础上，依据工作规程和职位说明书，酒店人事部门在对各部门的人力需求情况，以及所需员工的工作层次、能力要求、数量等情况汇总后，制定出酒店人力资源需求和供应预测计划，以确定酒店需要多少人、酒店需要什么样的人、并确定具体的用人标准和任用人员的种类及数量，以确保酒店所需员工的数量和质量。制定具体的用人标准直接关系到未来员工的素质，必须考虑到众多因素，切实可行。

(2) 确定招聘的对象、来源和途径。酒店人事部门根据各部门人力需求的计划，在对各部门定编定员的基础上，经审核后，认定各部门所需增补员工配备的数量和工作层次。所需增补配备员工的具体工种和职位必须明确，并确定招聘员工是内部还是外部聘用，是用刊登广告的方式还是酒店员工推荐的方式或是同步进行，是一般高中毕业以上学历者都可应聘还是有更高的特殊要求等。

(3) 确定应试的时间和地点。在酒店业竞争日益激烈、都注重人才的大背景下，选择适当的招聘时间就显得很重要。比如，每年的大中专、外事服务等院校学生的毕业时间就不失为较好的机会。但近年来由于教育制度的改革，用人机制更加灵活，毕业生双向选择的范围和余地较大，并且不少院校一改过去那种稍事提前一段时间进行毕业生分配的做法，而是较早就开始着手这项工作。但酒店如果过早介入，又难免影响学生的正常学习和不能确保日后不发生变化。因此，如何适时投入这项工作，把握住时机，是酒店值得研究的。另外在招聘的时间确定上，还应注重收集信息。在招聘工作中，应试的地点也很重要，因为它在某种程度上也会直接或间接地影响应聘者的情绪。所以，应试地点究竟是设在酒店内，还是安排在某所学校或是另有选择，应视如招聘的数量、气候、交通、周边环境和测试内容等具体情况而及早确定。

(4) 初步面谈。初步面谈是酒店方与应聘人员第一次直接接触，也是酒店通过直观印象在招聘过程中对应聘人员的第一次筛选。通过这种双向接触，酒店招聘人员按照饭店既定的用人标准，对于应聘人员的身材、身高、容貌等仪表、风度外观形象和语言表达能力等有了初步印象。并且经过沟通，对于应聘人员的学习和工作经历以及应聘人员对酒店的工作环境、工作时间、职位安排使用和福利待遇等要求也有了大致了解。

(5) 审核材料。经过初步面谈并认为基本合格后，则要进一步对应聘人员的有关材料进行审核和综合分析。比如，要求应聘人员交付履历表、学历证明文书



及其副本等个人资料，并填写应聘申请表。

(6) 正式面谈。正式面谈与测试是酒店员工招聘过程中很重要的一个步骤。正式面谈的意义在于通过面对面的全面接触，深入了解应聘者及所申请工作的情况，从而尽量达到工作与人的最佳组合。对于酒店来说，实际上就是对于应聘者申请录用与否的决断准备。

(7) 面谈结果的处理与体检。正式面谈结束后，应立即将各种记录汇集整理，结合背景资料，作出综合判断决定是否录用。如果是酒店中层和高层职位的应聘者，应由饭店中、高层领导再次或多次与之面谈后再行定夺。

对于初步确定的录用人员，还要进行体格检查。酒店是服务行业，直接面对客人服务。因此，健康的体魄是胜任工作的基本条件之一。所以防止患有传染性疾病的人员直接从事服务性工作，是酒店义不容辞的责任。

(8) 员工的录用。当审核确定无误和体检合格之后，基本确定了员工的录用。酒店要为新录用的员工发放录用通知，为示郑重，录用通知应以书面为宜。录用通知书的设计和内容的繁简视酒店的具体情况而定，一般应独具匠心、不落俗套，从中反映出酒店的品位和诚意。有时候，一份设计精美、内容清晰的录用通知书，会给无论有无工作经验的员工都留下深刻的印象。

为使新员工减轻在新的工作环境中产生的不安和压力，尽快进入状态，适应工作要求，酒店应以各种方式让其熟悉大到酒店的基本情况，如组织机构、部门设置、主要管理人员等；小到关于工作时间、就餐的方法、工资支付形式、工服的发放和仪表的要求等。宁可向其头脑中“灌满”新事物，然后慢慢“消化”，也不要让其感到无人理会、无所事事。同时，要向新员工介绍他的工作岗位和具体的工作内容，并将新员工介绍给一起工作的同事。这些介绍可以结合带领新员工在酒店各处参观，熟悉内部和周边环境等一并进行，也可结合观看有关方面的录像和集中提问答疑等进行。有条件的，应尽快将员工手册发至新员工手中。

### ◇聘约人员管理办法

#### 第一条 总则

为使本酒店聘约人员的聘任及管理有所遵循，特制定本办法。

#### 第二条 聘用范围

本酒店从业人员依“从业人员退休办法”退休或各部门因工作需要，须以聘约方式聘用人员时，得由聘用部门详细说明理由，并拟定每月薪金，呈酒店总经理核准以聘任书聘用，并将聘任书副本及聘约人员资料送总管理处总经理室转报董事长。

#### 第三条 工作报酬

聘约人员概不列入本公司编制，除不参加互助、福利委员会及退職酬劳金分配外；服务满当年度者，年终奖金发给 2 个月（服务不满当年度者，依当年度实际工作月数比例计），“各项津贴给付办法”所规定的各项津贴、效率奖金分配及其他福利设施的享用均比照本酒店从业人员办理。

第四条 管理

聘约人员的考勤、出差、保险及管理依约定或比照编制内从业人员办理。

第五条 终止受聘

聘约人员因重大事由必须于约定期限前终止受聘时，应于 1 个月前通知聘用部门。办妥离职手续后始得终止受聘。

第六条 解聘

聘约人员于聘任期间，如有违反本酒店人事管理规则或工作上无法胜任的情形者，聘用部门应呈总经理核准后解聘，并送总管理处总经理室转报董事长。

第七条 附则

实施及修改本办法经经营决策会通过后实施。

◇面试结果推荐书

面试结果推荐书如表 1-14-1 所示。

表 1-14-1 面试结果推荐书

|                                                          |    |      |
|----------------------------------------------------------|----|------|
| 姓名                                                       |    | 日期   |
| 外文知识                                                     | 会话 |      |
|                                                          | 书写 |      |
| 智力水平                                                     |    |      |
| 专业知识                                                     |    |      |
| 创造性思维                                                    |    |      |
| 性格特征                                                     |    |      |
| 面试小组评语：                                                  |    |      |
| 推荐书                                                      |    |      |
| <input type="checkbox"/> 录用                              | 职位 |      |
|                                                          | 级别 | 薪金等级 |
| <input type="checkbox"/> 待用                              |    |      |
| <input type="checkbox"/> 辞谢                              |    |      |
| 赞成此意见者（面试小组成员）签名：                                        |    |      |
| 送达部门及主管： A                      B                      C |    |      |

◇员工培训的内容

不论是一般员工还是管理人员，以下四项都是必不可少的培训内容，也可以

称为酒店的基础培训。

### 1. 法律知识培训

餐馆和酒吧服务员应拒绝再给快要醉的客人售酒。在一些诉讼案件中，酒吧、餐馆成为被告，是由于客人醉酒后离开酒吧，发生了汽车交通事故，这叫第三者责任。出售含酒精饮料的餐馆服务员应懂得，在什么情况下不应再给顾客售酒了。按照法律，酒类经营者不得向明显醉酒的顾客再出售酒精饮料，或鼓励顾客过度饮酒。由此可见，为了维护酒店的正常经营，必须对酒店员工进行有关法律知识的培训。

### 2. 礼貌培训

对员工的礼貌培训对酒店业十分重要。希尔顿酒店集团每年在员工培训上要花费几十万美元，这说明他们特别重视员工的资产价值。他们的广告主题是：每三个客人有两个希尔顿服务员。根据希尔顿的培训计划，酒店管理的成功，93%靠礼貌，7%靠知识和技能。

总经理每天都应去各个部门查看，以表示对员工、对工作的关心，起到鼓励员工的作用。希尔顿的培训计划认为，礼貌不是经理要求出来的，而应出自内心。换句话说，总经理应以身作则，成为礼貌的表率。

希尔顿的每家酒店都设立了一个礼貌委员会，由总经理、副经理和人事部长等成员组成。在部门会议上常以旅客关系进行讨论，示范说明如何处理，并放映有关电影。比如，告诉员工如何有效地使用电话，如何通过个人行为体现公司形象，以及如何同心协力做好本部门工作，加强部门间的配合。酒店要求员工机智灵活，有时要主动询问旅客需要，有时应完全按客人的要求去做，使他们得到最大的满足。

### 3. 保安培训

由于酒店内的抢劫、偷窃案不断发生，酒店管理部门现已特别强调保安培训。保安培训已同安全培训结合起来，成为一门独立的培训项目。加强保安工作，固然需要改善设施，但更主要的是增强员工的保安意识，掌握保安的基本技能和方法。

前台服务员要核实客人的姓名和房号后才发钥匙。客人留在客房门上或服务台上的钥匙要立即收起，以免被人取走。保安人员巡逻时要检查每间客房的门锁，看到门半开时要立即给该客房打电话，如果没人接就进房检查，确保安全情况，并在每日活动表上做记录。

另外，对客房清洁工的要求有如下几项。

- (1) 如客房已租出而客人不在房内时，应关上房门，在把手处挂上提示卡。
- (2) 如客房空时，清洁房间时应把房门敞开。
- (3) 清洁工不能动用房内的收音机和电视机。
- (4) 服务员遇到麻烦的客人时，要避免同客人争吵。

(5) 当受到威胁时,应尽量忍耐,别充好汉。事故如发生在酒店其他地方,可以退却并通知保安人员,避免事态的发展,万不得已才能自卫。

所有这些,都应该通过保安培训,使员工全面理解和掌握。

#### 4. 食品卫生培训

据有关部门统计,75%以上的食物中毒是由两类细菌引起的,其中近55%是由葡萄球菌引起的,20%是由沙门氏杆菌引起的,这两种菌都是通过不卫生条件传播的。比如操作者手不干净,又同食品接触,就易导致细菌感染。

一些大酒店与连锁餐馆对此非常重视,并以卫生清洁作为招徕顾客的手段。为了保证酒店的清洁卫生,酒店经理应随时检查卫生状况,不允许任何不符合卫生的情况存在,如制服脏了、身体有异味、指甲有污垢、未戴工作帽、抓头皮、在厨房抽烟、用手捂着嘴打喷嚏、重感冒仍在工作等。卫生工作要从经理做起,经理应是卫生工作的榜样。有些地区或国家,特别是发展中国家,员工家中无浴室,餐馆就应为员工提供淋浴、洗衣等设施。

### ◇员工培训的原则

#### 1. 因材施教原则

由于每人的智力不同、能力各异,在培训过程中,要因材施教,应针对不同对象、不同内容合理安排培训过程,确定恰当的培训方式,以提高培训的效果。

#### 2. 学习动力原则

优秀教师的一个标志就在于他能调动学员的学习兴趣。有的教师花一年来激发学员的兴趣,然后才讲正题。因为,除非学员知道培训对他们有很大好处,否则学员是不会对学习感兴趣的。学员学习的动力是由一系列因素激发出来的,如学员过去的经历、对待人生价值的看法以及健康状况等都会决定学员的学习态度。在某种程度上,学习态度还取决于教师能否启发学员的学习自觉性,使人愉快而高效地工作就要调动其内在动力。培训也是如此,只有当员工具备学习的某种动力,他们才会把学习作为自己的一种自觉行为。人的社会动力表现为争取个人成就、受人尊重,如有事业心、想在竞赛中获胜、受赞扬、怕批评、有安全保障感等。学习与人想得到社会地位和社会承认有关。

管理者如果能巧妙地提高员工的地位,论功行赏,给予晋升机会,甚至给予个别表扬,都能极大地激励员工的积极性。

#### 3. 循序渐进原则

制定培训目标要遵守循序渐进的原则,要使学员能够消化。例如,一个新清洁工第一个星期每天打扫10个房间就很好了,第二周可鼓励他每天打扫12个房间,到第三周达到每天16间的定额标准。对新员工来说,目标定得太高等于没定。只有能够达到的才是目标。

#### 4. 标准培训原则

美国的酒店业曾经被酒店内部纪律松懈、检查不严所困扰，此后这些酒店就强调必须建立绝对标准，或称无过错标准。餐旅业也可采用这一标准。当然，绝对标准不等于否定循序渐进，应允许员工有个提高的过程。标准要及早制定，坚决执行，不准任意变更，让每个人都相信不可能有其他标准。

服务员上班时绝对不允许穿不干净、没烫过的衣服，发式要符合酒店要求，皮鞋应擦亮，要使用身体除臭剂。女服务员绝不允许穿脱丝的长筒袜、留长指甲或头发蓬乱。

前台服务员站立时绝对不允许俯靠着桌子。

订房员见到顾客必须使用“早安”等合适的问候语。如果服务员就在电话附近，绝不允许电话铃响过两次以上才去接。

垃圾桶用过后必须清洗。

清洁标准可有不同要求，毯子该多长时间洗一次，床单须隔多久更换和干洗一次，褥垫应多长时间翻转一次等。这些标准都应包括在培训计划内，并作为培训的主要内容。这样，使员工从一开始就清楚地认识到必须按标准操作和服务，并切实照此执行。

#### ◇员工培训的方式

##### 1. 示范讲座和直观教学法

对员工的培训，可采取先放映专场电影、举办讲座、参观本酒店设备设施等方式。然后对电影展开讨论，询问学员对影片介绍的技巧有何评论，有无更好的技巧。要求学员介绍要点，并归纳讨论意见，强调要点。

##### 2. 专人指导法

要让新员工感到自己就是酒店的成员，一个较好的办法就是给予个别指导使之逐渐适应新的环境。也就是说，给新员工以专人指导，公司指定有经验的服务员带领新手。在指导新手如何布置餐桌时，就让他们（她们）在专人帮助下独立操作，分管几张桌子。这种循序渐进的方式是相当成功的。新手在工作中得到老员工的肯定和赞许，也会增加工作的自信心。这样，就可在正式当班时更令人满意。

##### 3. 角色扮演法

角色扮演法是一种将学习与兴趣结合起来的教学方式。可由三四名服务员扮演顾客与服务员，其他人可以提意见。有时可同时表演正确的和错误的操作方式，客房管理员可示范怎样整理床铺是正确的、怎样是错误的。

表演方式也是改正不正确操作的好方法。

##### 4. 情景教学法

美国全国餐旅业协会编印出许多情景教学实例指南，要求员工根据提出的情景作出判断和提供解决方法。

#### 5. 对话训练法

所谓对话训练法，就是把服务员与顾客间的对话录下来，将其中缺乏礼貌、态度粗暴、不懂业务、不懂销售常识等对话制成幻灯片，在培训课上放映出来，进行讨论。对话训练的目的就是让员工在工作中遇到典型情景时，知道该如何使用最佳的对话，从而为旅客提供优质服务，增加酒店收入。由于这些情景对话来自实际生活、来自顾客与服务员、来自管理人员与服务人员的实际接触，学员深信这就是实际工作中所发生的问题，因而能提高员工的学习兴趣，并且印象特别深刻。这种训练方法能使新员工在第一次碰到类似问题时就能正确处理，从而增强工作信心、提高工作能力。

#### 6. 程序式教学法

此法如果使用得当，可以增加学习的内容，增强记忆力。

程序教学是将复杂的教学内容分解成各个部分，通过剖析论证，使学员掌握整个概念。学员应学会所教各项知识，所以学习效果较好。但是，此法也有较麻烦和令人厌倦的缺点。

#### 7. 自学指导

自学指导是一种材料——工作指导，是指对一项工作详细列出其任务及完成任务的方法。有的酒店制定出工作指导后，发给新员工阅读，过几天进行测验，可以使训练正规化和系统化。

因此，鸡尾酒女服务员有责任将真实情况告诉顾客。她可以在男宾要威士忌时说：“喝 ShivasRegal 好吗？”当她调酒时可以介绍：“这鸡尾酒是由 Beefeater 马提尼酒、Smirnoff 和 Daniels 酒加冰块调成的。”经过这么一介绍，客人就会在心理上觉得酒味确实很好，来这里喝酒合算，从而留在这里度过整个晚上，再不去别的酒吧了。要知道我们是依靠服务与质量来吸引顾客的，而不是靠娱乐和跳舞。

#### 8. 四步培训法

(1) 何时需要培训：①需要招收新员工时；②有新员工时；③提出纠正措施时；④需要改进工作时。

(2) 培训准备工作：①培训者本身应熟悉工作（质量、数量与方法）；②分解工作任务，按次序排列出任务、重点、安全因素（如何？为什么？）；③制定课程表（正确与迅速）、日期和时间；④安排学习场所、工具设备、材料和供应品；⑤使一切准备就绪，员工以后就要做到这一点；⑥同学员见面采取友好、耐心态度，使学员愿意学习。

(3) 如何培训：①做好学习动员工作，使学员安心学习，不拘束。说明工作



情况，了解学员对工作的认识，说明工作的目的和重要性，提高学员对工作的兴趣。②操作示范，讲授、解释与表演每一操作动作。一次讲三个动作，强调重点与安全因素。要有耐心，不要超过学员的一次性接受能力，反复示范。③实习，让受训员工按实习所学工作。观察与纠正错误，表扬与鼓励，让学员重复操作，说明步骤与重点。④上岗操作，在有指导的情况下让学员正式上岗操作，经常检查、鼓励和提问，在学员取得相当进步时结束辅导。

(4) 谁来培训：①经理、副经理亲自担任；②从大专院校聘请对口专业教师来酒店进行系统的或专题讲座；③由酒店人事培训部的专职教师担任；④由技术、技巧熟练的员工来担任，特别是操作性知识与技能的培训。

对负责授课的教师，或兼职培训教职员（以上所指）都要发给适当的报酬，以肯定和鼓励他们的教学劳动。

### ◇员工培训的特点

酒店是为客人提供服务，创造经济收入的单位。酒店培训的目的是为了适应业务经济活动的需要，通过对员工进行服务态度、专业知识和业务技能的训练，提高劳动者的素质水平，并在酒店接待经营活动中充分发挥出来，从而提高酒店的管理水平与服务质量。酒店的培训工作具有实用性、灵活性、广泛性与艰巨性等特点与要求。

#### 1. 酒店培训针对性强

酒店开展对员工的培训，根本目的要使受训员工更能适应酒店经营业务的需求。酒店的职业训练与学校的职业教育有很大的区别，主要表现在酒店培训的实用性较强。酒店是一种综合性服务行业，客房、餐饮、商场、工程和财务等各部门的专业知识和业务技能不完全相同，为了增强各部门员工对不同工种业务需求的适应能力，要求培训工作在计划安排、课程设备、训练方式方法和选择等方面，必须从实际需要出发，坚持理论与实际相结合，以讲究实用为出发点，注重针对性，才能收到切实效果。

#### 2. 酒店培训形式灵活多样

酒店培训的主要形式是对员工进行在职训练。培训对象既有管理人员、工程技术人员，又有广大服务人员。由于人员结构层次复杂，员工的文化基础和知识水平参差不齐，酒店内部工种繁多，技术要求不同。因此，酒店的员工培训必然是多学科、多层次、多形式的。这种特点要求培训工作必须长期坚持分阶段培训，并采用灵活多样的方式与方法。对于同一工种或从事同一项工作的员工，培训工作不是简单的重复，而要求训练质量呈螺旋式上升。酒店的培训必须针对不同岗位的业务需求，结合不同职务层次的实际需要，坚持遵循多学科、多层次、多种形式的灵活多变原则，才能收到良好的效果。

### 3. 酒店培训内容广泛复杂

由于酒店的员工培训必须以实用性为主，各部门、各工种所需要的知识和技能不同，培训内容比较广泛复杂。专业进修、技术训练、理论学习、技能培训和实务操作训练，涉及市场学、经济学、管理学、社会学、心理学、会计学、法学和工程学等多种学科的范畴。各部门、各层次员工要求全面掌握所从事工作的专业知识与业务技能及相关的各种常识。为此，酒店培训内容的知识面广泛而全面，要求酒店培训部能针对不同的培训需要，开展不同内容的培训，做好计划安排，坚持长期规划与短期安排相结合。重视举办各种形式的培训，在内容上要有系统性与连贯性，因人、因地、因时间、因需要制宜，以取得最佳的实效。

### 4. 酒店培训任务艰巨，实施困难

酒店全天营业，24小时为客人提供服务，酒店员工需要轮班工作，适逢经营旺季，员工加班轮休作息时间变化大。酒店在职培训要在酒店正常运营的特殊条件下进行，因而培训任务十分艰巨，实施安排比较困难。这主要表现在培训课程或活动的时间安排与出勤控制具有相当的难度，往往要受到经营业务的冲击而不能按计划进行。因此，酒店培训部在计划安排培训课程或活动时，要充分估计到实施过程中的变化可能，尽量使培训课程或活动做到时间紧凑与内容精炼。同时，在计划安排中，要准备各种应急与应变的措施，以适应酒店培训的多变特点，使培训工作取得满意的效果。

## ◇员工培训的要求

人事培训部是酒店企业中承担员工人事管理与培训管理双重任务的职能部门。培训部是负责组织和实施培训的业务部门，它的主要任务是通过为员工有效的培养及训练。

### 1. 培训部的主要任务

(1) 为酒店员工丰富专业知识、增强业务技能和改善工作态度，使员工的素质水准进一步符合酒店期望的要求。

(2) 为提高酒店的管理水平、服务质量和经营效益服务。

(3) 提高酒店员工的工作能力，提高员工对酒店的责任感，减少缺勤、浪费、损失与责任事故。

(4) 增加酒店员工对工作的安全感与满足感，使员工工作有动力，减少员工流动。

(5) 提高服务质量，增加客人的满足感，减少投诉，改善酒店的社会形象，扩大酒店的销售额。

(6) 帮助解决酒店经营管理业务中的实际问题，保证酒店的生产发展。

### 2. 培训部的主要职能

(1) 制订酒店年度培训计划，呈交总经理审批，并检查培训计划的执行情况，定期向总经理汇报。

(2) 制定年度培训预算，呈交总经理审批，并定期向总经理汇报培训费用开支情况。

(3) 了解酒店各级各类人员的培训需求，并分别制订相应的训练计划。

(4) 实施各类培训计划，具体安排各种培训课程或活动，准备培训材料、设备与器材，做好培训评估、记录与报告。

(5) 与人事部门合作搞好员工培训档案管理，为培养酒店各级各类经营管理人员，为开发酒店人力资源的发展打下基础。

(6) 维护训练场地和设备，充分开发与利用各类培训资源，为酒店培训业务服务。

酒店的人事培训部是必要的管理职能部门，其组织结构与编制，取决于酒店的规模与等级。无论酒店大小，人事培训部所承担的人事与培训双重职能，决定着酒店培训部的必要存在；然而培训部门的任务与职能，又规定了酒店培训部的组织原则。培训部的组织结构与人员编制同样要视酒店的大小而定。

在规模较大的酒店内，培训部可以是人事培训部下属的分部门，专设一名培训副经理，全面负责酒店培训工作的管理业务，培训副经理对酒店人事培训部经理负责。培训副经理领导酒店培训部开展一切有关培训的业务工作。根据酒店员工人数的多少，培训部的编制要适应工作量的需要。

大型酒店的培训部，培训副经理下设培训主任或培训助理，负责协助培训副经理组织各级各类培训活动、编写与管理各种培训资料、计划并承担教学任务和处理日常工作。培训部可专设一名秘书或文员负责打印公文、表格，统计各种培训记录，协助管理员工培训档案及与酒店各部门的业务联系。酒店培训部开展日常的业务培训活动主要是通过各部门的培训员来实现的，酒店各部门的培训员可由部门主管、有培训能力的管理者兼任。大型酒店还可设置专职的一两名语言导师，专门负责酒店员工的外语培训工作。

中小型酒店的培训部，在培训业务范围相对缩小的情况下，人员编制与职位可以从实际需要出发，参照大型酒店培训部的组织模式，适当减员与分工兼并。

由于酒店员工培训的形式是以在职训练为主体的，这个特点要求酒店培训部与其他部门建立良好的协作关系，在各部门积极支持与密切配合下，建立一支由精通业务、善于表达、热爱培训工作的管理人员组成的培训员队伍，共同搞好酒店的培训工作。

### ◇员工培训的种类

酒店培训方式可以根据培训对象不同层次、实施培训的不同时间、地点以及

培训的不同内容与性质进行区别分类，形成一个立体的培训分类模式，为酒店制订有效的培训计划提供有关依据。

### 1. 以培训对象不同层次分类

(1) 决策管理层。高级管理人员是酒店管理的决策层，包括酒店的正副总经理、驻店经理、各部总监以及各部门正副经理。作为酒店管理的领导中枢，以决策管理层培训的内容主要是如何树立宏观经济观念、市场与竞争观念；销售因素分析与营销策略制定；组织行为学、如何进行预算管理、成本控制和经营决策等一系列宏观课题。

(2) 督导管理层。督导管理层人员是酒店管理的中坚力量，包括部门经理以下各级管理员，如督导员、领班或班组长，这一层次在管理中起着举足轻重的作用。对督导管理层人员的培训重点在于管理概念与能力的训练，酒店专业知识的深化培训以及如何处理人际关系、宾客关系等实务技巧等。

(3) 服务员及操作人员层。酒店服务员、各技术工种操作人员及后台杂勤人员是酒店运行的实际工作人员层，这一层次人员的素质水平、技术熟练程度与工作态度直接影响整个酒店的经营水准与服务质量。对一般员工的培训目标应着眼于提高他们的素质水准，即从专业知识、业务技能和工作态度等三方面进行培训。

### 2. 以实地培训的不同时间阶段分类

(1) 职前培训。职前培训也称为就业培训，即酒店员工上岗前的训练，职前培训对每一家酒店服务质量的提高和业务的发展都起着至关重要的决定作用。因为通过职前培训，目标是为酒店提供一支专业知识、业务技能与工作态度均符合经营要求的员工队伍。

因训练内容侧重不同，职前培训又可分为一般性职前培训与专业性职前培训。一般性职前培训是指对新入店的员工就酒店行业知识、酒店工作的性质与特点、酒店工作人员素质要求与职业道德、酒店情况介绍等常识性内容进行灌输，以增进新员工对酒店工作的了解与信心；专业性职前培训侧重对新员工分部门、分工种进行专业针对性训练，要求员工在上岗前切实了解处理所在部门业务的原则、规范、程序、技术与方法，以便培训后立即能适应并胜任所分配的工作。

为了保证从业人员的技术业务素质，国家劳动部门正在部署实施“先培训后就业、先培训后上岗”的规定，由酒店或有关部门对从业人员按岗位要求（标准）进行必要的职前训练后，发给上岗合格证书，未经培训合格不得上岗。

(2) 在职培训。在职培训是指酒店员工在工作场所、在完成生产任务过程中所接受的培训。对员工的在职培训是职前培训的继续与发展，是从低级水平或称培训的初级阶段迈向中级阶段培训的进展。职前培训是为酒店员工工作就业的准备，是每一个员工加入酒店行业的必由之路。而在职培训是职前训练的深化过

程，它持续的时间远比职前培训要漫长。对一个注重培训的酒店来讲，在职培训会始终贯穿每一个员工就业的全过程。

酒店业的在职培训旨在不断提高员工队伍的素质水平，它将直接影响酒店的经营水准与服务质量。

在酒店日常经营中会产生各种矛盾或问题，在职培训就是解决各种经营问题的有效手段之一。酒店在发展经营中要不断采用各种新技术、新设备，要使员工能掌握这些新知识，也必须靠在职培训来实现。不同形式的在职培训也有助于改进酒店的服务方式，克服服务中的缺点，改善酒店的赢利状况。

在职培训是在酒店照常营业的情况下进行的长期活动，因而在在职培训在计划制订、训练方式选择、培训实施上都有特殊的难度。

在职培训要重视对酒店关键工种与岗位的员工，按等级标准定期进行等级培训与考核，并使培训考核结果与员工工资及职务挂钩。

在职培训中要经常开展对员工的职业道德和外事纪律等教育，这是涉外酒店从业人员的特别需要。

(3) 职外培训。因酒店业务发展的需要或员工因工种变更、职位提升等需要接受某种专门训练，这种培训要求受训员工暂时脱离岗位或部分时间脱离岗位参加学习或进修，即称为职外培训。

根据受训时间安排、受训员工脱产时间长短区分，职外培训可分为全日式、间日式与兼时式培训。受训员工以全天时间脱产参加培训的为全日式培训，必须培训数天以上的时间，但为避免影响工作，可采用间日式，即非连续进行培训、间隔为之；兼时式培训是在职培训与职外培训均可采用的方式，为避免影响工作或培训安排需要，受训员工每天仅接受若干小时的训练，其余时间仍返回工作岗位继续工作。受训员工参加店外培训活动，则为职外培训。

### 3. 以实施培训的不同地点分类

(1) 店内培训。在酒店人事培训部或各部门统一安排下，利用酒店专设的培训教室，在营业时间外利用餐厅或食堂等酒店内部场所进行的培训活动为店内培训。培训员可由人事培训部专职经理或教员担任或向外聘请。

(2) 在岗培训。在岗培训也是店内培训的方式之一，区别在于受训员工不离开工作岗位，或以现担任的工作为场景而接受训练。培训方式如接受主管经理、督导员、领班或同业的业务指导，出席有关会议、见习或代理工作、工作轮调等，均属于在岗培训。

(3) 店外培训。培训的地点不在自己的酒店内，称为店外培训。店外培训的组织者通常是酒店所属的上级主管公司、局或行业协会、学会、院校等部门与机构。酒店人事培训部要充分利用旅游院校的教育资源，为开展店外培训所用，也可计划安排与有关单位联合举办多种形式的培训班、专题讲座与报告会、参观考



察活动等店外培训项目，培训时间可根据需要采用全日式、间日式或兼时式。

#### 4. 以培训的不同内容与性质分类

(1) 新员工入职培训（迎新培训）。对酒店新员工入职进岗介绍是迎新培训工作的重要课种，迎新工作做得好，可以为确立新员工与酒店之间的良好关系打下基础。新员工入职时，一般都具有很高的热情与积极性，通过有效的迎新培训，不仅可以保护员工的积极性，而且可以使之逐渐发展成为员工良好的工作情绪与对酒店的归属感，使他们在新岗位上做好工作。成功的迎新培训也有利于降低酒店员工的流动率而减少劳力开支。迎新培训主要包括介绍酒店概况，介绍员工薪酬与福利待遇，介绍酒店主要规章制度，介绍员工岗位及工作安全等。

(2) 员工职业素质培训。酒店员工职业素质水准是决定酒店服务质量的关键，对员工进行提高职业素质的培训是酒店职前培训的主要内容之一，其课题包括旅游业酒店业的行业信息、服务业的职业道德教育、涉外人员准则与外事纪律、酒店从业人员的基本职业要求、个人卫生与仪容仪表标准、礼貌常识与外事礼节训练以及人际关系处理技巧等。

(3) 外语培训。涉外酒店员工要求掌握一两门外语，这是与不同国籍宾客进行语言沟通必要的业务要求。对于酒店不同部门、不同工种与不同层次的员工，要求掌握外语的语种、熟练程度、听说读写的能力也各不相同。但英语作为国际通用语言，要求酒店员工都必须基本掌握。涉外酒店的外语培训是占重要地位的培训项目。

(4) 酒店基础知识与技能培训。酒店开业前的职前培训应对未来的员工进行较系统的酒店基础知识教育与酒店服务基本技能的培训，使中层以下的员工对酒店经营、管理与服务都具有较全面的认识，并对酒店餐饮、客务、房务和财务等实际操作技能有充分的了解。经过这种职前培训的员工能迅速适应并胜任酒店开业后的实际工作。这种较系统的职前培训一般需要半年以上时间，酒店可根据人力、财力的许可条件，与所在地方职业教育学校挂钩，联办职业技术培训班，吸收立志投身酒店工作的青年参加。

(5) 酒店服务及管理技巧专题培训。专题培训是酒店开业后针对性较强的深化培训，其内容及对象选择是根据改进管理与服务工作的需要。专题培训的内容有电话礼节规范训练、与宾客关系训练、管理员督导技巧培训、酒店营销技术培训、酒店公共关系常识及应用培训、防火安全训练和医护急救训练等。

(6) 部门专业实务培训。实务培训是指酒店各部门在人事培训部协助下对本部门员工进行旨在改进工作方法、提高工作效率的在职培训。各部门专业化的在职培训是酒店培训工作的主体，它贯穿于酒店经营的日常工作中，这种培训是长期的。专业培训的实施效果取决于各部门主管对培训的意识及技巧运用。实务培训的成果直接从酒店的服务质量中获得反映，因此对部门专业的实务培训，酒店



人事培训都应予以足够重视与安排。

(7) 交互培训及岗位轮训。酒店为了增强员工对工作的适应性,便于与其他部门沟通,可以采用交互培训。交互培训是安排员工接受酒店其他部门业务知识与技能培训,以扩大员工的知识面。岗位轮训则安排员工在本部门或业务相关部门进行定期轮岗实务培训。岗位轮训可分为横向训练与纵向(垂直)训练两种。横向训练指安排员工在业务相关部门实习,如安排饮食类员工分别在中餐厅、西餐厅、酒吧、宴会部、管事部、食品仓库等部门接受定期训练。纵向训练则安排员工在所属部门内,从较低职位做起,逐步升位实习。

交互培训及岗位轮训对象一般应选择业务素质较好,有提升潜能的员工或领班层初、中级管理员。他们具有必备的业务能力,使这类培训能更有成效。实践证明,交互培训与岗位轮训对全面培养员工的整体观念、默契配合、理解协调等管理能力十分有利,同时也能减少员工对本职工作的厌烦情绪,提高工作积极性。

(8) 外派参观、考察、进修、实习培训。酒店行业的竞争日趋激烈,走出酒店面向社会进行培训是一种旨在开拓受训员工视野、扩展其思路、使其应付竞争挑战的办法。根据酒店经营情况与经济条件,在客源淡季时有计划地组织各层次员工去其他酒店进行市内、跨省市或出境出国的参观考察活动;选派骨干员工去旅游院校或直属局、公司、集团举办的培训班,参加定期学习、进修;安排员工到国内特色酒店或海外著名酒店接受定期的实习训练。这类培训花费可观,见效期长,实施范围相对较小。

人事培训部在制订培训计划时,要根据培训需求、酒店经营状况、培训对象层次、实施训练的不同时间与地点以及培训内容与性质,采取不同种类的培训形式。

#### ◇员工群体培训法

酒店群体培训的主要方法有讲授法、讨论法、案例研讨、职位扮演法、操作示范法、管理游戏法和视听法等。

##### 1. 讲授法

讲授法是传统模式的培训方法,也称课堂演讲法。酒店培训中,经常开设的专题讲座形式就是采用讲授法进行培训,适用于向大群学员介绍或传授某单一课题内容。培训场地可选用教室、餐厅或会场,教学资料可以事先准备妥当,教学时间也应由讲课者控制。酒店培训采用这种方法,特别要考虑如何使受训员工自始至终保持学习兴趣、全神贯注。这就要求授课者对课题有深刻的研究,并对学员的知识、兴趣及经历有所了解。这种培训方法的重要技巧是要保留适当的时间进行培训员与受训员工之间的沟通,用问答形式获取学员对讲授内容的反馈。另

外，授课者表达能力的发挥、视听设备的使用也是有效的辅助手段。

酒店培训采用讲授法较为普遍，优点是同时可实施于多数学员，不必耗费太多时间与经费。缺点则为表达上受了限制，受训员工不能主动参与培训，只能从讲授者的演讲中，作被动、有限度的思考与吸收。讲授法适宜于对酒店一种新政策或制度的介绍与演讲、引进新设备或技术的普及讲座等理论性内容的培训。

## 2. 讨论法

讨论法是对某一专题进行深入探讨的培训方法，其目的是为了解决某些复杂的问题或通过讨论的形式使众多受训员工就某个主题进行意见的沟通，达到观念看法的一致。例如，酒店对“如何处理客人投诉”这个专题的技术培训就可以用讨论法进行。

采用讨论法培训，必须由一名或数名指导训练的人员担任讨论会的主持人，对讨论会的全过程实施策划与控制。参加讨论培训的学员人数不宜超过 25 人，也可分为若干小组进行讨论。讨论法培训的效果取决于培训员的经验与技巧。讨论会的主席要善于激发学员踊跃发言，引导学员的想象力自由发挥，增加群体培训的参与性，还要控制好讨论会的气氛，不使讨论偏离主题。通过分阶段对讨论意见的归纳小结，逐步引导学员对讨论结果有较统一的认识。

讨论法培训适用于以研究问题为主的内容，对培训员的技巧要求很高。在培训前，培训中要花费充分的时间对讨论主题进行分析准备，设计方案征集学员意见。事先应让受训员工对讨论主题有所认识，并有所准备参加培训；在讨论过程中，要求培训员具有良好的应变、临场发挥与控制才能；在结束阶段，培训员的口头表达与归纳总结能力同样是至关重要的。讨论培训法比较适宜于管理层次员工的训练或用于解决某些有一定难度的管理问题。

## 3. 案例研讨法

案例研讨法也是一种应用集体讨论方式进行培训的方法，与讨论法不相同的特点在于：通过研讨不仅为了解决问题，而侧重于培养受训员工对问题的分析判断力及解决能力。在对特定案例的分析、辩论中，受训员工集思广益，共享集体的经验与意见，有助于他们将受训的收益在未来实际业务工作中思考与应用，建立一个有系统的思考模式，同时受训员工在研讨中还可以学到有关管理方面的新认识与原则。

培训员事先对案例的准备要充分，经过对受训群体情况的深入了解，确知培训目标，针对目标收集具有客观性与实用性的资料加以选用，根据预定的主题编写案例或选用现成的案例。在正式培训中，先安排受训员工用足够的时间去研读案例，引导他们产生“身临其境”、“感同身受”的感觉。使他们自己如同当事人一样，思考解决问题。案例讨论可循此步骤开展：发生什么问题→问题是因何引起的→如何解决问题→今后采取什么对策。

案例研讨法适用对象是酒店的中层以上管理人员，目的是训练他们良好的决策能力，帮助他们学习如何在紧急状况下处理事件。在酒店日常经营中，突发性事件屡见不鲜，经营与管理人员如何处置与应变，直接关系到酒店的服务质量和信誉。案例培训法不失为模拟训练的一种好方法。

#### 4. 职位扮演法

职位扮演法又称角色扮演法，也是一种模拟训练方法。案例研讨法运用于酒店层次员工在静态下模拟决策与解决问题，使学员进入模拟角色；而职位扮演法适用对象层次为实际操作或管理人员，由受训员工扮演某种训练任务的角色，使他们真正体验到所扮演角色的感受与行为，以发现及改进自己原先职位上的工作态度与行为表现。此种培训方法多用于改善人际关系的训练中。人际关系上的感受常因所担任的职位不同而异。比如，主管与属员间，销售人员、服务人员与客人间，领班与服务员间，由于所任职位不同，感受与态度也常不同。再如，主管总觉得下属工作不够勤奋，下属总感到主管管制过严；销售与服务人员总觉得客人过分挑剔，客人会感到服务员不够礼貌或缺乏耐心；领班常感到服务员想偷懒，服务员总觉得领班不够人情味。为了增进对对方情况的了解，职位扮演法训练中，常由服务员演客人的角色，进入模拟的工作环境里，让服务员亲身体验做客人的感受，以客人身份评论服务工作表现，获得对客人需求的理解进而改善与客人之间的关系，达到提高服务质量的培训目的。

采用职位扮演法培训时，扮演角色的受训员工人数有限，其他受训员工则要求在一边仔细观察，对角色扮演者的表现用“观察记录表”方式，对其姿势、手势、表情、语言表达等项目进行评估，以达到参与培训的效果。观察者与扮演者轮流互换，使受训者都有机会参加模拟训练。

#### 5. 操作示范法

操作示范法培训是酒店的职前实务训练中被广泛采用的一种方法，适用于较具机械性的工种，如餐厅、酒吧服务员的摆台、上菜、调酒或客房服务中的铺床、清扫等实务操作训练。培训可在模拟餐厅、酒吧或客房中进行，也可在酒店的工作实地开展。这种培训是部门专业技能训练的通用方法，一般由部门经理或管理员主持，由技术能手担任培训员，在现场向受训员工简单地讲授操作理论与技术规范，然后进行标准化的操作示范表演。学员则反复模仿实习，经过一段时间的训练，使操作逐渐熟练直至符合规范程序与要求，达到运用自如的程度。培训员在现场作指导，随时纠正操作中的错误表现。这种训练方法有时显得单调而枯燥，培训员可以结合其他培训方法与之交替进行，以增强培训效果。

#### 6. 管理游戏法

采用管理游戏法进行培训，对象是酒店较高层次的管理人员，是当前从国

外引入的一种较先进的高级训练法。与案例研讨法相比较,管理游戏法具有更加生动、具体的特征。案例研讨的结果,受训员工会在人为设计的理想化条件下较轻松地完成决策,而管理游戏法则因游戏的设计使学员在决策过程中会面临更多切合实际的管理矛盾,决策成功或失败的可能性都同时存在,需要受训人员积极地参与训练,运用有关的管理理论与原则、决策力与判断力对游戏中所设置的种种遭遇进行分析研究,采取必要的有效办法解决问题,争取游戏的胜利。

#### 7. 视听法

视听法培训是指使用电视机、录像机、幻灯机、投影仪、收录机和电影放映机等视听教学设备为主要培训手段进行训练的方法。随着声像资料的普及与广泛应用,酒店外语培训普遍采用电化教学手段。各种版本的酒店英语教材都附有录音盒带,使用录音器材进行酒店外语训练效果明显。除了外语培训,有条件的酒店可以运用摄像机自行摄制培训录像带,选择课题将酒店实务操作规范程序、礼貌礼节要求、服务要领等内容自编成音像教材用于培训中心。

对以上各种群体培训的方法。在酒店培训中可视需要及条件许可选用一种或挑选若干种并交替应用,使培训效果更符合实际要求。

#### ◇员工个别培训法

个别培训与群体培训是以受训员工人数来为区分的,酒店业传统的培训方式是强调单个的一对一的现场个别培训,也可称为师徒式培训。这种培训的做法是,受训员工紧跟在有经验的老员工后面,一边看,一边问,一边做帮手,以学习工作程序。在酒店培训实践中,这种师傅带徒弟的个别培训方法仍在运用,然而酒店人事培训中必须对采用师徒式培训方法的部门与岗位作有效的培训组织指导,这样才能确保培训获得良好的效果。组织现场个别式培训可以分为以下四个步骤。

##### 1. 准备

制定工作任务表与工作细则,确定培训目标,让学员作准备以及挑选培训员。

##### 2. 传授

培训员以工作细则为基准,与学员一起讨论工作中应该做些什么;然后讲解工作应该怎样做;接着就工作步骤与方法作示范。

##### 3. 练习

学员对工作熟悉后,开始独立操作,在练习中培训员在一边作适当辅导,对准确动作予以肯定与赞扬,对需改进动作提出建议。

##### 4. 跟踪观察

在学员独立工作后,培训员将继续对学员进行观察,并提供明确的支持与反馈,使学员对培训持一种积极的态度。

专门指导也是个别培训的方法之一,在学员工作实践摸索基础上,培训员针对其工作情况与特别需要实施个别指导。

酒店员工在业余时间参加社会举办的酒店专业的函授课程,也纳入酒店个别培训的方法之一。酒店人事培训部应有责任将这些员工的学习情况做记录,并适当关心他们的自学进展,给予必要的支持与帮助,鼓励员工通过业余学习自我提升。

酒店的员工培训是以在职培训为主体。由于酒店人员结构复杂,内部工种繁多,技术要求不同,酒店培训必然是多层次、多内容、多形式与多方法的。这种特点要求酒店人事培训部在制订培训计划时,对酒店培训的种类与方法有充分的认识。根据培训层次、内容、形式与方法所形成的主体分类模式,结合酒店经营管理业务的实际需求,因地、因时、因培训对象和目的而制宜,才能切实搞好培训管理。

#### ◇员工训练方法

不同的训练方法其目的不同,进行的方式也不同。多样性的训练方式有助于训练目标的达到。

为了使酒店员工达到最佳的训练成果,下面就各种训练方法逐一介绍,不妨参考。

##### 1. 分组讨论

分组讨论是指人数较少的讨论方式,小组的人数最好在5~10人。

小组讨论主题的选择方式有以下两种。

(1) 狭窄主题模式。这是指主题直接与短程学习目标有关,如“刚才主讲者说的内容,有什么方法可以运用在我们自己的工作?”

(2) 主要范围不限制模式。在此模式下,要求参与者自行规定主题的范围,或自行替较大部分的整体学习经验确立日程表。

##### 2. 单项工作检查表

这是一种印好的说明书,它可以让一位初学者有追寻的轨迹,依样去做,按部就班,可使失误减至最少。

##### 3. 脑力激荡

脑力激荡是一种组织相当松散的讨论形式(有时称为自由讨论),强调创造性思考,而不是实际分析。其方式是受训练人员就任何一个设定的主题尽量出点子,而不需要考虑这些点子是否实际,只需要把所想到的点子全部记录下来。

这是一种高度参与的讨论,每位成员对结论均有所贡献,经常共同讨论比单独思考有更好的成效。



脑力激荡训练方式的秘诀有以下两点。

- (1) 让所有参与者加入最后解决问题的过程。
- (2) 需设定人数，人数过多时，应予分组，使其彼此竞争。

#### 4. 临床实验

临床实验是一种会议，目的在于分析若干特殊问题的解决处理方法。此法的重点有以下三条。

- (1) 必须处理参与者认为实际且跟本身工作有关的问题。
- (2) 准备好参与者投入所需的时间，此段时间应包括精确辨认问题阶段和寻求改善状况所采取的可能行动方案的时间在内。
- (3) 在确认问题、成因和行动计划三者之间，做有效、均衡的时间分配。

#### 5. 专家讨论

此训练方式是研讨会、自由讨论或研究会议等活动的一部分。本训练方法的重点有以下四条。

- (1) 提供观众向“专家”询问与反映的机会。
- (2) 维持相当小的团体规模（最多 20 人）。
- (3) 指定一位秘书记录发言重点，以便日后有成员要求分析资料有记录可供参考。
- (4) 座谈开始后，严禁任何人进入房间。

#### 6. 研讨会

研讨会是针对一个主要的问题，规划行动方针，调整差异或上述目的而举行的集会。为达效果应在讨论时分小组，以使每位受训人员均有参与的机会。

#### 7. 个人经验分析

个人经验分析是用来分析造成行为与认知改变的事件，其方法如下所述。

- (1) 学习者必须把精神贯注在这些重要事件上，就较大的经验范例作综合归纳。
- (2) 参加者自行搜集或由他人提供的经验，以便假想他们面对的是一样的危机。
- (3) 这些事件必须切合实际，而且跟他们本身的工作相关。

#### 8. 个案研究

个案研究是利用书或影片，将实际或想象的情况用相当详细的方式描述出来。个案可能探讨一个完整的活动，但通常都集中在活动中的某个层面，与训练目标是相关的。

个案研究的训练方式及其注意重点有如下两条。

- (1) 提供阅读时间，以便对基本问题作出纲要与集体分析。
- (2) 学员一起研读专案，要求大家一起来为这个个案的事实予以分类，然后



将学员分为小单位的讨论小组进行分析；在预计的讨论时间结束时，再度集合小组，以便比较各组的决策与建议。

#### 9. 自由讨论

自由讨论是受训人员之间的对话，目的在于更接近训练目标。它比一般的社交谈话有着更多的限制条件，即主席、团体所需达成的特定目标、时间限制、事先安排好的议程。自由讨论的方式有座谈、代表讨论会和问答会三种。

自由讨论的优点是受训人员能够主动提出问题，表达个人的信念与感受，并把目前的看法化为言辞。

自由讨论训练方式的重点有以下几条。

(1) 用问题、评论、讲演或讨论来弥补不足的部分。

(2) 在下列情况下，讨论才能达成效果：①学习目标是认识领域（情感、兴趣、价值观）中衍生出来时；②学习目标属于观念性质时；③学习者在接受或了解观念上可能有困难时。

(3) 安排座位时，尽可能提高非言语的沟通，如正方形桌子就比狭长的桌子好。

(4) 安排主持者坐在容易看见（不必显眼）的位置。

(5) 安排座位时，应考虑下列几点：①把先前已形成的小集团或利益团体的成员打散；②如果讨论分成好几次，把成员在室内的位置调动一下；③注意每个成员的身体限制（听力、视力），把有这类限制的成员安排在主持人附近，此时主持人扮演着“协助者”的角色。

(6) 如果有“协助者”，这位“协助者”也应接受主持技巧的训练。即：①如何提出开放式的问题？②如何提出直接问题？③如何反应？④如何决定上述行为的时机？⑤如何加强沉默参与者的投入，并矫正过于多话的成员？

(7) 每次讨论要建立明确的目标，并让每一位参与者了解这些目标。

(8) 确立并宣布讨论的时间限制。

(9) 宣布附属事项或附属主题的时间限制。

(10) 遵守时间限制。

(11) 告诉讨论团体时间利用的细节，以便参与者能专注于主题，注意本身投入的适当与否。

(12) 在大家看得到的地方公布议程表（可以看出时间限制），并于每一阶段结束时总结进度。

(13) 记录哪些人意见一致，哪些人意见相左。发问时，利用这些资料，使讨论更为活泼、有趣。

#### 10. 现场参观

现场参观就是率领团体到提供实景、声音、设备或作业的环境去观摩。

现场参观训练方式的秘诀有如下三点。

(1) 参观前,先向受训人员作简报,并拟妥行程表,让他们有所期待。

(2) 讲师对于所要参观的东西、参观的地点、应该由谁说明等事项,必须慎重做好计划。

(3) 如果由讲师以外的人向团体讲述,他们必须明确了解此行的目的、时间的长短与参观的确切目标。

#### 11. 座谈

座谈是讨论的一种形式,任何参与者随时都可以发言。

座谈训练方式的秘诀有如下四点。

(1) 参与者均可自由发言。

(2) 设一主持人,其角色是维持座谈的主题。

(3) 主持者的基本原则是力求任何成员都能畅所欲言地表达他们的观点。

(4) 主持者的控制功能在于保护个别成员的权利,并在发言偏离主题时要求发言者针对主题发言。

#### 12. 调查分析

事件调查分析是个案研究的一种变化方式,它利用个人、小组或团体的分析,揭露该案的重要事实。参与者必须提出正确的问题,才能获得重要资料。

#### 13. 竞赛游戏

竞赛游戏通常是一种模拟,但它比模拟增加了几个团队间进行相同的模拟竞争、个人或团队寻求正确的答案或者兼具上述二项。

竞赛游戏训练方式的秘诀有以下三点。

(1) 必须有正确答案,供个人或团队衡量其反应。

(2) 这些答案必须是参与者认为合理的。

(3) 这些答案必须有助于洞察竞赛游戏所预计产生的结果。

#### 14. 角色扮演

角色扮演是一种计时练习,受训人扮演假想角色,并把其当做真实状况来处理。它可应用于:管理与督导的训练、沟通训练(特别是强调撰写技巧的沟通训练)、解决问题的训练计划或者训练开始前的诊断。

角色扮演训练方式的重点有以下几条。

(1) 宣布练习的时间限制。

(2) 强调参与者的实际作业。

(3) 使每一事项都成为一种不同技巧的练习。

(4) 确保每一事项均能代表训练计划中所教导的行为。

#### 15. 单项工作训练

单项工作训练是指完整地教导受训者做事的方式,其目的在于引起学习者的

兴趣，使学习者在正确的位置，观察下个步骤。在实际作业的示范时要切记：叙述、示范与说明，一次只提示一个步骤，强调重点以及重复练习并摘要说明整个作业。

在试验操作时：要求学习者实际操作；注意观察操作情况，记录重点。

在检查与追踪时：强化做对的事；不合格时必须反复练习。

单项工作训练法可应用于：所有操作性的工作、需要特殊顺序的任务以及训练受训人员适应方法上的变化。

单项工作训练方式的重点有以下三条。

- (1) 鼓励学习者随时回馈。
- (2) 试验阶段不要干预学习者的行为。
- (3) 受训人员尽量减少。

#### 16. 讲演

讲演是演讲人对受训人员作出的有组织性的口头陈述，期望这些受训人员能记住讲演中的重要观念与特定知识。

#### 17. 模拟

模拟是利用一种业务状况作为模式进行的训练，此训练方式的重点是有如下三条。

- (1) 以适用二至六组的受训人数为基准。
- (2) 使每位参与者均能加入小组的决策过程。
- (3) 必须减少决策时间，并增加小组成员。

#### 18. 范例

范例是以一典型或设计过的案例作为受训人员分析讨论的基础，参与训练者可对讲师所提出的范例加以讨论、评估并发展自己的观念与标准。

#### 19. 工作研讨

工作研讨是一种集会，它强调自由讨论、实际方法、技术以及原则的运用。其要领如下所述。

- (1) 其重点是在合作与学习的气氛下进行研讨。
- (2) 参与者期望在研讨中不仅能了解观念，也可以获得关于实际生活的成果。
- (3) 在主管工作研讨会中，参与者可提出运用于面谈上的问题，或做出定期评估属下绩效的评估表。

工作研讨训练法可运用于：各种管理技术的发展、讲师训练、改善现有技术时、对在职者提供后续与强化训练时以及为酒店新进人员提供密集式教育时。

#### 20. 示范

示范是由演讲人或影片所作的实例讲演或解释，以显示某种事物如何完成。

示范训练的秘诀是：①示范的基础在于口头解释与视觉教具间的有效配合。②可利用示范小组的方式实施（若干人示范表演一种程序或事件，让全班学员观看）。③示范可应用于面谈、销售拜访与辅导。

示范训练的重点有以下几点。

- (1) 示范开始前，备好所有的用具，摆置整齐。
- (2) 受训人员在参加示范前，必须先检查所有设备的运作状况。
- (3) 确定每个受训人员能看清楚示范物。
- (4) 确定受训人员看物品时的位置和工作时看物品的位置相同。
- (5) 示范完毕后，让每个受训人员试一试。
- (6) 将整个示范过程分成几个动作，在每个动作完成后，要求受训人员立即试做。
- (7) 对每个受训人员的试做，立即给予积极的回馈。

#### ◇酒店员工的考评

##### 1. 员工考评的原则

(1) 酒店各部门应把考评工作作为一项常规工作来抓，每个季度进行一次，并协同人事部做好对员工的考评，使之制度化、程序化、合理化。

(2) 在考评前应认真做好准备，对员工的工作表现要有充分的了解，搜集其自上次考评以来的工作表现记录，包括出勤情况、奖惩记录、直属主管的日常反映等，确保考评结果的准确性。

(3) 常用的考评方式是考评者与被考评员工直接面谈交换意见。面谈应选择一个不受外界干扰的安静环境，使考评双方能在宽松而宁静的气氛中坦诚交谈，以提高考评效果。

(4) 在客观公正的考评基础上，根据每一员工的业绩与表现，将其考评的结果与对员工的合理使用和相应的报酬待遇结合起来，以提高工作效率，调动员工的积极性。

(5) 考评者工作要认真、仔细、实事求是，确保考评工作的公平性和客观性。

##### 2. 员工考评的内容

(1) 态度。态度主要指员工的事业心与工作态度，包括其纪律出勤情况、工作的主动性与积极性等。

(2) 素质。素质包括员工是否有上进心、是否忠于本职工作及其可信赖程度，还包括纪律性、职业道德、个人卫生与仪容仪表等。

(3) 能力。根据员工的不同职别层次，对其业务能力、管理能力、工作能力作分类考评。

(4) 绩效。此项主要考评员工对酒店的贡献与完成工作任务的数量及质量方面的情况。

### 3. 员工考评的方法

(1) 上、下级面谈。上级领导通过直接面谈方式对其属下员工进行考评。

(2) 对象比较。由被考评员工的直属上司执行,对被考评的一组员工,按照工作要求的标准,相互比较,然后采用评分或评语方式,对被考评员工的工作表现进行评价。

(3) 班组评议。由所在部门的同事有组织、有准备地讨论评议。班组评议由班组长或领班负责召集并汇总评议结论,考评标准或提纲由人事部和员工所在部门制定。班组评议结论必须经本人阅读并签字后方可生效。

(4) 个人鉴定。由被考评员工对本人的工作表现,参照酒店人事部门和所在业务部门所规定的工作标准,以书面形式作自我总结。

### 4. 工作岗位等级的评估方法

对工作岗位的等级进行评估,一般有以下三种方法。

(1) 按岗位本身的高低等级来确定。例如,把岗位等级分为实习生、低级服务员、高级服务员、副领班、正领班、副主管、正主管、部门经理助理、部门副经理、部门正经理、总经理助理、副总经理和总经理。这种方法比较适合于小酒店。

(2) 按岗位工作性质来分析定级。具体来说,就是综合性地分析每一个工作岗位对体力、知识、能力和职责的要求,以确定不同的工作岗位的等级。

(3) 评分法。通过分析各个工作岗位的责任说明书和要求说明书,把不同岗位所要求的共同能力因素抽出来,按照各个岗位对这些共同因素的不同要求来评分;然后,把各个岗位所得总分进行比较,按总分高低来评定不同岗位的等级和等级组。

### 5. 员工工作实绩的考核

酒店管理从某个角度来讲,就是对酒店员工工作行为和工作实绩的管理,其关键是使员工养成良好的工作习惯。对员工工作行为的管理,可以分为以下三个阶段。

(1) 对员工工作行为发生前的管理,如招聘和岗前培训的管理。

(2) 对员工工作行为发生中的管理,即规范作业的督导管理。

(3) 对员工工作行为发生后的管理,即对员工工作实绩的考核。

考核员工工作实绩的作用有两点:①给每个员工一次了解、改进和提高自己的机会。通过考核,员工可以更清楚地了解自己的优点和缺点,知道自己该如何进一步去做好工作;②可以根据员工的工作实绩合理地确定员工的工资等级或某一工资等级的某一细档,以及是否晋升员工的工资。

员工实绩考核的方法有很多，其基本原则是：①能够比较准确地作出符合客观实际的评定；②简单明了，切实可行；③能为员工所接受。



## 第十五章 酒店财务部规范化管理

### ◇酒店财务管理的概念

酒店财务管理是指根据客观经济规律和国家政策,通过对酒店资金形成、分配、使用、回收过程的管理,利用货币价值形式对酒店经营业务进行综合性的管理。财务管理就是从资金运动的角度来计划和控制酒店的生产经营活动,并评估和分析其合理性,以尽可能少的资金取得最大的经济效益,提高酒店的经营管理水平。

在酒店的管理系统中,财务管理立足于酒店管理的信息系统和会计系统,服务于酒店管理者的经营决策。同时,酒店的经营以及酒店的财务管理都处于当地的经济环境、法律环境、税收环境的影响中。

酒店的经济活动过程,其实质也是资金从被占有到以货币形态被重新收回的循环过程。具体来说,通过资金筹集,取得货币形态的资金;通过资金投放和使用,货币形态资金转化为实物形态的资金(包括固定资产、流动资产等);通过日常的业务运营、对客服务,一方面消耗实物,另一方面取得货币资金和应收账款,应收账款的资金形态为结算资金;通过账款结算,收回应收账款,结算资金又转换为货币资金。而收回的货币资金又进行重新分配,一部分用于补偿业务运营消耗,保证酒店业务运营资金;另一部分用于缴纳税金,支付投资者报酬,以维持酒店正常的财务关系。依此循环,便是酒店资金形态的不断转化,也就是通常所说的资金运动。

酒店的资金运动贯穿于业务经营活动的各个方面。酒店各方面的工作,在一定程度上都可以从资金运动中得到反映。因此,我们可以而且应该从酒店资金运动中总结经验,发现问题,以期更好地提高酒店的经营效益。

酒店资金的循环运动,也体现了酒店与有关利益各方的经济关系。这些关系主要有酒店与国家之间的权责关系、酒店与酒店之间的经济关系、酒店内部的核算和分配关系以及酒店与顾客的结算关系。以上所体现的各方面关系也是相互联系、相互制约的。其中,酒店与国家之间的权责关系是其他各关系的基础,而其他各方面的经济关系则是这一经济关系体系中的主要内容。

### ◇酒店财务管理的意义

酒店财务在酒店经营业务活动中起着理财的作用，财务管理对酒店的管理和经营有着十分重要的作用。

#### 1. 保证酒店资金供应，促进酒店有效经营

一定量的资金是酒店经营活动的基础。为了保证酒店得到资金供应，财务部门要详细核定、积极筹措酒店所需要的资金。有了资金犹如给酒店不断输入新鲜血液，使酒店能有效地经营。

#### 2. 增收节支，提高酒店经济效益

财务管理既管供应投入，也管收入产生。在资金投入前，财务管理要根据市场信息和各种财务信息，经过分析预测，决定资金投向和分配。酒店总是希望把资金投入能产生直接或间接效益、效益比较显著的方面去。资金投入后，财务又通过会计核算监督控制投入资金的使用及使用效果，从而不断增加酒店收入。与此同时，在会计核算过程中，按照计划控制成本和费用，从而使支出压缩到必要的合理程度。财务管理能促进增收节支，对酒店提高经济效益有着重要意义。

#### 3. 促进酒店提高经营管理水平

财务管理不是被动地去反映酒店经济活动过程，而是通过决策、控制来促进经营业务的发展。财务既可以综合全面地反映酒店经营情况，也可以较具体地反映酒店各部门及各个经营过程中的情况。财务反映出的信息较快且较灵敏，酒店利用财务信息可及时了解各个部门、各种业务的经营情况，以便针对具体情况作出决策，进而指挥控制业务的进行。同时，通过财务计划和会计核算，使收入、利润达到目标，将成本费用控制在计划之内。完成财务计划的关键是提高各部门管理水平，采用科学管理方法去实现计划目标。酒店财务还要在分配上促进管理水平的提高，合理地分配部门和职工的利益，把科学分配也作为一种管理手段，促使部门一方面增强科学管理，争取更多的利益，另一方面提高管理水平，完善原始记录和信息系统，为科学分配提供依据。

正因为财务在酒店有着十分重要的地位，对酒店经营有重要的意义，财务在酒店管理中又有着综合性的特点，因而酒店财务决策往往由总经理亲自作出。

### ◇酒店财务管理的任务

#### 1. 依法合理筹集资金，保证酒店正常运营

这是酒店财务管理工作的首要任务。在酒店筹建过程中，应筹集国家规定的最低资本金限额以及酒店建设所需资金；在业务经营过程中，要合理分配和有效监督各部门资金的使用，财务部门必须设法保证供给各部门需要使用的资金，但

对计划外资金必须严格审批。

#### 2. 合理使用资金，提高资金利用效果

合理使用资金是酒店财务管理的核心任务。财务在理财过程中，对分配给各部门的资金要加以严格监督，并对使用效果进行审核，指导部门合理有效利用资金，节省费用开支。

#### 3. 健全财务会计系统和制度，做好财务管理基础工作

酒店要根据国家的法律以及相关财务规定，结合本酒店的实际情况，制定酒店内部的财务管理制度，以作为日常财务工作的依据。会计工作是财务管理的基础，财务管理必须组织好与财务会计有关的所有业务工作。

#### 4. 正确组织收支，合理分配财务成果

酒店应加强对结算资金的管理，及时结算并收回各项收入，保持财务成果的完整性。酒店财务管理要在保证酒店收入和利润的情况下，按时计算和缴纳税金，进行利润分配，按照规定提取公积金和公益金，对投资者进行分红，处理好各方面的分配关系。

#### 5. 加强财务监督，发挥财务综合作用的作用

不仅对酒店的财务活动，而且对酒店的业务经营活动都要进行财务监督。由于财务管理的综合性，酒店财务活动开展得正确与否，直接影响到各方面的利益。不仅要进行事后监督，更重要的是进行事前监督，通过制度和有效的监督，“防患于未然”。

### ◇酒店财务管理的方法

财务管理方法是用来组织、指挥、监督和控制财务活动，正确处理财务关系，以完成财务管理任务的手段。酒店财务管理的方法主要有财务预测、财务决策、财务预算、财务控制、财务分析和财务审计等。

#### 1. 进行财务预测

财务预测是根据财务活动的历史资料，考虑现实的要求和条件，对酒店未来的财务科学研究和财务成果进行的预计和测算。酒店的经营活动是在未来不确定的条件下进行的，可以说不确定性是进行财务预测的基础。正是由于未来存在着风险，为应付这种风险而采取的必要手段便是进行财务预测。这样才能使酒店防患于未然，处惊而不乱。财务预测的目标体现在以下两个方面。

(1) 为计划管理提供信息。酒店编制的财务计划（财务预算）是财务控制的依据和考核的标准，因此财务计划的科学性和准确性是极为重要的，而要实现计划的上述作用就必须进行财务预测。将预测到的各类信息按一定方法加工整理后，才能为计划的科学制订提供可靠的和广泛的信息来源，使计划管理建立在坚实的基础上。

(2) 为财务决策提供依据。财务预测所提供的资料为准确的财务决策提供了依据,而财务决策又是经营决策的核心,因此搞好财务预测不仅为财务决策提供了依据,也为经营决策的科学化奠定了基础。

进行财务预测的一般步骤:首先是确定预测的目的和对象。财务预测一般包括销售收入预测、成本费用预测、利润预测、货币流量预测、资金需要量预测及证券价格的预测等。预测的目的和对象不同,资料的收集和方法的选择等也就不同。其次是收集和整理资料。根据预测的目的和对象,广泛收集各种有关资料(如酒店内外部资料,旅游市场供求状况及发展趋势、历史的统计资料等),并尽量使收集的资料具有可靠性和完整性。收集到资料后还要对资料进行分类汇总,使它们符合财务预测的需要。再次是确定计算的方法。通过对收集的资料进行归类分析,找出各种影响因素及相互关系,选择适当的预测模型进行计算。

常见的财务预测的方法包括时间序列分析法、回归直线法、量本利分析法、投资回收期预测法和现金流量法等,此外还要采用一些定性分析法,最后确定最佳方案。将制定的各种预测方案进行对比分析研究,为今后的财务预测工作奠定基础。

## 2. 制定财务决策

财务决策是现代经营管理决策的核心内容,财务决策制定的成功与否,直接关系到酒店财务活动乃至经济效益的好坏,因此必须给予足够的重视。酒店财务决策的中心内容是资金筹集与配置决策,这些决策的制定主要是依据财务预测时提出的各个方案。

## 3. 编制财务预算

在财务预测的基础上编制财务预算,是财务管理的重要方法之一。财务预算一般包括销售预算、成本费用预算、利润预算、现金预算和预计资产负债表等。

编制财务预算一般包括四个步骤:一是进行财务预测。二是编制部门预算草案。每年第四季度由酒店总经理向各部门经理下达编制下年部门财务预算的通知书,各部门接到通知书后,经过调查、分析和研究,制定出部门预算指标。考虑到酒店的季节波动性特点,预算指标要有一定的弹性。三是在各部门的预算指标基础上编制酒店财务预算,财务部门对各部门的各项指标进行核对和研究,本着综合平衡的原则编制出财务预算草案。四是年底由总经理召开预算会议,由总会计师(财务总监)宣布财务预算草案的各项指标,经过充分讨论修订后,正式下达给各部门。

## 4. 组织财务控制

控制是酒店财务管理的基本手段之一。财务控制是以财务预算指标和各项定额为依据,对资金的收入、支出、占用、耗费等进行计算和审核,找出差异,采

取措施，以保证预算指标的实现。

财务控制是财务预算实施过程中的必然要求。做好财务控制，首先是制定控制标准，制定出成本费用定额和资金定额，实行定额管理，结合各项定额将财务预算指标分解落实到各部门、班组以致个人，作为控制的依据。其次是制定日常执行标准，对资金的收支、设备的占用等运用各种手段（如采用限额领料单、内部结算货币等）进行记录、计算，将标准与实际发生额进行对比，找出差异，对不符合标准的支出予以限制。最后要将差异形成的原因找出来，对不利的因素采取措施予以消除，以实现财务控制作用，保证预算指标的完成。

#### 5. 开展财务分析

财务分析是以会计核算资料为主要依据，对酒店财务活动的过程和结果进行分析对比，对预算完成情况及财务状况作出评价，并提出改进的措施。

酒店整个财务管理组织系统的正常运转和财务分析的顺利进行，需要准确及时的财务信息传递。一般来说，酒店财务信息传递主要有以下几条线。

（1）纵向信息传递。通过上下级间财务信息的沟通，保证酒店决策的正确作出与实施，提高酒店反应速度。

（2）横向信息传递。通过各部门间财务信息的沟通，更好地做好协作配合工作，提高整体服务质量和效率。比如客人进店，在办完登记入住手续后，立即将信息传递给客房部、餐饮部等，以便做好接待工作。再如客人要离店，各营业点要迅速、及时地将客人的消费信息传递给前台，以便汇总客人消费总额，防止跑账、漏账等现象的发生。

（3）交叉信息传递。酒店是个开放的系统，外部市场信息的变化会影响酒店财务管理状况，各部门人员在获得各方面有用信息后，会向有关部门汇集，形成错综复杂的交叉信息传递。比如有的员工在获得某种酒店采购物品要涨价的信息后，应传递给采购部、财务部或使用部门等，以供领导者决策使用。交叉信息传递渠道是否畅通，反映了一个酒店财务管理中员工参与的程度，这是做好财务管理的重要群众基础。

通过财务分析，一方面可以掌握财务预算的完成情况，发现影响财务成果实现的因素及影响程度；另一方面可以及时总结经验，发现问题，为下一轮财务预算工作的改善提供依据。

#### 6. 实行财务审计

财务审计以核算资料为主要依据，对酒店经济活动和财务收支的合理性、合法性和有效性进行审计，这是实现财务监督的主要手段之一。



### ◇酒店筹资管理

#### 1. 酒店筹资的方式

酒店筹资的方式很多，但概括起来不过有两大类。一类是接受投资者投入的资金及酒店内部积累资金，即酒店的自有资金；另一类是向债权人借入的资金，即酒店的负债筹资。

(1) 酒店自有资金。酒店自有资金主要由酒店投资人投入的资本金和企业经营积累所形成的资金构成，它包括资本金、资本公积金和留存收益三部分内容。

资本金是酒店在工商行政管理部门登记的注册资金，是企业实际收到投资者投入的资金，它是所有者权益最基本的构成部分。资本金的筹集，主要是通过发行股票或集资的方式来筹集的。酒店资本金按其投资的主体不同，可分为国家资本金、法人资本金、个人资本金和外商资本金等。酒店资本金可由投资者以各种形式的资产来进行投资，主要包括现金、实物等有形资产和无形资产等。

资本公积金同样也是酒店所有者权益的一部分，这是一种资本储备形式。资本公积金主要包括资本溢价、法定财产重估增值、资本折算差额和接受捐赠等四个方面。它是酒店资金来源的一个重要途径。

留存收益是指酒店经营所得利润的内部积累，是从税后净利润中提取而形成的。它主要包括盈余公积金、公益金和未分配利润。

(2) 酒店负债筹资。负债是酒店企业最主要的筹资形式。酒店在经营发展过程中，资本筹资的有限性、企业经营规模的扩大及负债筹资的高资本收益率都说明企业经营过程中负债筹资的必要性。以下主要从银行借款、发行债券、融资租赁和商业信用等筹资形式，介绍一下酒店负债筹资的内容。

银行借款是指酒店根据借款协议或合同向银行和其他金融机构借入的资金款项。按期限长短，银行借款可分为短期借款和长期借款两类。期限在一年以上的各种借款为长期借款，其主要用于酒店长期资产投资和永久性流动资产需要；期限在一年以内的各种借款就是短期借款，它主要解决酒店企业暂时的现金需要而向银行借用的款项。目前，我国中外合资酒店企业这部分借款占到流动资金平均需求的70%左右。

发行债券是指酒店企业为筹集资金而发行的，约期还本付息的借贷关系的有价证券。按照偿还期的不同，债券可分为短期债券、中期债券和长期债券。其中，长期债券期限一般在十年以上。尽管发行债券可以解决企业在一定时期对资金的需要，但这种方式缺乏财务灵活性，定时付息，到期还本，势必给酒店造成很大的财务压力，严重影响酒店的经营与发展，甚至危及酒店的生存，致使企业



破产。所以在采用这种方式筹集资金时，一定要认真考虑酒店的实际能力，避免使酒店陷入债务危机。

融资租赁是一种新兴的信贷方式，它是出租人以收取租金为条件，在契约或合同规定的期限内，将资产租给承租人使用的一种经济行为。融资租赁主要涉及出租人、承租人、租金和租赁资产四个基本要素。租赁的形式有融资租赁、营业租赁、服务租赁等，其中融资租赁是最为常见的形式。当酒店需购买大型设备而又缺乏足够资金时，可以向租赁公司租用该设备，通过融物来达到融资的目的。虽然融资租赁最为常用，但经营者仍需认真考虑，科学分析比较，合理选择适合酒店今后发展的筹资方式。

商业信用是一种从供应商处以应付货款和应付票据的方式筹集资金的方法。从筹资角度来看，商业信用的偿还压力和风险较大，但成本低，有时甚至无成本。商业信用的主要形式有应付账款、应付票据、预收货款等。

## 2. 资本成本

在市场经济条件下，酒店筹集和使用资金都要付出代价。资本成本就是酒店为筹集和使用资金而付出的代价，它主要由筹资费用和使用费用两部分构成。前者是指在筹资过程中获得资本而付出的费用，如手续费、发行费等；后者是指酒店企业在经营过程中因使用资金而支付的费用，如股利、利息、债息等。资本成本既可以用绝对数表示，又可以用相对数说明。一般情况下，资本成本都是用相对数来表示的。其计算公式为

$$K = D + (P - F) \times 100\% \text{ 或 } K = D + P(J - F) \times 100\%$$

式中， $K$  为资本成本； $D$  为使用费用； $P$  为筹资总额； $J$  为筹资费用； $F$  为筹资费用率。

当然，资本成本还可以按其筹资的方式不同，分别确定不同的资本成本。

## ◇酒店投资管理

酒店业是个资金密集型行业。酒店的发展始终离不开资金的支持，可以说酒店经营过程中资金的投入是企业维持和扩大生产经营的前提与基础。然而，经营过程中投资的方向、投资的规模及投资的结果，必将对酒店企业今后的发展、战略决策产生十分重大的影响。

### 1. 酒店投资的分类

- (1) 按投资对象的存在形态划分，主要分为实体投资与金融投资。
- (2) 按回收的时间长短划分，主要分为长期投资和短期投资。
- (3) 按投资的方向划分，主要分为对内投资和对外投资。
- (4) 按投资在再生产过程中的作用划分，主要分为初创投资和后续投资。
- (5) 按投资项目之间相互关系划分，主要分为独立投资、互斥投资和互补

投资。

从上述分类中可以看出，划分标准不同，其分类结果也不尽相同。上述分类只是对酒店投资类别进行了简单的描述。虽然有些分类相互交织在一起，很难准确分开，整个分类还存在着一定的缺陷。即便是这样，这种分类对我们进一步深入地研究酒店投资仍有积极的推动作用。

## 2. 酒店投资项目的财务评价

对酒店投资项目进行财务评价是酒店财务管理的客观要求。酒店投资者在进行投资活动时有必要借助于财务评价体系，对投资成果进行科学、全面的评述，以便抓住经营决策的实质和关键，为企业战略决策服务。财务评价指标有以下两大类。

(1) 静态指标，主要包括投资回收期、投资利润率等。

(2) 动态指标，主要包括净现值，内部收益率等。

## 3. 酒店投资风险

对大多数投资活动来讲，都存在一个风险问题，酒店投资也不例外。所谓酒店投资风险，是指一项投资所取得的结果与原期望结果之间的差异性。这种差异性的出现主要是由于投资者对市场预期的不正确及经营缺乏应有的效率造成的。比如固定资产投资，它的投资周期长，各个时期的现金流量难以准确把握，未来时期的各种不确定因素比较多。所有这些都会使投资者对市场的预测出现偏差，从而使整个投资方案带有很大的风险性。为了降低投资风险，对投资活动进行分析研究，就显得十分必要了。关于投资风险的研究，主要集中在投资风险的衡量上。投资风险如何计量测算，这是一个十分复杂的命题。目前，通常是以能反映概率分布离散程度的标准离差来确定。

对酒店而言，虽说投资风险不可避免；但随着其风险程度的加大，投资者预期的收益率都在提高。酒店投资风险管理的目的追求在特定风险条件下投资收益的最大化或风险的最小化。其实，这就是财务管理观念在酒店投资风险管理目标上的进一步体现。

## ◇酒店流动资产管理

在酒店企业资产中，流动资产是企业的劳动对象，是企业进行生产经营活动的基础，它是酒店资产的重要组成部分。具体来讲，酒店流动资产是指能够在一年或超过一年的一个营业周期内变现的资产。流动资产主要包括酒店货币资产、酒店债权资产、酒店存货资产和酒店其他流动资产等内容。

### 1. 酒店货币资产管理

酒店货币资产是以现金形式存在的。现金是指企业占用在各种货币形态上的资产，包括库存现金、银行存款以及其他货币资金。

现金是标准支付手段，正常的酒店经营活动必须保留一定数量的现金储备。这是因为伴随着酒店经营活动的进行，随时会发生大量的现金流入与流出。这种现金的流入与流出将对酒店企业经营的财务状况产生重大影响。

为了达到保证货币资产的流动性，提高其盈利目的，就必须对酒店企业的现金情况进行科学、系统的管理。这主要可以从两个方面抓起：一是编制现金预算，保证现金收入与现金支出在时间上和数量上的协调；二是做好现金的日常管理工作，从而提高现金管理质量。

## 2. 酒店债权资产的管理

酒店债权资产是指因酒店赊销而形成的对其他企业或个人的货币索取权，主要包括应收账款、应收票据、其他应收款和预付账款等。以下主要介绍应收账款和应收票据等两个方面的内容。

(1) 应收账款的管理。在市场经济条件下，酒店为了扩大销售额，提高市场占有率，减少设备设施的闲置，常常向宾客提供信用消费。这样，便产生了债权资产，即应收账款。从本质上来说，应收账款是因为赊销业务而应向客户收取款项的一种短期债权。酒店企业在经营活动中，采用适当的赊销政策，虽然可以增加销售利润，但这种应收账款投资收益与坏账损失发生的风险是并存的。这就要求我们在利用赊销政策扩大销售的同时，应尽可能地降低坏账损失、机会成本和管理成本，最大限度地提高酒店应收账款的投资收益。

在实施管理过程中，主要是对赊销额和收款期的控制。酒店赊销额的大小，主要取决于当时采用的信用政策的宽紧。要控制赊销额，就必须研究酒店信用政策。酒店信用政策主要包括信用标准、信用条件和收账方针等。信用标准就是客户获得酒店企业商业信用所应具备的最低条件。信用条件是酒店评价客户信用等级，决定给予或拒绝客户信用的依据，主要包括信用期限、折扣期限及现金折扣等。酒店对30天付款方案规定付款条件为“3/15，n/30”意思为：如果客户能够在15天付款将得到3%的优惠折价；超过15天没有优惠，但必须在30天内付清全部款项。在此，30天为信用期限，15天为折扣期限，3%为折扣率。收账方针也称为收账政策，是指当客户违反信用条件，拖欠甚至拒付账款时酒店所采取的收账策略与措施。

另外，在实施管理过程中，还要对收款期进行控制。收款期越长，形成呆、死账的可能性就越大。为了更好地控制应收账款的收款期，首先，应及时掌握应收账款收款期的分布情况，认真编写账龄分析表，并对不同情况采取具有针对性的措施，力求改善应收账款收款期的分布状况。其次，应加强应收账款的催收工作，派专人负责本项工作，并可与责任人的经济利益挂起钩来。再次，应科学、合理地运用现金折扣。

(2) 应收票据的管理。应收票据的管理主要可以从两个方面把握，一个是期

票，另一个是汇票。

期票是由客户签发的并承诺在指定日期无条件支付一定金额给收款人或持票人的票据。持票人手中的期票就是一种应收票据，属于债权资产。

汇票是由出票人签发，由付款人按约定的付款期限对指定的收款人无条件支付一定金额的票据。汇票有商业汇票和银行汇票两种，在此主要指商业汇票。承兑后的汇票又分为商业承兑汇票和银行承兑汇票。当酒店同意用商业汇票方式结算时，收到并持有的尚未到期的汇票就构成了酒店的应收票据。在使用商业汇票结算时，应防止违法套现等其他不法行为的出现。

另外，根据会计核算的具体要求，对应收票据应设置专门的应收票据登记簿，对所发生的每笔业务进行逐笔登记，加强应收票据的日常管理工作。

3. 酒店存货资产的管理

存货是指酒店在生产经营活动中为销售或耗用而储备的资产，它主要包括原料、燃料、物料用品、低值易耗品和商品等。存货是酒店流动资产的重要构成，它联系着酒店产品的生产和销售。存货的控制或管理效率的高低，直接反映并决定酒店企业的收益，以及风险和流动性的综合水平。因此，对酒店存货管理绝不能掉以轻心。为了加强对酒店存货的管理，以下介绍 ABC 分类管理法。

所谓 ABC 分类管理，就是按照一定的标准，将酒店企业的存货划分为 ABC 三类，分别实行按品种重点管理、按类别一般控制和按总额灵活掌握的存货管理方法。采用这种方法实施管理时，需要将酒店存货的每个品种按照使用资金的大小依次排列，计算出排在前面的占累计品种总数 10% 的各品种供应金额的合计数，并以此类推进行计算（见表 1-15-1）。

表 1-15-1 ABC 分类管理法产品分类表

| 物资类别 | 品种占总额 | 资金占总额 | 管理方式 |
|------|-------|-------|------|
| A    | 10%左右 | 65%左右 | 重点   |
| B    | 35%左右 | 25%左右 | 次要   |
| C    | 55%左右 | 10%左右 | 一般   |

从表 1-15-1 可以观察到，A 类存货的特点是金额巨大，占整个库存金额的 65%左右，但品种数量较少，只占整个库存物资品种的 10%左右，这也就是我们常说的“关键的少数”，对其应该实施重点管理。B 类存货金额一般，占整个资金总量的 25%左右，品种数量相对较多，占整个品种数量的 35%左右，与 A 类相比较，属于次要管理对象；C 类存货品种数量较多，占整个库存品种的 55%左右，但价值额却很小，占整个库存资产金额的 10%左右，对 C 类库存产品只需一般管理就可以收到比较好的管理效果。总之，通过对酒店存货进行 ABC 分类，可使企业分清主次，合理划分存货类别，以使酒店存货资产得到科

学、有效的控制，提高酒店资产管理的效率。

#### 4. 酒店其他流动资产的管理

酒店其他流动资产是指除酒店货币资产、酒店债权资产、酒店存货资产以外的酒店流动资产。这部分流动资产不是酒店流动资产管理的重点与中心，但却是其有效的构成部分，所以在实际管理过程中仍不可忽视。

### ◇酒店非流动资产的管理

酒店非流动资产的管理主要包括两个方面的内容，即固定资产管理和无形资产及其他资产的管理。

#### 1. 酒店固定资产的管理

固定资产是指酒店那些使用年限在一年以上的房屋、建筑物、机器、机械、运输工具以及其他与生产和经营有关的设备、器具和工具等。有些虽不属于生产经营主要的设备物品，但单位价值在 2 000 元以上，并且使用期限超过 2 年的，也作为固定资产。固定资产是酒店资产的重要组成部分。加强对固定资产的管理，有助于充分发挥固定资产的使用效能，提高固定资产的利用效果，为酒店生产经营服务。

(1) 固定资产的分类。酒店固定资产的分类，是依据一定的标准进行的。划分的标准不同，其分类的内容也有所不同，具体有以下几种分类。

按经营用途分类，固定资产可分为营业用固定资产和非营业用固定资产。营业用固定资产是指酒店直接或间接地服务于宾客的固定资产，如客房、餐厅、商场、厨房、各种健身娱乐设施、各类库房、各种供电、供水、供热设施的传输设备等；非营业用固定资产是指不是用于服务宾客的固定资产，如职工食堂、医务室、职工浴室、托儿所等用于酒店职工和福利的设备设施。

按使用情况分类，固定资产可分为在用固定资产、未使用固定资产和不需用固定资产。在用固定资产是指正在营业用和非营业用固定资产；未使用固定资产是指尚未投入使用的新增固定资产和停止使用的固定资产；不需用固定资产是指不适用于本酒店使用或多余的等待处理的固定资产。

按固定资产的所属关系分类，固定资产可分为自有固定资产和融资租入固定资产。自有固定资产是指由酒店企业自己购买或建造，产权归酒店企业自己所有的固定资产；融资租入固定资产是指酒店根据融资租赁合同以融资租赁方式租入的固定资产。

(2) 固定资产的计价。通常，固定资产的计价有以下三种方式。

按原始价值计价。原始价值是指酒店购建固定资产时所发生的全部货币支出，包括买价、运杂费和保险费等。酒店固定资产因来源不同，其原始价值的确定也有所不同。



按折余价值计价。折余价值，顾名思义是指从固定资产原始价值中减去累计折旧（即已提折旧的价值）余额后的净额。折余价值反映了酒店当前使用固定资产的实际价值水平，是固定资产新旧程度在价值上的反映。通过与原始价值的对比，有助于有效控制固定资产的投资、使用和管理。

按重置完全价值计价。重置完全价值是指按当前生产条件和价格水平，重新购置固定资产所需的全部支出。在实际工作中，如原始价值记录不全、不准，无法正确反映实际情况的固定资产，经改、扩建后，与原始价值相差太大以及财产清查中盘盈的固定资产可以采用重置完全价值加以反映。

（3）固定资产的折旧。固定资产折旧是固定资产在使用过程中由于不断损耗而转移到酒店经营费用中的以货币形式表现的价值。固定资产折旧既是酒店企业的一项费用，又是一种现金流入。为了正确计算固定资产的折旧，就必须明确固定资产计提折旧的范围。

固定资产折旧的范围主要包括两个方面的内容。一方面是酒店需计提固定资产折旧的项目，如房屋及建筑物，在用的机器设备，仪器仪表，运输车辆，季节性停用、修理停用的设备，融资租入的设备及以经营租赁方式租出的固定资产；另一方面是指不需计提折旧的固定资产，包括房屋、建筑物以外的未能使用，以经营租赁方式租入的固定资产，已提足折旧但仍在使用的固定资产，以及未提足折旧提前报废的固定资产，国家规定不提折旧的其他固定资产。

至于固定资产折旧的计算，可以从两个方面加以计算。一方面是直线法计提折旧；另一方面是加速计提折旧法提取折旧。直线法计算中，关键是确定固定资产折旧率。固定资产折旧的计算公式为

固定资产年折旧率 =  $(1 - \text{预计净残值率}) \div \text{规定的折旧年限}$

如果按月计算固定的折旧额，公式还可进一步变化，其计算公式为

固定资产月提额 =  $\text{固定资产原值} \times \text{月折旧率} = \text{固定资产} \times \text{年折旧率} / 12$

除了平均年限法计算折旧外，还有一种工作量法，这种方法也是直线法的一种，其具体计算公式为

单位里程折旧额 =  $\text{原值} \times (1 - \text{预计净残值率}) / \text{规定的总行驶里程}$

（4）固定资产修理。为了使固定资产在酒店生产经营活动中最大效能地发挥作用，搞好酒店固定资产的维修保养工作就成为管理工作的关键。一般来讲，酒店固定资产的修理按其修理范围的大小、修理时间间隔的长短和修理费用的多少，可分为大修理和日常修理。大修理主要是对酒店固定资产进行的定期维修，其费用既可采用预提方式核算又可利用待摊方式核算。日常修理主要是针对酒店固定资产在日常生产经营活动中出现的小毛病、小问题而采取的一种维修政策。固定资产日常修理费用可以直接计入酒店当期经营活动中的成本、费用中。



(5) 固定资金利用分析。以下介绍一些固定资金分布分析指标及固定资金利用分析指标。

固定资金分布分析的指标计算公式为

固定资金占有率 = 酒店固定资金总额 ÷ 酒店资金总量

部门固定资金占有率 = 部门占有固定资金 ÷ 酒店固定资金总量

固定资金利用分析的指标计算公式为

每百元营业额平均占用额 = 固定资产平均占用额 ÷ 酒店营业额 × 100%

每百元固定资产营业额 = 营业额 ÷ 固定资产平均占用额 × 100%

## 2. 酒店无形资产与其他资产的管理

(1) 酒店无形资产的管理。无形资产是酒店拥有的没有实物形态的长期资产，对无形资产的管理主要体现在无形资产的计价和摊销上。无形资产的计价主要是视其资产的来源加以确定的，如作为投资投入的无形资产、购入的无形资产、自行开发的无形资产、接受捐赠的无形资产等都必须分清来源，科学、合理地确定它们计价的大小；而无形资产的摊销一般应采用直线法。这样可以使各期负担的费用额均衡，从而使财务管理指标更具有可比性。日常对无形资产摊销主要集中在有效使用期限。关于使用期限的确定，应以无形资产的有效期限为基础来确定。

(2) 酒店其他长期资产的管理。酒店其他长期资产的管理主要集中在递延资产、开办费和租赁等三个方面。递延资产是指酒店在筹办和生产经营期间内发生的不能全部计入当年损益，应当在以后年度内分摊的各项费用。开办费是指酒店在筹办期间所发生的费用，如员工工资、职工差旅费和印刷费等。租赁是一种扩大经营规模的有效方式，它有融资性租赁和经营性租赁两种方式。融资租赁是通过融物来达到融资的。在这种租赁方式下，融资租赁资产的收益和风险已经发生转移，由出租方转移给承租方。经营性租赁主要是为了解决生产经营的季节性、临时性的需要而进行的资产租赁。在这种租赁方式下，酒店企业只是在租赁期内拥有资产的使用权，与租赁资产相关的风险和报酬并没有发生转移。

## ◇酒店成本费用的含义和构成

酒店成本费用是酒店在经营过程中所耗费的全部物化劳动和活劳动的货币形式，它以价值的形式表现社会劳动的耗费。

酒店为了正确计算成本费用，寻求降低成本费用的途径，加强对成本费用的管理，必须对酒店的成本费用进行必要的分类。

### 1. 直接成本和间接成本

根据成本与产品的关系，可将成本分为直接成本和间接成本。其中，直接成本是指酒店经营中发生的能直接认定到某一核算对象的成本，如食品原材料成本

等；而间接成本则是指不能直接认定的成本，如管理费用等。

## 2. 固定成本和变动成本

根据成本与经营业务量大小的关系，又可将成本分为固定成本和变动成本。其中，固定成本是指在一定范围和一定时间内总额不随经营业务量的增减而变动的成本；如固定资产折旧总额，既不会因为酒店接待量增加而增加，也不会因为接待量减少而减少。而变动成本则是随着经营业务量的变化其总额成正比例变化的成本，如客房内各种消耗品的支出总额就是典型的变动成本。

事实上，在固定成本和变动成本之外，还存在着半变动成本（即混合成本）。半变动成本是指成本总额随着经营业务量的变化而变化，但并不呈现正比例关系的成本，如水费、电费都属于半变动成本。在实际工作中，为了使信息更有价值，往往需要把半变动成本中的固定和变动两大部分分解开，分别归入固定成本和变动成本。

## 3. 营业成本、营业费用、管理费用和财务费用

根据酒店的特点，酒店财务会计将酒店成本费用分为营业成本和期间费用，期间费用包括营业费用、管理费用和财务费用。

（1）营业成本。成本是指企业为生产产品、提供劳务而发生的各种耗费。酒店的成本主要为营业成本，它与营业收入密切相关，与主营业务收入相对应，酒店为获得主营业务收入而发生的耗费为主营业务成本。酒店营业成本主要包括餐饮成本、商品成本、洗涤成本和其他成本。

餐饮成本是指酒店餐饮部门经营过程中的直接材料耗费，包括耗用的食品、饮料的原材料、调料、配料成本；商品成本是指酒店销售商品的进价成本；洗涤成本是指洗衣房洗涤耗用的原材料、辅料成本；其他成本是指除以上之外的其他直接支出，如酒店出售存货（除商品外）的实际成本。

（2）营业费用。营业费用是指酒店营业部门在经营中发生的各项费用，包括运输费、装卸费、包装费、保险费、展览费、广告费、职工工资及福利费、类似工资性质的费用，以及燃料费、水电费、邮电费、差旅费、洗涤费、清洁卫生费、低值易耗品摊销和物料消耗等费用。

（3）管理费用。管理费用是指酒店为组织和管理企业生产经营所发生的管理费用，包括酒店的董事会和行政管理部门在酒店的经营管理中发生的，或者应当由企业统一负担的公司经费（包括行政管理部门职工工资、修理费、物料消耗、低值易耗品摊销、办公费和差旅费等）、工会经费、待业保险费、劳动保险费、董事会费、聘请中介机构费、咨询费（含顾问费）、诉讼费、业务招待费、房产税、车船使用税、土地使用税、印花税、技术转让费、矿产资源补偿费、无形资产摊销、职工教育经费、研究与开发费、排污费、存货盘亏或盘盈（不包括应计

入营业外支出的存货损失)、计提的坏账准备和存货跌价准备等。

(4) 财务费用。财务费用是指酒店为筹集生产经营所需资金等而发生的费用,包括应当作为期间费用的利息支出(减利息收入)、汇兑损失(减汇兑收益)以及相关的手续费等。

### ◇酒店成本费用的核算与控制

#### 1. 成本费用核算

酒店为了确定核算对象的成本费用,考核其经济效益,在支出发生以后必须定期进行成本费用核算,按时限(如月、年)用正确的方法对各项成本费用进行汇总,以确定各核算对象的成本费用。

酒店成本费用核算一般可按酒店和部门两级进行。

酒店成本费用核算必须按权责发生制原则,凡是应由本期负担的费用,不论款项是否支付,均应计入当期成本、费用;凡是不应由本期负担的费用,即使款项已经支付,也不应计入当期成本、费用。酒店必须分清本期成本、费用与下期成本、费用的界限,不得任意预提和摊销费用。

#### 2. 成本费用控制

酒店成本费用开支的大小,直接关系到酒店能否盈利及盈利的大小。酒店应加强对成本费用的管理,对成本费用的预算,对各种消耗物品的采购进货、验收、储存、盘点、耗用等各个环节实施全面控制,做到成本费用形成之前有预算、预算执行过程之中有控制、成本费用形成之后有分析。

酒店各部门应根据自身的经营特点制定成本费用预算目标,测算出各项成本费用开支的消耗额或消耗率指标,并将指标相应地分解到各个时间段(如月份),以作为成本费用控制的标准和依据。同时,酒店也应将成本费用管理职责加以分解落实,调动各方面的积极性和主动性,实行成本费用的全员控制。在预算执行过程中,酒店应依据预算计划严格控制各项成本费用的支出,减少和杜绝不合理开支。最终根据实际成本费用与预算目标的对比,找出两者差异的原因,以分清责任,加以改进。

### ◇量一本一利分析

酒店量一本一利分析的目的是为了确定酒店经营的盈亏临界点(即保本点)。所谓盈亏临界点,是指酒店营业收入和营业支出正好抵消,不盈也不亏的分界点。确定酒店盈亏临界点能预测酒店未来的经营情况,如酒店接待多少人数和收入达到什么水平才不盈不亏;当酒店收入达到一定水平时,能盈利多少;酒店达到预测利润目标要有多少收入。

#### 1. 两个基本概念

(1) 边际成本。边际成本通常是指产品生产中的直接成本，或经营成本（费用）中的变动成本（费用）。

(2) 边际利润。边际利润是指企业的营业收入扣除税金和边际成本以后的余额，其计算公式为

$$\text{边际利润} = \text{营业收入} - \text{税金} - \text{边际成本}$$

$$\begin{aligned}\text{边际利润率} &= \frac{\text{边际利润}}{\text{营业收入}} \times 100\% \\ &= \text{变动成本率} - \text{税率}\end{aligned}$$

## 2. 几个基本公式

盈亏临界点一般可通过计算求得，其计算公式为

$$\text{盈亏临界点收入（保本营业额）} = \frac{\text{固定成本总额}}{\text{边际利润率}}$$

$$\text{盈亏临界点接待量（保本接待量）} = \frac{\text{固定成本总额}}{\text{单位边际利润}}$$

酒店经营不只是为了保本，而是要以收抵支，取得盈利。在盈亏临界点公式的分子上加上目标利润，就可得到为实现目标利润所应有的营业额或接待量的计算公式，即：

$$\text{目标营业额} = \frac{\text{固定成本总额} + \text{目标利润}}{\text{边际利润率}}$$

$$\text{目标接待量} = \frac{\text{固定成本总额} + \text{目标利润}}{\text{单位边际利润}}$$

例如，某酒店报告期营业收入为 500 万元，固定成本为 250 万元，变动成本为 150 万元，目标利润为 125 万元，营业税税率为 5%，求盈亏临界点及目标营业额。

$$\text{边际利润率} = 1 - \frac{150 \text{ 万元}}{500 \text{ 万元}} \times 100\% - 5\% = 65\%$$

$$\text{保本营业额} = \frac{250 \text{ 万元}}{65\%} = 384.62 \text{ 万元}$$

$$\text{目标营业额} = \frac{250 \text{ 万元} + 125 \text{ 万元}}{60\%} = 576.92 \text{ 万元}$$

量一本一利分析在实际工作中运用广泛，尽管实际工作中未来众多的不确定因素不可能完全排除，但运用这一方法就能使不确定因素减少，使酒店管理工作具有一定的预见性和主动性，使管理更趋合理，而不仅仅是猜测。

## ◇酒店利润管理

提到酒店利润，我们必须分清不同层次的利润含义，如经营利润、营业利润和利润总额等。

经营利润是酒店营业部门创造的收入减去营业成本和营业费用及营业税后的

余额，用公式可表示为

$$\text{经营利润} = \text{营业收入} - \text{营业成本} - \text{营业费用} - \text{营业税}$$

营业利润是指由正常业务活动所取得的利润，是经营利润再减去管理费用、财务费用后的余额，用公式可表示为

$$\text{营业利润} = \text{经营利润} - \text{管理费用} - \text{财务费用}$$

利润总额是酒店一定时期内实现的全部利润，是由营业利润、投资净收益及营业外收支净额组成的，用公式可表示为

$$\text{利润总额} = \text{营业利润} + \text{投资净收益} + \text{营业外收支净额}$$

酒店投资净收益是指投资收益扣除投资损失后的数额。投资收益包括对外投资分得的利润、取得的股利、债券利息、投资到期收回或中途转让取得款项高于账面净值的差额。投资损失包括投资到期收回或中途转让取得款项低于账面净值的差额等。

酒店的营业外收入和营业外支出是指与酒店生产经营无直接关系的各项收入和支出。营业外收入减营业外支出后的净额为营业外收支净额。营业外收入包括固定资产盘盈和变卖的净收益、罚款净收入、确实无法支付而按规定程序经批准后转作营业外收入的应付款、礼品折价收入以及其他收入等。营业外支出包括固定资产盘亏和毁损、报废的净损失、非常损失、技工学校经费、赔偿金、违约金、罚息及公益救济性捐赠等。

#### ◇酒店利润分配

酒店利润的分配是财务活动的一个重要方面，是对酒店已实现的利润或亏损进行分配和处理的过程，它体现着酒店与国家、投资者及职工之间的经济利益关系，因此必须在兼顾各方利益的基础上给予合理的分配。

按照新的财务制度的规定，酒店在缴纳所得税后的利润应按下列顺序分配。

- (1) 支付被没收财物损失和各项税收的滞纳金、罚款。
- (2) 弥补酒店以前年度亏损（指超过用所得税前的利润抵补亏损的期限，仍未补足的亏损）。
- (3) 归还贷款。
- (4) 提取法定盈余公积金，比例为当年税后利润（减弥补亏损）的 10%，当法定盈余公积金已达注册资金的 50% 时可以不再提取。
- (5) 提取公益金，主要用于职工集体福利设施支出。
- (6) 向投资者分配利润，酒店以前年度未向投资者分配的利润，可以并入本年度分配，国家作为投资一方从酒店分得投资收益。

对于股份制酒店在提取公益金后按下列顺序分配：①支付优先股股利；②按公司章程或股东会议决议提取任意盈余公积金；③支付普通股股利。

### ◇酒店亏损处理

如果酒店发生亏损，可按规定在五年内延续用下一年度的利润弥补。如果发生严重亏损导致偿付危机时，则可依据《中华人民共和国企业破产法（试行）》申请宣告债务人破产。处理破产，有以下基本程序。

#### 1. 清理破产财产

破产财产是指破产企业可用于分配给债权人的财产。这里需要注意的是，已抵押担保出去的财产是不能作为破产财产的。

#### 2. 审核破产债权

破产债权是指能够参与破产财产分配的债权，主要包括破产宣告前成立的无担保债权以及放弃优先索取权的有财产担保的债权等，尚未到期的债权应减去未到期的利息。

#### 3. 变卖破产企业财产

破产企业财产要按清算方案中规定的办法估价出售，对所变卖的财产要本着不浪费资产并充分发挥资产使用价值的原则进行灵活处理。

#### 4. 排列求偿顺序

在取得变卖现金后，还要对求偿顺序进行合理排序。一般来说，应按以下顺序进行：首先用来支付破产财产的管理清算费用，然后支付所欠本企业职工的工资和劳动保险，再补缴所欠税款，最后支付破产债权的求偿额。

### ◇酒店利润考核

通常，需要考核的酒店利润指标有以下几项。

#### 1. 利润额

利润是一项能全面体现酒店经营状况和最终财务成果的综合性指标，对其进行考核可以分绝对数和相对数两种。利润额是反映酒店经营成果的绝对数指标，通过利润额指标可以比较全面地反映酒店经营活动的经济效益，并对酒店利润预算的完成情况进行考核。但是对于不同的酒店，由于经营规模或其他条件不同，有时难以从绝对值上进行比较，这就有必要对人均利润额进行考核。人均利润额是酒店在一定时期内利润总额与酒店全体职工平均人数之间的比率，反映一定时期内人均创造的利润额的高低，其计算公式为

$$\text{人均利润额} = \frac{\text{利润总额}}{\text{职工平均人数}}$$

这项指标在一定程度上反映了酒店职工的劳动效率，它要求在酒店管理中要合理安排职工人数，充分挖掘员工的工作潜力，努力实现减员增效的良性循环。



## 2. 利润率

利润率是反映酒店经营管理质量好坏的相对数指标，它弥补了利润额指标不宜在不同酒店之间或同一酒店不同时期之间进行比较的不足。酒店对其利润状况进行考核常用的利润率指标主要有以下三种。

(1) 营业收入利润率。营业收入利润率是指利润总额与营业收入总额的百分比，其计算公式为

$$\text{营业收入利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{营业收入总额}} \times 100\%$$

该指标表明每百元营业收入所得的利润额，这是一项综合性的指标。因为它反映了利润额与营业收入之间的密切关系，利润应随营业收入的增加而增加。同时，该指标还反映了利润额与成本费用的变化关系。在营业收入一定的情况下，成本费用控制得越好，利润就越多，营业收入利润率就越高。所以通过对这一指标的变化及其趋势分析，可以了解酒店在创收节支增效方面的工作质量和水平。

(2) 成本费用利润率。成本费用利润率反映的是酒店在一定时期内所获利润与提供产品所费成本费用间的比率，其计算公式为

$$\text{成本费用利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{成本费用}} \times 100\%$$

该项指标越高表示酒店经营情况越好，酒店通过降低成本或提高利润都会带来高成本费用利润率的结果。不过要注意，成本费用并不是越低越好，如果影响到产品质量，则最终必将影响到利润的获取。

(3) 总资产利润率。总资产利润率是反映占用每百元资产所获得的利润额的相对指标，是利润总额对总资产平均占用额的百分比。其计算公式为

$$\text{总资产利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{总资产平均占用额}} \times 100\%$$

总资产利润率指标不仅反映了对总资产利用的效率和效益的大小，而且也反映了对总资产投资决策的正确与否。如果先期投资决策就是失误的，那么有可能投入经营后显现出资产结构不合理、资产利用效率低下等问题，这些将会直接影响到资产的创新能力和效果。因此，这个指标对酒店进行利润考核与分析、改进经营管理工作水平具有重要意义。

## ◇酒店财务分析

财务分析是酒店财务管理的一个重要方法。它是运用酒店财务报表及有关财务资料，通过一定的财务指标进行对比，以评价酒店过去的财务状况和经营成果，并揭示未来财务活动趋势的一种方法。它所提供的财务信息，不仅能说明酒店目前的财务状况和经营业绩，更重要的是能为未来的财务决策和财务预算提供

基本依据。财务分析中所确定的一些重要指标，在酒店财务管理中得到广泛的应用。在酒店财务管理的循环中，财务分析既是上一个循环的终点，又是下一个循环的起点。因此，财务分析对于提高酒店的经营效率及财务管理水平，促进财务决策科学化具有重要意义。所以，无论是酒店的管理者，还是酒店的主管部门、投资者、债权人，都需要对酒店进行财务分析。

### ◇财务分析的基本程序

财务分析必须按照科学的程序来进行。一般来说，财务分析的基本程序包括以下步骤。

(1) 明确财务分析的目的。确定财务分析的课题，提出分析目的及要求。财务分析的目的包括评价偿债能力、盈利能力、自筹管理状况、酒店发展趋势和综合财务状况等。不同的分析目的，要求有不同的信息和方法。

(2) 收集有关信息资料。要根据分析目的收集有关信息资料。最基本的资料是财务报表，另外还有酒店业务发展方面的资料及外部的金融、财政、税收及产业政策等。

(3) 选择适当的分析方法，要根据分析目的选择分析方法，常用的方法有比率分析法、趋势分析法、因素分析法及对比分析法等。如果进行全面的财务分析，最好综合运用各种方法，以便进行客观全面的分析评价。

(4) 发现财务管理中存在的问题。使用特定的方法可以加工计算有关指标，通过与判别标准对比，可以发现存在的不足。判别标准可以选用经验数据、历史数据、同行业数据或本酒店预定数据。如果发现存在重大问题，应找出原因，以利于采取对策加以解决。

(5) 提出改善财务状况的具体方案。在发现问题的基础上，提出改进方案，选择最佳的方案加以实施，才能最终实现财务管理的目标。

### ◇财务分析的目的

酒店的管理者、主管部门和投资人、债权人对酒店的要求是不同的，其财务分析的目的也不一样。具体来说，酒店财务分析目的有以下方面。

(1) 满足酒店内部管理的需要。这是酒店财务分析的主要目的。酒店各级管理者要努力实现自己的财务目标，必须了解自己掌握的财产及债务状况、经营中的收入及支出等，以便及时采取措施，提高财务活动能力。所以要根据各自的管理需要，做好财务分析，取得有关信息。这样，一方面有利于提高财务管理能力，另一方面可以满足酒店管理的各种需要。

(2) 满足酒店主管部门对酒店进行行业管理和资产管理的需要。酒店行业的主管部门是各级政府的旅游行业管理机构。为了规范和指导旅游企业经营活

动,把握旅游市场发展趋势,为政府宏观调控提供依据,各级政府主管部门都很关心旅游企业的经营状况与业绩、财务状况与成果,考察旅游企业为社会经济发展所做贡献的情况。对旅游企业进行财务分析,就是获得相关信息的重要手段。

(3) 满足酒店投资人对酒店盈利能力和营运能力了解的需要。由于投资人与酒店有着患难与共的密切联系,他们需要通过财务分析及时获得酒店的一切重要信息,包括酒店的业务量增长与盈利能力、项目资金使用及回报、酒店未来发展规划和在市场上的发展潜力等。

(4) 满足酒店债权人了解酒店偿债能力的需要。酒店短期负债的债权人必须了解酒店的流动负债偿债能力,长期负债的债权人则必须考虑酒店的经营方向、偿还长期负债本息的能力。并且作为酒店的债权人,还会非常关注酒店资金周转情况。

(5) 满足酒店经营伙伴了解酒店资信状况的需要。酒店要不断与其他旅游企业及其他行业的经济单位发生各种经济联系,进行广泛的合作,让对方通过财务分析尽快了解自己的资信情况和业务能力,是获得信任、愉快合作的必要条件。

#### ◇财务分析的要求

搞好财务分析,必须按以下要求进行。

(1) 及时。财务分析要及时进行,以便及时掌握情况,及时解决问题,抓住机遇,促进财务活动顺利进行。

(2) 准确。财务分析所用的资料要准确,提出的问题要准确,真实反映企业的财务状况和经营情况,以使信息的使用者作出正确的结论。

(3) 鲜明。财务分析指标对比要鲜明,肯定成绩和指出缺点要鲜明,改进措施要明确具体可行。

(4) 连续。酒店的业务经营活动是连续发生的,其资金运动不断循环,财务分析也应有连续性。本期的财务分析应在上期财务分析的基础上进行,使上下期财务分析紧密衔接,充分揭示酒店财务状况变化的过程和趋势。

#### ◇财务分析的依据

搞好财务分析,需要大量真实可靠的资料,包括来自酒店外部及内部的资料。归纳起来,应充分收集以下资料。

(1) 预算、定额、标准等资料。有了这些资料,才能将实际执行结果与其进行对比,检查执行情况,进一步分析原因。

(2) 日常核算资料。此类资料包括会计、统计、业务核算资料。当然主要是

日常会计核算资料。这些资料是财务分析的基础，它们的质量将会直接影响财务分析工作的质量。

(3) 定期的财务报表资料。此资料主要是资产负债表和利润表等，这些资料是酒店会计期末财务状况、该会计期经营成果和资金变动情况的总结。通过分析这些报表，可以对酒店的业务经营及财务状况有一个概括的了解。

### ◇财务分析的形式

具体来说，财务分析形式有以下几种。

(1) 全面分析。全面分析就是对酒店财务活动情况进行比较全面系统的分析，考核酒店经营过程中取得的成绩和存在的问题，主要适用于半年、年度财务分析。

(2) 重点分析。重点分析就是对一些主要财务指标或一些重点问题进行分析，以考核酒店经营管理方面的主要情况和发展趋势，主要适用于月度、季度财务分析。

(3) 专题分析。专题分析就是对某个专项问题或某个薄弱环节进行单独分析，以便及时解决问题、改进工作。这种分析为不定期进行。

(4) 典型分析。典型分析就是对某些典型单位或事例进行及时分析，以便总结典型经验，推动全面工作。

### ◇财务分析的方法

#### 1. 比较法

比较法又称对比分析法，这是财务分析的基本方法。它是通过对同名指标相互间所进行的对比来确定指标间的差距。一般常用的对比主要有以下几种。

(1) 以计划为标准，将报告期实际数与同期的计划数相比。通过这种对比，可以使酒店了解计划的完成情况、进度，发现实际结果是否符合期望或理想的标准，以便及时采取必要的措施，解决计划执行过程中存在的问题，保证计划的实现。但是，计划往往带有一定的主观性，计划标准也很难制定得恰到好处，可能会偏高或偏低，也可能会因客观情况的变化而失去公正衡量的意义。因此，在以计划作衡量标准时要客观如实地制定计划标准，并及时予以修正。

(2) 以历史为标准，将报告期实际数与去年同期或本酒店历史最高水平相比，即纵向的对比。与本企业历史比较，其优点是具有高度的可比性，可以帮助酒店了解企业在某些方面是否已有了改进，了解企业经营活动的规律，发现企业经营的纵向变化发展。但是，历史标准只能说明过去，特别是在客观环境、客观条件或企业已有重大变化的情况下，这种对比就不够合理、公正。因此，比较时应注意对历史数据作一些必要的调整。

(3) 以同行业为标准, 将报告期实际数与本地同行业的平均水平、先进水平相比, 或是与国内外同行业的水平相比, 即横向的对比。通过这种对比, 可以使酒店了解本企业在同行业中所处的水平, 以及与先进水平的差距, 促使企业改善经营管理。

以报告期与计划相比为例, 其公式为

报告期实际数较计划数增减额 = 报告期实际数 - 同期计划数

$$\text{完成计划的百分比} = \frac{\text{报告期实际数}}{\text{同期计划数}} \times 100\%$$

$$\text{超额(未完成)计划百分比} = \frac{\text{报告期实际数}}{\text{同期计划数}} \times 100\% - 1$$

## 2. 因素替换法

因素替换法也称因素分析法或连环替代法。它是在运用比较法找出了差异的基础上, 就影响经济指标的各个因素的影响程度进行分析。其具体运用时做法如下。

(1) 列举因素。根据所要分析的经济指标列举出构成这一指标的各个因素。

(2) 排列因素。按照各个因素相互之间的依存关系对因素加以排列。

(3) 分别测定各因素对指标的影响。按照一定的顺序, 依次将影响指标的各个因素的实际数代入排列的算式, 并计算其结果, 再将逐次替换计算出的结果与前面的结果相比较, 以测算出各个变动因素对指标的影响程度。

(4) 综合汇总各个因素对指标总的影响。

例如, 分析某指标  $N$ 。根据构成该指标的各个因素相互间的依存关系将它们排列, 得到该指标的比较期数额为  $N_1 = a \times b \times c$ , 两个因素的报告期实际数则为  $a_1$ 、 $b_1$ 、 $c_1$ 。按照上述做法, 其计算为

$$N_1 = a \times b \times c$$

$$N_2 = a_1 \times b \times c$$

$$N_3 = a_1 \times b_1 \times c$$

$$N_4 = a_1 \times b_1 \times c_1$$

如果三个因素当中只有因素  $a$  在报告期未发生变化, 即  $a_1 = a$ ,  $N_2 = N_1$ , 而因素  $b$ 、 $c$  有了变化, 那么通过分析就可得出

$$X = N_3 - N_2$$

$$Y = N_4 - N_3$$

$$Z = N_4 - N_1$$

其中, 差异  $X$  由因素  $b$  的变化引起, 差异  $Y$  由因素  $c$  的变化引起, 因素  $b$ 、 $c$  的变化, 综合引起了该指标报告期与比较期的差异  $Z$ 。

除上述两种常用的方法之外, 酒店财务分析也可采用结构分析和趋势分析等

其他方法来进行。

#### ◇酒店财务分析报告

为了使财务分析发挥应有的作用，酒店每次进行财务分析，都应撰写财务分析报告。通常，财务分析报告的主要内容如下。

(1) 对财务状况和经营情况进行总体评价。这要根据酒店标准、行业标准或平均值与酒店实际值进行对比，或对财务指标深入分析的结果来进行评价。既要肯定成绩，又要指出问题。

(2) 指标对比表。这是分析评价的基础，各种能力分析指标要根据有关标准（预算或行业先进水平等）和实际值对比，编成汇总表，以便阅读。

(3) 原因分析。要有文字分析、图表分析，要由粗到细，由浅入深，层层分析，既有数据又有文字说明。

(4) 改进经营管理的措施。此项内容包括业务技术措施和组织措施。这些措施要具体、可行，要进行价值分析。这些措施的推行，要有利于提高整个酒店财务管理水平。



## 第十六章 酒店洗衣房规范化管理

### ◇洗衣房的组织机构

#### 1. 洗衣房的组织结构

洗衣房的工作是比较繁重的,因而需要配备足够的人员。如果酒店洗衣房不对社会开放,则酒店客房数与洗衣房所需人员之间客观上存在着一定的比例关系。一般来说,这一比例为 1:0.06 左右。也就是说,拥有 1 000 间客房的酒店,洗衣房所需人员为 60 人左右。如果酒店洗衣房同时对外开放,则要根据洗衣房的大小和实际业务量的多少,适当增加人员。

#### 2. 洗衣房员工的基本要求

- (1) 责任心强,反应敏捷,敬业乐业。
- (2) 熟悉干洗机的工作原理和使用技术、干洗溶剂与各种去污剂的性能。
- (3) 掌握纺织物的性能和鉴别技术。
- (4) 能识别各种洗涤标志和英文洗涤说明。

#### 3. 洗衣房的任务

(1) 楼层服务员收到送洗衣物时,请客人填写姓名、房号、送洗日期及送洗衣物的名称、件数和单位。

(2) 清点衣物件数,然后检查口袋里有无钱物,发现钱物要交还给客人;检查有无破损或油垢,如果有应向客人说明,并在洗衣单上注明破损程度及位置,还要将待洗衣物的颜色或特点标注在洗衣单上,避免弄混。

(3) 当客人的衣服洗好后,服务员应拿着洗衣登记单到布草房去领取,或由布草员送到楼层,要对照登记单,防止领错;然后分送到每个客人的房间,向客人收取洗衣费。如果属于记账客人,则将洗衣费用账单通知前台收银处,待客人离店时一起结算。

### ◇洗衣房的工作程序

(1) 接听客人电话,应注意礼貌与语言技巧,并对客人提出的问题做记录,对于投诉应及时向经理汇报,对于客人提出的有关服务要求应马上转达给客衣主管。

(2) 做好每天客衣营业统计报告工作，并计算洗衣单账目。

(3) 汇总各生产组别每天的生产记录，月末作统计，并做好各类分析表。

(4) 填写好的当天未完成客衣记录应于下班前送交客房部。

(5) 下班前，把当天未能送回客房的客衣送至客房部；每天早上上班时，到客房部领回那些前一天未能送回客人的衣物。

(6) 整理好洗衣部人员的个人记录表格档案及各种生产记录汇总的档案。

(7) 特殊情况的处理程序。

经检查发现有破损、斑迹洗不掉或有洗衣设备无法洗涤的衣物，应退还客人，并给客人一封信，说明不能洗涤的原因，请客人谅解。同时，要在洗衣单上减去该衣物的洗涤费。

另外，如果遇到洗衣客人更换房间，要立即登记，并通知客衣收发员。

#### ◇ 店外客衣的处理程序

(1) 接收客衣时，请客人在洗衣单上填写姓名、电话和工作单位等内容，收发员将清点的件数和项目填入洗衣单。当着客人的面点清衣物，发现客衣有破损或有不能清除的污渍，应向客人婉转地解释，经客人同意后方可送洗衣房洗涤。客人对洗衣的特殊要求应注明在洗衣单上。

(2) 按客人洗衣件数和洗衣价格计算洗衣费用，并请经手人在洗衣单上签名。洗衣单共四联，第一联交给客人作为取衣凭证，第二联和第三联作为营业报表后送交计财部，第四联随客衣交洗衣房，待核对客衣时使用。

(3) 客人取衣时应出示洗衣单，再请客人验收。

(4) 将取走的客衣账号和款额填入营业报表内，并注明客人取走的时间。

#### ◇ 棉织品洗涤工作程序

##### 1. 棉织品的收发

(1) 做好各项班前准备工作，检查室内的不安全因素。

(2) 每次清点过数与发放要一次性完成，送来多少、领回多少、不积压、不拖欠。

(3) 收发棉织品时，先审阅数据，当面办理交接手续。

(4) 清点破损棉织品的数量，填写破损棉织品表，向行政管家报批。

(5) 需补充的棉织品，由布草房领班报主管批准，从棉织品仓库领取。

(6) 将收上来的脏棉织品分类，按照不同种类的棉织品和脏污程度分类打捆，送洗衣房洗涤。

(7) 将洗涤后的棉织品进行检查，挑出破损的棉织品，然后将干净的棉织品分类折叠整理后打捆，存在布草房，准备交换。

## 2. 棉织品湿洗

(1) 开始工作前, 湿洗工应检查机器设备是否完好。

(2) 合上总电源开关, 检查压缩空气是否正常。

(3) 接通洗衣机电源, 打开机门。

(4) 湿洗工按棉织品分类进行洗涤。如果餐厅用的台布、口布有污渍油渍, 用碱水、漂白剂洗涤; 有颜色的台布、口布选用合适的洗涤剂, 防止掉色。

(5) 布草棉织品洗涤后, 要按照程序上浆、烘干; 毛巾类棉织品洗涤后, 要进行风干, 打冷风, 以保证柔软手感好。

## 3. 棉织品烘干轧平

(1) 开始工作前, 要清洁机器及地面, 检查机器运转状况, 定期给压平机上蜡, 随时更换断落的皮带。每周上蜡一次; 旺季每两天上蜡一次, 以保证机器运转正常。

(2) 轧平前, 机器应先预热, 随时注意蒸汽温度, 控制转速, 床单与床单间隔为 2 寸 (1 寸=1/30m)。

(3) 将各类棉织品轧平, 不要有折痕。枕套要抖平, 床单要放正, 未干或不平的布单要重轧。

(4) 毛巾要分类折叠, 摆放整齐, 浴巾、地巾以 10 条为一包装, 手巾以 20 条为一包装, 面巾以 50 条为一包装, 以白色尼龙绳捆扎。

(5) 不符合质量标准的毛巾要挑出, 登记数量, 送回水洗组处理。

(6) 压平机使用后应排除潮气, 需转动 15 分钟。

(7) 棉织品打捆。毛巾、床单、枕套、台布、口布等各类棉织品经洗涤、风干、压平后, 分别打捆, 清点数量, 做到准确、规范, 无差错发生。最后送回布草间, 供客房、餐厅领用。

## ◇洗衣房的工作标准

### 1. 棉织品洗涤质量标准

(1) 毛巾类。装机数量合理, 三次投水冲洗 15~20 分钟。每次投洗分别加洗涤剂、漂白粉、酸粉、柔顺剂等, 投放比例适当。水温、气压控制准确, 温度在 80~85℃。洗后的棉织品烘干、打冷风 3~5 分钟。整个洗涤过程中严格遵守操作程序, 各类洗涤剂投放准确, 温度控制适当, 去污、甩干、烘干、打冷风操作规范, 洗后的毛巾洁净、蓬松、柔软。

(2) 床单、枕套类。床单、枕套分别洗涤, 装机送洗数量合理。去污冲洗 15~20 分钟, 温度 80~85℃。三次投洗分别加洗衣粉、酸粉、荧光剂, 投放数量适当。甩干、压平操作规范。洗后的床单做到清洁、柔软、洁白。不合质量要求的坚持回洗和回烫。

(3) 台布、口布类。台布、口布装机数量合理,三次投水冲洗分别加强力洗衣粉、去油洗涤剂、漂白粉、酸粉和浆粉,投放数量适当。温度、压力控制准确,去污洗涤8~10分钟,温度85℃左右,漂粉冲洗7~8分钟,温度70℃左右。洗涤过程中严格遵守操作规范,洗后的台布、口布做到清洁、柔顺、有挺括感,无任何油迹、污迹。

## 2. 客衣洗涤质量标准

(1) 干洗。干洗前认真检查客衣布料、质地、性能与颜色深浅、脏净程度。有较重污迹,不宜同时洗涤的客衣先用手洗去渍去污,再投入干洗机。衣物冲洗,投油后洗涤3~5分钟,加四氯乙烯自动冲洗,烘干。洗涤后的客衣清净,无任何污迹、汗渍、掉色、脱扣等现象发生。另外,看是否能干洗,是否有破损、褪色、染色、特殊饰物、特殊污渍及遗留物品等;如果有,应征得客人同意后再进行干洗。

(2) 湿洗。湿洗前检查衣物袖口、领子等易脏处,喷去污药水10~15分钟去污,再投入水洗机。湿洗应分类洗涤,每类衣物正确选择洗涤剂。衣物重量与机器容量相适应。水温、气压及冲洗时间掌握准确。深色、杂色衣物,水温35℃以下,洗涤7~9分钟。白色衣物和衬衫,水温60℃以下,洗涤12~13分钟,然后烘干,烘干温度一般控制在60℃以下。湿洗后的客衣干净、完好、不褪色、不染色,无任何污迹。

(3) 手洗。丝绸、百褶裙、丝袜等有特别要求的客衣,应坚持手洗。洗涤时应根据衣物脏净程度和洗涤要求,合理选择洗涤剂,正确掌握水温。轻轻揉搓去渍,清水冲洗干净。容易掉色的衣物装袋洗涤。洗后的衣物洁净,无任何破损。

(4) 熨烫。根据衣物种类和部位要求不同,分别选择面烫机、人像机、裤头机和夹衣机熨烫。衣物部位选放准确,蒸气开放适量,喷气与熨烫时间准确无误。熨烫后的客衣根据需要打冷风。熨烫后的客衣要保证质量,作好标志。整个客衣洗涤做到衣物洁净无污迹、无异味,平整、挺括。折线清晰,裤线无双线。不合质量要求的衣物挑出回洗或回烫。

## 3. 工服洗涤质量标准

洗衣房将不同种类和布料的工作服分类洗涤。每次洗涤装机、选择洗涤剂、干洗、湿洗、投水、冲洗、控制温度、洗涤时间、烘干、甩干、熨烫等,均要按操作规程进行,动作规范,保证质量。洗后的工作服做到清洁、美观、无污迹、无开线等现象发生。需要补修的工作服,交工服房修好。

## ◇洗衣房与楼层职责的协调

为了保证能将客房布草,尤其是客衣按质保量、及时洗涤,并及时准确地送交客人,必须协调好楼层与洗衣房的职责。

一般来说,客房部可设两名或若干名(依据酒店客房数量的多少而定)专职布草取送员,负责取、送客房布草,将当日换下的旧床单、毛巾等布草,及时送交洗衣房洗涤,由洗衣房负责签收;同时领回相同数量的干净布草,并将其分送各楼层,由楼层当值服务员负责签收。在从洗衣房领取布草时,布草取送员要检查布草是否洗涤干净,无论是床单、枕套还是脸巾、浴巾,有黄色锈斑或其他污迹的一律不得上楼。

除上述两名客房服务员以外,洗衣房还应委派一专职服务员专门取、送客衣。客人的待洗衣物由客房服务员取出送交楼层服务台(或置于楼层储物室或宾客服务中心),再由洗衣房专职服务员来各楼层服务台(或宾客服务中心)收取,并签收;待衣物洗好后,再由该洗衣房服务员送回楼层服务台,楼层服务员则根据洗衣登记表核实、签收,填写楼层客衣洗涤控制表。

一般来说,收到洗好的客衣后应立即送还客人。为了便于客人查收,一般应将洗净的衣物置于该客人的床上,切忌将衣物直接放于衣柜内,以免引起不必要的误会与麻烦。

如果服务员送还客衣时发现客房门上挂有“请勿打扰”牌,应将特制的说明字条从门下空隙处塞进客房,告诉客人“衣服已洗好,需要时通知楼层服务员”或为客人电话留言。

### ◇洗衣房收发操作管理

#### 1. 责任

及时收取和送回客衣。

#### 2. 要求

(1) 责任心强,反应敏捷,精明能干。

(2) 相貌端庄,举止得体,仪表大方,有一定的语言技巧及较好的人际沟通能力。

(3) 熟悉酒店的情况,熟悉客衣的洗涤流程和织物性能。

(4) 能讲与洗衣工作有关的英语。

#### 3. 工作规程

(1) 收衣。①上班时按早班文员的电话记录,迅速到客房收集客人要洗的衣物;②到客人房间收集衣物,首先应核对记录的房号,然后礼貌地敲门或轻按门铃,并同时用中英文口报“洗衣服务”;③收衣时,应礼貌地问候客人,检查洗衣袋内是否有洗衣单;洗衣单该填的项目,如姓名、房号、衣物件数等是否已填齐全,若无应请客人补填;④如果有“快衣、熨烫衣物或贵宾衣物”应及时送交客衣检查员处;⑤收完衣物后,应详细填写收衣工作记录,完成后交文员;⑥在离开楼层时,应打电话给洗衣部文员,询问是否还有要收的客衣;⑦负责把致客

通知书和有问题的衣物送至客房。

(2) 送衣。①送洗衣账单至前台收款处；②将客衣按各楼层顺序进行整理，并把有关数量登记清楚；③到达楼层后，应看清楚房号，礼貌地敲门或轻按门铃，并同时用中英语口报“洗衣服务”；④将吊挂的衣物放进衣橱里，折叠包装的衣物放在床上；⑤客人在房间的，由客人签收；客人不在房间的，由该楼层服务员签名证实；⑥如果客人在房内，送完衣物离开时，应礼貌地与客人道别并轻关房门；⑦送衣时，若遇客人房门挂有“请勿打扰”牌的，可把洗衣服务卡从门底缝塞入房内，并在送衣记录上注明，把衣物带回交给文员，等客人电话通知后再送；⑧贵宾衣物及快洗衣物，应按规定时间完成后立即送回；⑨完成工作后，把送衣记录交给文员；⑩执行主管、经理的其他工作指示。

#### ◇洗衣房水洗操作管理

##### 1. 准备

(1) 接通各机位电源，检查各开关、按钮的灵敏度，检查温度、蒸气、气压等是否正常。

(2) 将不同质地、不同颜色、洗涤时不同温度要求的衣物分别堆放。

(3) 检查衣物有无破损、褪色等现象。

(4) 将不同洗涤要求的衣物分别放入机内。

(5) 关机门前再检查一次，是否有不同质地、颜色的衣物混入其中。

(6) 关机门时要小心，切勿使机门夹住衣物。

##### 2. 注意事项

(1) 洗衣原料在进足水位后再投入机内，不得与干衣物同时投入。

(2) 衣物需要作漂白处理时，按该产品使用要求操作。

(3) 排水时注意有无小件物品随水一起排出。

(4) 发现衣物缠绕或被机门夹住时，应立即停机处理。

(5) 洗涤过程中员工不得离开岗位。

(6) 准备底部干净、四周光滑的装衣车，用来装洗净的衣物。

#### ◇洗衣房干洗操作管理

##### 1. 机器检查

油量是否足够，油循环系统是否正常，蒸汽、温度、气压是否正常，各按钮、开关灵敏度是否正常等。

##### 2. 清洗

检查后，将衣物分类投入干洗机清洗。



### 3. 注意事项

- (1) 检查衣物有无破损、褪色、特殊污渍、染色、遗留物品。
- (2) 按深浅颜色、耐洗程度进行分类。
- (3) 对有明显污渍（泥、饭、墨）的衣物，应先去渍后洗涤。
- (4) 取下不宜干洗、易脱落之纽扣，塑料环扣。
- (5) 衣服衬里极脏的应先喷少量蒸汽或干洗碱油。
- (6) 易串毛的织物不能与其他衣物同缸洗涤。
- (7) 白色衣服用干洗油洗涤。

### ◇洗衣房熨烫操作管理

#### 1. 机烫操作

- (1) 烫前观察，按客人的要求认真熨烫衣服。
- (2) 合理摆位，提高工作质量。
- (3) 烫衣物时把关，注意衣物用料、质地。
- (4) 烫后检查，保证质量，作好标志。

#### 2. 机烫操作方法

- (1) 吹：用人像机向衣物喷射蒸汽使织物纤维受热伸展后，用冷风袋向衣物吹风撑平使其定形。
- (2) 压：用带温的夹机或熨斗之压力，消除纤维起皱的特性。
- (3) 抹：用手抹平的方法，对不能压烫的衣物，将衣服平放在夹机垫面上，打蒸汽抽湿，双手轻轻将衣服定形、抹平。
- (4) 磨：用特制的布枕托着衣物的某一局部，在带温的夹机或熨斗下将皱磨平。
- (5) 执：用熨斗修补在绒夹面上无法烫的部位，使之成形。

#### 3. 机烫操作技巧

- (1) 轻压长抽。为了减少绒毛倒伏后产生反光，打蒸汽抹平衣服后，用夹机轻轻拍压随即升起，用较长时间抽湿，靠吸力将衣服抽平在夹机垫面上。
- (2) 上气底抽。轻薄衣料不宜上下用气，只需放小量上气压烫便可抽湿定形。
- (3) 虚压烫。不需明显折痕之衣服，可将机夹控制离衣服一定的距离内打气撑平，抽湿定形。
- (4) 反面吹烫。在吹烫较厚或衬里是人造毛衣服时，可将衣服正面反过来吹烫一次。
- (5) 底气升烫。不能机压的衣物（毛衣、绒帽等），可放在绒机夹面上，用底气升烫一段时间后抽湿定形。

### 3. 各类布草平烫程序

(1) 床单。进口处两端的操作员，两手轻轻将床单的一端拉平，互相配合，将床单放到皮带上，发现有破或污渍的床单应及时通知收方将其拣出。收方以每10张为单位进行包装，整齐地放入布草车内。

(2) 餐巾。进口处操作人员两手将四边拉平，均匀地将餐巾放到皮带上。发现破损或明显污渍的餐巾应及时拣出；收方应将翻洗、报损之餐巾按规定放置，四边不齐不平整的作重洗处理。

(3) 台布。进口处两边的操作人员协调地将台布一端拉起，对准中线，将台布送入机内，如发现有明显污渍、破损时，能拣出的及时拣出，不能拣出的应通知收方。收方操作人员以10张为一包装单位进行包装装车，分类摆放整齐。

(4) 枕袋（套）。两手轻轻将枕袋拉开，均匀地放到皮带上，发现不合格的应及时拣出翻洗；收方以每50个为一包装进行包装，整齐地放入布草车内，不合格的放重洗处，报损的放指定位置，并进行处理。

### 4. 各类布草之折叠包装标准

(1) 台布。四折，每10张为一包装单位。

(2) 脸巾。四角对称，每40条为一包装单位。

(3) 方巾。不折四角整齐地重叠，每50条为一包装单位。

(4) 浴巾、脚巾。四角对称重叠中间打折，每10条为一包装单位。

(5) 枕袋：两折。50个为一包装单位。

### 5. 各类布草报损标准

(1) 四边角位破烂不能继续使用的。

(2) 污渍重洗处理后仍不能去除的。

(3) 变色、陈旧、褪色、染色无法去除的。

(4) 有明显的抽线、抽毛，有损质量标准的。

### 5. 布草运送

(1) 所送布草均须办好签收手续。

(2) 布草运送员负责对部门每月原材料的运输。

(3) 客房按开房率及楼层需要数运送。

(4) 餐厅布草按送洗数，次日全部送回。

## 第十七章 酒店物资规范化管理

### ◇酒店物资管理的概念和特点

#### 1. 酒店物资管理的概念

酒店物资管理是指对酒店的物资资料进行计划、采购、保管、使用和回收等一系列的组织和管理活动的总称。物资的总费用额一般占酒店流动资金的 80% 左右,做好酒店物资管理可以提高酒店的服务质量,加快流动资金的周转。

#### 2. 酒店物资管理的特点

(1) 酒店物资管理要适应顾客需求。酒店的物资管理与工业企业的物资管理不同,因为酒店 80%~85% 的物资用品都属于生活消费品。也就是说,为宾客提供的消费品在酒店占有重要的地位。这就决定了酒店的物资管理一定要以适应顾客需求为出发点,物资用品的规格、色彩、质地、整体形象等都要与酒店的档次、市场定位等因素相联系。还需注意的是,即使在同一家酒店,不同的宾客可能对不同的物资种类和需求数量也有不同的偏好。

(2) 物资管理的控制具有复杂性。酒店的物资管理一方面要适应宾客的需求;另一方面要注意节约,降低成本。酒店的市场营销战略往往以物资消耗量的增加为代价。因此,对物资管理的控制十分复杂。不仅需要严格管理,而且更要审时度势,满足酒店经营管理的需要。

(3) 物资用品种类繁多,管理方法灵活多样。从物资的分类可以看出,酒店的物资种类很多,不同物资的管理要求也不同,所以要使用不同的管理方法。在物流管理领域较常用的物资分析法是 ABC 分类法,即根据物资的品种和占用资金的多少将酒店所有的物资分为三类,从而分清物资管理的轻重主次。如 A 类物资,因占用资金多,将成为重点管理的对象,储备量要严格控制,并尽量缩短采购周期,增加采购次数,以加快资金周转。B 类物资要适量控制,根据供应情况适当延长采购周期或减少采购次数。C 类物资可适当放宽控制,采购周期长一些也不会影响酒店的资金使用效果。

### ◇酒店物资的分类

酒店的物资以消费品为主,不同的物资用品,其价值构成和管理要求有所不

同。因此，必须对物资的类别进行区分。

#### 1. 按物资的价值分类

按价值划分，酒店物资可分为低值易耗品、物料用品和大件物资。

目前，低值易耗品指价值在 200 元以下、5 元以上、使用年限在 1 年以上的各种物资用品；物料用品是指在价值 5 元以下、使用年限在 1 年以内的各种物资用品；价值在 200 元以上的物资用品属于大件物资。在财务部门记账、结账时的摊销方式上，对价值大的物资用品和价值小的物资用品有所不同。对价值大的物资用品采用五五摊销法，即进店时摊销 50%、报废时摊销 50% 计入成本；对价值小的物资用品采用一次摊销计入成本的方法。

#### 2. 按物资的自然属性分类

按自然属性分类，酒店物资可分为棉织品、装饰用品、清洁用品、服务用品、玻璃瓷器、食品原材料、餐具和茶具、办公用品、燃料、印刷品及文具、维修材料及用具和消防用品等 12 种。这种分类方法有利于财务部门分类核算资金定额和实际消耗，也有利于酒店各部门分类确定物资需要量，编制部门资金损益表，便于做好计划管理。

#### 3. 按客人消耗和价值补偿方式分类

按客人消耗和价值补偿方式分类，酒店物资可分为客用多次消耗物品和客用一次消耗物品。客用多次消耗物品如棉织品、餐具、酒具等，这些物资用品可连续多次使用。客用一次消耗物品如茶叶、卫生纸、信封等，这些物品的价值补偿在一次消耗中即可完成。这种分类方法有利于各业务部门分类、分项制定客用物资用品的消耗定额，加强部门定额管理，降低消耗，提高经济效益。

#### 4. 按物资用品使用方向分类

按物资用品使用方向分类，酒店物资可分为客用物资用品、生产用料、办公用品、清洁和服务用品、基建和维修用料、安全保卫用品和后勤用品等。这种分类方法有利于考核酒店各种物资用品的大类消耗，搞好物资消耗平衡。

#### 5. 按物资所处的不同阶段分类

按物资所处的不同阶段分类，酒店物资可分为在用物资、在库物资和在途物资。

上述各种分类方法是从不同的角度来划分的。在实际工作中，酒店物资管理并不单独采用某一种物资分类方法，而是根据实际工作的需要综合运用。

### ◇ 酒店采购管理的主要内容

酒店物资采购管理工作是一个内容复杂的业务活动过程，其主要工作内容有以下几项。

(1) 认真分析酒店所有业务活动的物资需要，依据市场近况，科学合理地确

定采购物资的种类与数量。

(2) 根据酒店各业务部门对物资的质量需求与价格需求,选择最为合适的供货商,并及时订货或直接采购。

(3) 控制采购活动全过程,堵塞每个环节中可能存在的管理漏洞,使物资采购按质、按价、按时到位。

(4) 制定采购各种物资的严密程序、手续和制度,使控制工作环环有效。同时,建立科学的采购表单体系,为每一环节的工作流程留下可资查询的原始凭证,并以制度保证所有原始凭证得到妥善的收集、整理和保存,为酒店结付货款及物资管理的其他环节提供可靠的依据。

(5) 制作并妥善保管与供货商之间的交易合同,保证合同合法有效并对酒店有利。

(6) 协助财务部门做好酒店对供货商的货款清算工作。

#### ◇编制采购计划

采购计划在采购这个环节中所起的作用是指导采购,加强采购工作的科学性和系统性。它以书面(其中多为表格)形式规定了物资采购的项目、规格、单位、数量、质量要求等,是采购活动的“工作说明书”。在编制采购计划时,酒店应考虑物资消耗定额、业务预测、财务预算、市场状况、酒店的地理位置等因素的影响,并按照如下程序进行。

##### 1. 部门上报计划

最了解某类具体物资需用量的是基层使用单位,采购计划首先应由最基层的使用单位组织研究,提出计划期内对物资的需求品种以及需求数量。部门对班组意见进行审核、归类 and 统计,提出本部门计划期内对各类物资的需求,上报酒店采购部门。

##### 2. 采购部汇总

每个部门编制的物资采购计划应在采购部汇总,由采购部逐项检查每种物资的库存量和实际需要采购的数量,并补充所有如采购原则、采购渠道、供货商的选择等采购计划中应有的但部门无法编写的内容,从而编制出完整的采购计划。

##### 3. 财务审批

酒店各业务部门对物资的需求及采购部门的物资采购行为都必然受到酒店资金状况的约束。编制采购计划的第三步就是由酒店的财务部门(许多酒店设有预算委员会或财务总监)进行审核。审核的主要内容是将采购计划与酒店预算相比较,修整其中不合预算的部分,使采购计划更为合理、更具可行性。

##### 4. 总经理审批

编制采购计划的最后步骤是酒店总经理或分管副总经理对经财务部门修改

的采购计划进行审核，在必要时召集部门经理会议，综合平衡整个采购计划，并根据计划期内酒店的新目标及新的经营策略修改采购计划。甚至按规定的程序修改酒店的预算。经过总经理层审批的采购计划才是最终将要付诸实施的采购计划。

### ◇采购人员的素质

#### 1. 职业素质

酒店的采购人员，对于自己的工作必须要绝对忠诚，而且一定要处处以酒店为中心，热爱本职工作，主动积极地与同事共同拟订采购计划并执行，目的就是为能以合理的价格购买理想的物资，完成成本控制的目的，并使酒店能够达到营业的目标，使酒店赚取应得的利润。因此，采购人员必须具备一定的素质。

(1) 采购人员必须要有吃苦耐劳的精神，因为大型酒店的采购范围非常宽广，酒店客房使用的设备、用具及消耗用品，从大到小，几乎每一项物资必须经过采购人员的手才能买到，况且采购市场变化万千，难以预测，所以采购人员必须要有敬业精神，才能很好地完成采购工作。

(2) 采购人员是酒店成本控制的把关者，关系到酒店的生存命脉，所以采购人员的品行一定要端正，并且操守要廉洁，绝不做对不起酒店的事情。虽然采购人员经常会与供应商的老板或伙计因业务关系而成为好朋友，但是遇到酒店要采购某种商品时，也绝不能徇私，以免影响正常的采购作业程序，得罪人又吃力不讨好，同时影响往后的采购效率，因此供应商的招待，或是礼品及回扣绝对不能接受，这样才能维护个人的名誉与确保酒店的形象。

(3) 采购人员为酒店采购物资时，必须要与各单位沟通或协调，尽量满足各单位的需求。同时，还要以诚待人，才能完成酒店所交代的工作。

(4) 采购人员要有敏捷的思想、周全的考虑、快速的反应，才能在今日商情迅速变化的市场采购到价廉物美的物资。

#### 2. 业务素质

采购人员在从事采购工作过程中，绝不能利用手中的职权中饱私囊，在具体操作过程中还必须遵循以下几个方面的要求。

(1) 采购人员应具备专业的采购智能，详细地了解各项货品的规格、情况以及市场的情报与信息，确实掌握市场的价格与货品的来源，这样才能胜任其工作。

(2) 采购人员在进行物资采购时，一定要了解并严守有关法律法规与酒店的规章制度，对于外界的不当行为施加的一切压力、企图以不正常的作业达到交易的行为，应全力排除并加以抵制。



(3) 采购人员在选择供应商和进行交易时,一定要大公无私、秉公办事,一切以酒店的利益为前提,坚持原则,以忠于职守的心态去执行采购任务。

(4) 采购人员在采购物资时,应该有开阔的胸襟与接受他人建议的胸怀,并能做到择善而不固执,绝不能因个人的好恶影响到酒店的利益。

(5) 采购人员对于来访的供应商业务代表,必须以礼貌的态度迅速接见,彼此之间在交谈时一定要做到互相尊重,同时要营造有利的商业气氛,完成采购工作。

(6) 采购人员应经常与同业之间加强联系与合作。尤其是地方的供应商、社团及个人,这样才能提高酒店的采购地位而有利于业务的进展。

综上所述,采购人员的职业道德和业务素质在今天这种采购作业复杂的情况下,显得尤其重要。员工只有具备良好的综合素质,才能把酒店的采购工作做好。

#### ◇采购价格比较

在酒店物资采购过程中,对物资采购进行管理,基本的目的之一就是获取一个理想的物资采购价格。

理想的采购价格是指在某一价格水平上能获得所购物资的理想的使用价值,包括理想的质量以及理想的供货服务。酒店有必要通过价格比较来获取理想的价格。

##### 1. 价格比较的原则

- (1) 相对最低原则。
- (2) 物资质量原则。
- (3) 供货商信誉原则。

##### 2. 价格比较的程序

酒店在进行价格比较时,一般分为以下三个步骤进行。

- (1) 设立最高限价。
- (2) 估计供方的最低限价。有些物资的报价会受制于国家政策或法律,如一些专控物资的价格,就不能随意提高报价。

(3) 在供货商最低限价和酒店最高承受能力这个区间,结合质量等因素,确定酒店愿意支付的最高价格。

##### 3. 获取理想价格的手段和途径

在保证质量的前提下,获取理想价格的途径主要有以下几种。

- (1) 充分利用企业形象资本。
- (2) 集中批量订货。
- (3) 注意信息的采集和分析,选择恰当的采购时机。

- (4) 建立长期的购销合同。
- (5) 减少中间商，直接进货。
- (6) 选择恰当的支付方式。
- (7) 与供货商进行谈判，通过富有技巧的讨价还价来压低供货商的报价。
- (8) 寻找合适的替代品。

获取理想价格的手段和途径是非常多的，酒店应选择一支精干的采购人员队伍，灵活采用各种手段和途径，获取理想价格。

#### ◇选择支付方式与供货商

从理论上讲，选择合理的支付方式，最重要的原则是尽可能久地将钱留在自己手中，不要过早地支付货款。但随之而来的问题是：①拖账可能损坏酒店信誉；②拖账会丧失价格上的一些优惠。因此，采购人员应善于比较不同支付方式所带给酒店的利弊，据此选择合理的支付方式。

在任何一个市场上，绝大多数物资的供货商是众多的。采购物资时，酒店采购人员应从容地选择自己的贸易伙伴——供货商。

##### 1. 选择供货商的原则

(1) 平等原则。所有供货商在地位上是平等的，在经过慎重选择之前不存在与酒店亲疏远近的问题。这就为公平竞争提供了基本的行为依据。

(2) 公开原则。在保证不泄漏商业秘密的前提下，采购部门在选择供货商时应本着公开的原则进行，加强选择工作的透明度。采购部门可以向社会公开发出求购信息。

(3) 广泛原则。供货商的选择不应局限在几个人之间，而应尽力拓展供货商的数量，扩大可供选择的领域。这将为企业获得最优供货商提供帮助；供货商在巨大的竞争压力面前，会主动降低自己的报价或提供特殊的售后服务。

##### 2. 正确选择供货商的途径

选择供货商，关键的环节在于了解有关供货商的信息。

(1) 供货商距采购单位的空间距离。这一般优先考虑那些空间距离近的供货商，这样既可以减少运输费用，又可以缩短物资在途时间、保证物资的新鲜度，还可以降低运输途中不可控因素导致中断或延缓送货的风险。同时，由于距离近，酒店可分批多次采购物资，减少流动资金的占用，降低仓储成本。

(2) 供货商的信誉。这主要考虑供货商的美誉度如何。在商品交易中，信誉是一个关键的因素。采购单位要选择那些一贯信誉良好、守信用的供货商，否则会给采购工作带来一定的风险。

(3) 供货商的供货能力。采购单位要了解供货商的供货能力，包括供货商接受的订单量、存货数量、物资质量和基本加工程序，尽量选择供货能力强的供货

商作为合作伙伴。

(4) 供货商诚恳的合作精神。

(5) 供货商的员工队伍。供货商的供货业务最终要靠其员工具体落实，因此供货商拥有一支品德优秀、素质较高的员工队伍是其可信度的重要保障。

(6) 供货商的卫生状况。

以上因素影响着采购单位对供货商的选择，酒店在具体的选择过程中应认真研究能够反映以上每一因素的具体表现。例如，供货商信誉的具体表现有：供货商与其他采购单位合作的时间长短，采购单位对供货商的评价以及供货商的经济实力等。供货商的卫生状况可以通过现场考察供货商供货基地的干净程度、供货商运输工具的清洁水平等方面获得。同时，也可以从卫生管理部门的检查记录中获得。

### 3. 建立良好的供货关系

保持良好的供求关系，要靠供求双方的努力。从作为采购方酒店的角度出发，建立和保持与供货商的良好关系可以采用以下几种方法。

(1) 认真履行合同条款，尤其要按时支付购货款。这是酒店守信誉的最重要的表现，是建立与供货商之间良好合作关系的最有效的方法。

(2) 互通信息。酒店应主动向供货商介绍物资使用现状以及物资在不同时期不同的需求量，为供货商的供货准备提供充足的时间和尽量多的方便。

(3) 一切交易手续清楚，不留纠纷隐患，这是双方长期愉快合作的重要保证。

(4) 相互体谅。在与供货商长期合作的过程中，会有许多意外的事情发生，酒店在确保经济利益及经营活动不受损失的前提下应尽量替供货商着想，体谅它们的难处。

(5) 对信誉好、供物质量好的供货商采取适当扶持的政策。在供货商供货能力的范围之内，增加订货量或订货品种，给它们更多的生意或为它们的新商品提供推销机会，从而加强原有的合作关系。

建立长期的良好的供求关系并不意味着酒店从此不再另外选择供货商。酒店应通过市场调查，了解最新的物资行情，时刻比较不同的供货商，将比较结果反馈给供货商，敦促其作出反应。如果供货商不能为酒店的反馈作出相应行为，或当出现更理想的供货商时，酒店完全有必要重新选择理想的供货商。

### ◇科学采购

科学的采购需要按照科学的采购程序，选择合适的采购方法灵活进行。

#### 1. 确定采购程序

(1) 各物资使用部门或仓库管理人员根据经营需要填写请购单。

(2) 仓库定期核算各类物资的库存量,如果库存降至规定的订货点,仓库向采购部送请购单,申请订购。

(3) 由采购经理通盘考虑,对采购申请给予批准或部分批准。

(4) 采购部根据已审核的采购申请向供货商订货,并给验收部、财务部各送一份订货单,以便收货和付款。

(5) 供货商向仓库发送所需物资,并附上物资发货单。

(6) 经仓库检验,将合格的物资送到仓库,并将相关的票单(检收单、发货单)转到采购部。

(7) 采购部将原始票据送到财务部,由财务部向供货商付款。

## 2. 选择采购方法

(1) 市场直接采购。直接采购是指采购人员根据批准的采购计划或请购单上的具体要求,直接与供货商接洽,采购所需物资。

(2) 预先订货。预先订货是指酒店采购部根据采购计划及请购单上的要求,选定供货商,与之签订订货合同,使之在规定的时间内将所规定品种、规格和数量的物资送到酒店的指定地点。

(3) “一次停靠”采购法。这种采购法就是酒店选择一家实力雄厚、供应物资品种齐全的酒店物资供应公司,以批发价向其订购酒店业务所需的全年量物资,一次订货,分期到货。

(4) 集中采购。集中采购是酒店集团常用的一种采购方法,后被世界上许多非集团酒店所效仿。集中采购是指两家以上酒店联合成立物资采购中心,统一为各酒店采购经营中所需的物资。其做法是:各酒店将需采购物资报送采购中心,采购中心将各酒店的同类需求物资的数量汇总向供货商订货,统一验收后分送到各酒店。

究竟哪种采购方式最佳并没有一定的标准,各酒店应根据本酒店的规模、等级、特点和所需物资的具体情况而选择合适的采购方法。

## 3. 采购注意要点

在采购过程中,有些部门和个人受各自利益的驱使,往往会做出一些有害于酒店的行为。这就要求酒店管理人员在进行物资采购管理时,特别注意以下四个问题。

(1) 防止供方买空卖空。当酒店需要某种物资,特别是较贵重的物资时,有些商家虽然手中并无这种物资,甚至完全没有供应物资的能力,却信誓旦旦地与酒店签订供货合同,转而将合同卖与真正有此物资的商家,从中渔利,或从市场上拼凑酒店所需物资,勉强供应。遇到这样的供货商,酒店会受到许多损失。

(2) 防止己方重复付款或超额付款。酒店向供货商支付采购物资的货款时,一般要求供货商除提供发票外,还必须提供经酒店验收人员签章的交货通知单。这些交货通知单对供、购双方来说都十分重要。可以这么说,供货商手中只要握有采购方签字认可的交货通知单,就有权向采购方收款。因此,酒店必须重视向供货商支付货款的同时,应收回这些交货通知单原件,以免对方有意无意地重复索取货款。另外还有一些情况也会造成己方重复支付货款,如在验收多种、大量货物时需签署多张交货通知单,混乱中可能会重复签收同一批货物;而另有一些送货商因各种原因请验收员事后补签交货通知单,而单据中的数量大于实际收获数量,还有些供货商在酒店验收员签署的交货通知单上篡改酒店的收货数量或货物价格,以此多向酒店收取货款。这些都必须引起酒店物资管理部门的高度重视,要求验收人员逐项核对货与单,并当场签署交货通知单。

一般来说,比较正规的酒店同时还设有专门的验收单。验收单一般只在酒店内部流转,验收单一般一式三份,酒店财务部、仓库和采购部各存一份以资后用。

(3) 防止供货商在交货时以次充好。

(4) 加强采购凭证管理。对凭证进行保管,要求做到既能保证采购凭证的安全和完整,又能便于事后查稽。因此,采购部门要注意购物凭证的归档和保管。

#### ◇选择验收人员及场地

##### 1. 验收人员

要使验收工作卓有成效,首先必须选好验收人员。物资验收必须由专人负责,并经过专门训练。验收人员必须具备以下基本条件。

(1) 为人诚实,处事公正,坚持原则,不图私利,秉公验收。

(2) 工作认真,办事细心,作风踏实。

(3) 掌握各种专业知识,熟悉酒店的各项制度,具有较强的协调能力。

为了保证验收工作正常有效地进行,并达到验收的预期目标,酒店必须赋予验收人员相应的权力。如有权拒收质量低劣规格不符的货品,有权抵制任何未经批准的物品采购等。

##### 2. 验收场地

理想的验收场地应包括验收办公室、检验检测装置和临时储藏场地的专门验收场地。如果没有专门的验收场地,酒店则应事先指定一个验收场地,规定验收的时间,并应事先准备好磅秤、直尺等其他计量工具和必要的工具、推车及盛装用的器皿。指定的验收场地应临近贮藏室或仓库,并应灯光明亮。

### ◇明确验收基本内容

#### 1. 检验

检验主要核查有关原料采购的凭证、质量、数量、价格和时间等项目。

(1) 凭证检验。验收部要检验订货单上所列物资的品种、数量与批准的请购单上的数量、品种是否相符，而后再进行单据与实物的核对。采购的物资一般都附有交货通知单，要认真检验交货通知单上的内容是否与物资实际情况相一致，是否和订货单上的内容相一致。

凭证检验的工作重点是仔细核查物资品种、规格、数量、等级和价格。

(2) 时间检验。对交货时间进行检验，主要是核查交货期是否和订货单上的日期一致。如果供货商提早供货，可能会导致库存上升，占用货位，增加仓储费用。供货商提早供货，有时是为了降低自己的仓储费用，或有时是因质量问题（尤其是一些鲜货）。这种时候，验收员有权拒收。如果供货商逾期供货，则要进行必要的索赔。

(3) 数量核查。数量核查在凭证检验和时间检验之后进行，核查的内容包括：交货数量是否和订货单一致；交货数量是否和送货通知单一致。即验收工作中的数量核查应对订货单数量、送货通知单数量与实际到货量三者作交叉检查，确认三者是否一致。

(4) 质量核查。质量核查是物资验收的核心内容。对酒店物资进行质量检验，其难度还是相当大的，物资类多，质量要求不同，衡量质量高低的标准也具有多样化的特点，需要各种专业知识，这些都给质量验收增加了困难。

在质量核查时，可首先看原料外包装是否完整，有时仅凭外包装就可以准确判断该物资质量如何。例如各类罐装食品，如果发生胖听情况，则表明该物资已变质。

为了提高质量验收效果，酒店必须根据采购规格书，采用观察法、化学分析法、尝试法和试验法等进行验收，以此来衡量各类物资的质量状况。

(5) 价格核查。为了监控采购员的采购工作，尤其是对采购员所购物资的价格进行核查，许多酒店引入二次跟踪采购。即采购经理定期或随意对有疑问的物资采购单进行假采购，通过现场或电话询价。如果两者价格相差过大，则查明原因，落实责任。二次跟踪采购的特点是只谈价钱却不付款成交。

#### 2. 收货

验收合格的物资，验收员要作详细记录，填写验收清单及进货日报表，并将这些物资分类后及时入库或发放给相关的使用部门。

### ◇确立验收原则

为了做好验收工作，酒店必须加强对验收工作的领导，建立和完善验收制度



来规范验收工作，并确立如下基本验收原则。

1. 实事求是原则

对受验物资严格按验收要求进行验收，并如实反映验收结果。

2. 及时迅速原则

由于大多数物资都必须在特定的环境中存放才能保证质量，因此验收时间越短越好。在物资验收工作中，要讲究效率，尽快让合格物资入库或发放到使用部门，同时要及时提出验收报告交给有关人员，提高物资管理和财务管理的效率。

3. 一丝不苟原则

要求验收人员不怕繁琐，按照酒店规定的验收程序和验收标准对每批原料进行仔细的检验，并善于从细微之处发现货物存在的问题，避免酒店遭受损失。

4. 铁面无私原则

验收人员在发现问题后，必须果断地进行正确处理。无论问题的根源在于酒店内部同事，还是在于关系很好的供货商、送货人，都应做到不徇私情，按规定办事。

5. 交割清楚原则

验收人员必须以预防纠纷为思想指导，在交接每一环节都要重视交割清楚，不留隐患；包括在整个验收过程中坚持双方人员始终在场，单据填写清楚、正确，签章齐全。

### ◇验收程序

制定科学合理的验收程序，是提高验收工作效率、保证验收工作质量、减少失误与差错的关键。

（一）验收部门的业务活动

验收工作的性质决定了绝大部分酒店的验收员是日班工作。在时间安排上，验收员的班次要同供应商的交货时间一致。所以，验收员、采购员和供应商要商定一个几方都能接受的交货时间表。在确定采购间隔时间时，还应尽可能把不同供应商的交货日期错开，使每天的到货量大致相同，验收工作量分布均匀，防止大批量物资集中于同一天或同一时段交货。

对于验收员上班时间以外的交货，则作为紧急交货处理。如果某段时日内紧急交货频繁，验收员要报告有关管理人员。

验收办公室应张贴一整套采购规格标准，以便送货人、验收员和协助验收工作的每一个人都能看到。

（二）验收程序

1. 根据订货单检查进货

验收员要核实到货的品种、数量是否与订货单相符，凡未办订货手续的原料

不予受理。这样，可以避免不需用的食品原料进入仓库。

## 2. 根据发货票检查进货

凡发货票与实物名称、型号规格、数量、质量不相符的不予验收。发货票与实物数量不符，但名称、型号、规格、质量相符的可按实际数量验收。但如果实物数量超过订货数量较多时，超额部分作退货处理。

## 3. 验收并受理货品

(1) 数量验收。验收员要检查实物与订货单和发货票上的数量是否一致。在清点数量时要注意：有包装的要将包装拆掉，再称重量以核实原料的净重；带包装及商标的货物，在包装上已注明重量，要仔细点数，必要时抽样称重，对用箱包装的货物要开箱抽查，检查箱子是否装满；无包装的货物要视单位价值的高低用不同精度的称重工具称量；对单件货物有重量、大小要求的，除称总重量外，还要检查单件货物是否符合验收标准。

(2) 质量验收。质量验收往往是最关键也是最可能引起争议的一项工作。验收员要不断丰富自己的物资知识和验收技能，在验收时应考虑到各方的意见。如果验收员对物资的质量有怀疑，就应请有关人员帮助检验，以免发生差错。

(3) 价格验收。要认真检查账单上的价格与订货单上的是否一致。有些不诚实的供应商在订购时答应了较低的价格，但在开发票时又偷偷提价。验收人员如果不仔细检查，往往会被蒙混过关，使酒店受损。

## 4. 在发货票上签名或盖章，接受送达的货物

在验证无误的送货发票上盖上验收章，并填妥有关项目。对无发票的货物，应填写无购货发票收货单。

## 5. 在货物包装上注明货物信息

在包装上标明收货日期，有助于判断存货流转方法是否有效；标明单价、重量等，在存货计价时就不必再查验收时的报表或发货票。

在验收时，验收员还必须对冷冻原料加系存货标签。使用存货标签有以下优点。

(1) 要填写标签，验收员就必须对原料的重量进行称量。

(2) 发料时，可将标签上的数额直接填到领料单上，便于计算成本。

(3) 对标签编号，有助于了解储存情况，防止偷盗。

(4) 便于存货流通工作，简化存货控制程序。

## 6. 尽快将到货送库储存

通常将鲜活原料通知各厨房营业点直接领走，所以把这类原料称为“直拨原料”，送到各类仓库的原料则称为“入库原料”。验收员应在发货票上注明各种食品原料属于哪一类，以便填写验收日报表。

7. 填写有关报表

填妥验收日报表，作为进货的重要控制依据。有的酒店还要求验收员填写验收记录单、验收单、贷方通知单、无购货发票收货单等。

◇酒店物资储存管理

储存管理是指在物资入库到物资发放过程中，以尽量少的代价来管好在库物资。

物资储存管理的工作程序如图 1-17-1 所示。

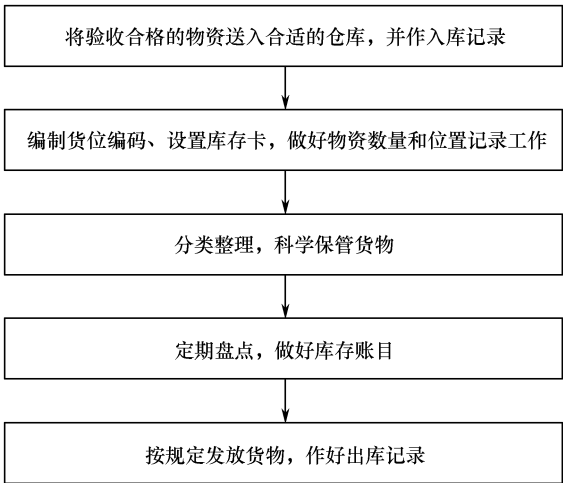


图 1-17-1 物资储存管理的工作程序图

◇物资储存管理应注意的问题

(1) 安排储存场所要遵循物资导向和就近选库原则。酒店的物资种类多样，不同的仓库也有不同的条件。在选择物资存放的仓库时，应当遵循物资导向原则和就近选库原则。物资导向原则是指根据物资的仓储特点确定仓库的原则。通常情况下，同类物资要集中存储。同时，物资终将被使用部门消耗，要充分考虑使用部门在领料上的方便，这就是就近原则。

(2) 入库存放要遵循经济合理、技术合理和方便点数盘存的原则。经济合理原则要求物资入库存放时要注意节省储存成本；技术合理原则要求存放物资时必须根据物资的性质、形状、包装、轻重等因素进行堆码，如新鲜的物资要密封、橡胶物品要挂起来等；方便点数盘存的原则要求物资应按类存放，堆码整齐。

(3) 物资保管过程中既要保证数量，又要保证质量。在储存过程中要保证物

资在数量上完整无缺、品种不相混淆，同时更要保证物资的质量。保证质量要运用科学的物资储存方法，如对物资采用先进先出法、保持良好的储存环境、加强物资的养护管理，并做好物资的检查工作等。

#### ◇酒店物资储存的财务管理

##### 1. 储存账务管理

物资储存的账务管理工作主要是对所有物资建立卡、账，设立账务系统，随时记录物资的流动情况及在库情况。

##### 2. 库存盘点

盘点也称盘存，是储存管理人员对库存物资进行仔细的点数清查，将实际库存数与物资保管账目核对，以保持库存物资不发生数量缺损。通过盘存，能及时发现库存物资数量上的溢余、短缺及规格互串等问题，以便及时采取措施，挽回或减少损失。盘点既包括数量盘点，也包括考察物资有无质量变化。具体的盘点方式有以下三种。

(1) 日常盘点。每日对当天有进出的货架层进行及时盘点，将实际物资数量与账目结存数相对照。

(2) 定期盘点。定期盘点又称实地盘点，一般每月一次对物资在库量进行盘点。

(3) 临时盘点。这是指遇特殊情况时所进行的临时、突击性盘点。例如，保管员调动前交接时或管理人员对库存产生疑问时，都会进行临时盘点。

#### ◇酒店物资发放管理

物资的发放按照不同的标准可以分为不同的种类。无论哪一种形式的物资发放都必须按照一定的程序进行严格的控制，达到准确、及时、安全、经济的基本要求。

##### 1. 准确

物资管理人员在向各个部门发放物资时必须做到单货一致，即发放凭证上应明确标明物资的名称、编号、规格、等级、单位和数量等，并在交接物资时通过各种特定的程序保证所发物资的各个方面都与凭单内容相符，无论单据还是实物都不出差错。

##### 2. 及时

为了不影晌各项经营活动的顺利进行，物资发放工作人员必须提高效率，在接到领料单据以后，以最快的速度组织发货，保证前台业务活动所需的物资全部及时到位。

##### 3. 安全

物资发放人员在发放物资时不仅要认真点数物资的数量，还必须严格检查物品的质量，保证出库物资的质量完全符合使用要求，不过期、不失效、无残损、无变质现象，并注意物品点数的安全操作，防止物品震坏、摔伤、破损，并在必要时改换物品包装以避免搬运过程中的损坏。

### ◇物资发放程序

酒店在发放各类物资时，应遵循以下基本程序。

#### 1. 点交

部门在领取物资时必须每次填写请领单。仓库接到请领单后要认真检查单上所列的物品名称、规格、等级是否与库存物品相符，凭证字迹是否清楚，有无涂改现象，印章是否齐全，领料日期是否正确。审查无误，即可将待发物资发放给请领部门。同时，根据实际发出的物资品种、规格和数量等填制必要的物资发放单据。

#### 2. 清理

物资点交工作结束之后，仓储人员需进行内部清理。

(1) 账面上的清理。即作相关的文字记录、数据统计，以便为永续性盘存提供信息，同时也时刻掌握在库物资的情况。

(2) 地面上的清理。即进行清洁、整理工作，保证库内环境卫生。

(3) 物资管理。对于一些开箱或开包物资，做好保洁、保质工作，谨防由此引起物资消耗。

#### 3. 复核

为了防止物资发放过程中出现差错，仓库发货人员必须对物资发放作业过程中的每一个环节仔细地进行自查、复查，层层复核。在物品齐备准备发放时，按照“动碰复核”的要求，一方面复核发货单与实发物资是否相符，另一方面要以复核货位结存量来验证出库物资的品种、数量是否正确。发货人员自查后，还应由专职或兼职的复核员在搬运过程中进行复核。凡未经复核，单货不符或手续不齐全的物资都不能准予出库，这是物资发放管理的重要内容，具有重要意义。一般来说，物资复核的主要内容有品种、规格和数量等。

#### 4. 原料计价

原料计价是酒店每日成本核算的重要环节。仓库在发放各类物资时，应在物资请领单上填写各类物资的购入单价，并计算出所领物资的总价，以便成本核算。

### ◇物资发放管理重点

物资发放管理同样也要抓重点管理工作才能卓有成效。在物资发放管理中，首先应当抓住人的因素，其次应当做好物的管理工作。

#### 1. 审批人

审批人是物资发放的把关人，他从根本上控制了物资发放的量。审批人是根据需求量的客观性出发进行物资审批工作的，酒店必须以制度的形式确定物资分配的各级审批人。审批人平时应注意和基层保持密切的联系，掌握物资使用情况的动态信息，以动态的眼光来把握好物资分配量。

#### 2. 执行人

执行人是指涉及物资发放过程的各个方面的工作人员，包括仓储管理人员（发料人）、核算员和部门领料人员。发料人负责实物分发工作，核算员负责记账工作并据此进行成本控制。物资发放过程中，核算员要逐一核算已发物资的价值。尤其要注意的是，实物发货人与发货记账人应分岗设置。执行人素质的高低直接关系到发放工作的质量，因此应加强对这些人员的日常管理。

#### 3. 发货区域问题

仓库是酒店物资储存的重地，每一种物资对储藏环境和条件都有明确而严格的要求，而大量人员频繁进出仓库会极大地影响应有的储藏环境，同时还会威胁仓储物资的数量安全。因此，有条件的酒店应在仓储空间之外到仓库大门之间设置专门的发货区域，发货人员将需发放的物资搬运到发货区域，领货人在此区域点数交割，而不能直接进入仓储区领料，这是防止物资发放出差错的重要手段。

#### 4. 发货时间问题

发货时间可根据物资的用途，采取定时和不定时相结合的办法。

#### 5. 货物交接问题

发货工作人员与部门领货人员之间的物资交接是物资发放管理的最后环节。如果这一环节中出现了差错，就会给仓库账目及部门的成本核算等许多管理环节造成混乱，并且当事后发现这种差错时，往往会因为物资已投入使用而很难查清问题及责任所在，使管理工作十分被动。因此，在进行物资交接时，收授双方都必须按照发货单和领料单复核检查，点数所发物资的品种、规格和数量，确信无差错时才准予出库，领取货物。

#### 6. 物资数量短缺问题

物资发放过程中很容易出现物资数量的短缺，其直接的起因是物资在入库时一般都是批量进，因此一些以重量为计量单位的物资入库时都是大秤进，而在发放过程中由于执行限量分配制度，每次发放量相对于进货量来说是比较小的，即



小秤出，这样就会出现一个重量流失问题。因此，在盘存时很可能会有数量上的出入。

为了解决物资量流失问题，可采取以下办法。

(1) 为每一种物资的收发制定合理的损耗率。如整进整出物资的收发差错率应是零，特别是贵重物资，不允许有任何的量的短缺，而整进零出的物资则应允许收发量之间有一定的差额，允许拆零时发生一定限度的散失和损耗。这些指标要作为发货工作人员的业绩指标与奖惩挂钩。

(2) 对整进零出的物资在进货之后预先进行拆零包装，按照一般的单位需用量将整包装物资变为小包装物资。这样操作之后在发放时就比较从容，还可预先核对整零重量，避免发货时现称，在忙乱中出差错。

### ◇物资发放原则

为了确保物资发放过程的严谨性，在发放物资时应依照如下原则。

#### 1. 先进先出原则

这个原则就是要求物资发放人在发货时仔细验查进货账目和货架标签，先发早入仓库的物资，目的是防止物资久置导致老化，从而影响物资品质。

#### 2. 保证经营原则

酒店仓库中储存的物资种类繁多，适应不同部门、不同岗位的需求。因此，物资发放工作人员在每日规定的发料时间内常常十分繁忙。面临多个部门同时领料的情况，应按照急用、急需物资先备料、先分配方法处理，以保证生产经营的连续性。

#### 3. 补料审批制度

酒店前台接待部门常常会因为经营业务的变化而临时出现某类物资的特急需求。在这种情况下，由于形势紧迫，往往不能够按照常规填制正规的领料单据，并逐项办理领料审批手续。这时需要特事特办，以保障前台业务顺利进行为重。但即使是特急领料也必须有交接双方的签字和在场的部门管理人员批准的领料单据，并且规定补办手续的时限。

另一种情况是部门工作人员凭手续齐全的请领单到仓库领料时，仓库经审核准予发放，但发放时却发现存货不足，只能发放其中一部分物料。这时，需填制反映实际领料情况的发货单，当仓库进货后，通知部门补领。补领时虽不用再次履行请领手续，但必须补做上次请领已全部落实的手续。

以上这些解决问题的方法都必须制度化，才能防止差错和作弊行为的发生。这就是补料制度。

#### 4. 退库核错制度

有时由于计划变更或其他原因，物资使用部门会发生物资剩余。此时应将这

些剩料退回仓库，并办理退料登记手续。

#### 5. 以旧换新制度

为了防止物资使用过程中未用完就急于领新物资的浪费行为，在物资发放管理中应对一些用量较大或价值较高的多次耗用物资采用以旧换新的领用制度。例如，客房棉织品应报废后再发新品，并统一处理报废物资。同时，许多物资的盛装器皿具有回收价值，酒店物资管理部门应通过制定以旧换新制度全面回收和处理，减少浪费。

### ◇酒店食品采购

食品原料采购是一项比较复杂的酒店业务活动。采购的目的在于以合理的价格、适当的时间从安全可靠的货源，按规格标准和预订数量采购酒店餐饮服务所需的各种食品原料，保证酒店餐饮服务顺利进行。为了完成采购任务，酒店应该制定完整的采购方针、原则和规程，同时应选派具有相当专业知识的人执行具体的采购任务。

采购者必须了解酒店餐饮服务各方面的需要和局限。首先要了解菜单，这不仅因为菜单决定了采购对象，即决定了要采购哪些食品原料，而且决定了要采购什么等级以及什么质量的原料。高质量的食品原料采购不等于采购质量最好的食品原料，而是按照菜式需要采购适合于制作的各种原料。事实上，酒店也并非所有菜肴都非得最高价的原料才能制作。为了实现酒店的利润目标，必须从食品原料采购开始就进行严格的成本控制。有效的食品采购工作能降低酒店的食品成本，从而达到增加利润的目的。因此，有的地方并不把采购部门看成后勤部门，而把它视为对酒店赢利有直接贡献的单独的一个部门。

酒店应该对所需的各种原料制定采购规格标准，而采购人员必须掌握这些规格标准并严格遵照执行，要避免盲目采购。采购人员还必须及时掌握酒店当前的营业量预报以及各种原料的库存情况。因为菜单决定了采购内容，而营业量却决定了采购的数量。库存的食品原料往往必须先行消耗，以此避免采购过多，造成原料积压、资金占用，或采购不足而影响酒店正常营业。当然，采购人员还应该及时掌握市场信息，了解供应情况，懂得各种食品原料的季节性特点，要随时注意气候、运输等对食物原料供应可能产生的影响。

酒店要提供质量始终如一的餐饮成品，就必须使用质量始终如一的食品原料。制定食品原料采购规格标准，是保证餐饮成品质量的有效措施。对所要采购的各种原料作出详细具体的规定，如原料产地、等级、性能、大小、数量、色泽、包装要求、肥瘦比例、切割情况、冷冻状态等。没必要对所有原料都制定采购标准，但对占食品成本将近一半的肉类、禽类、水产类原料及某些重要的蔬菜、水果、乳品类原料等都应制定采购规格标准。一方面是由于上述原料的质量

对餐饮成品的质量有着决定性的作用；另一方面是因为这些原料的成本十分可观，所以必须严加控制采购。制定采购规格标准应审慎小心，要仔细分析菜单、菜谱，要根据各种菜式制作的实际需要，也要考虑市场实际供应情况。一般要求厨师长和采购部人员一起研究决定，尽量制定实用可行的标准。食品原料采购规格标准的文字表达要科学、简练、准确，避免使用模棱两可的词语，如“一般”、“较好”等，以免引起误解。

制定采购规格标准是酒店食品原料采购工作中至关重要的环节，它有助于酒店确保采购的原料都符合质量标准，适合各种菜式制作的特殊需要。制定完成采购的规格标准，应一式多份，除分送给货源单位使其按照酒店所要求的规格标准供应原料外，酒店内部一般应分送给餐饮部经理室、采购部办公室以及食品原料验收人员，以作验收原料时的对照凭据。可以在酒店营业的任何一个阶段按内部需要的变化及市场的改变制定采购规格标准，随时检查和修订采购规格标准。总之，酒店使用食品原料采购规格标准可有如下好处。

(1) 迫使管理者通过仔细思考和研究，预先确定酒店所需各种食品原料的具体质量要求，避免不恰当或盲目的购买。

(2) 把采购规格标准分发给有关货源单位，能使供货单位掌握酒店的质量要求，避免可能产生的误解或不必要的损失。

(3) 使用采购规格标准，就不必在每次订货时向供货单位重复解释原料的质量要求，从而可以节省时间，减少工作量。

(4) 将一种原料的规格标准分发给几个供货单位，引起几个供货单位间的竞争，使酒店有机会选择最优价格。

(5) 食品原料采购规格标准是原料验收的重要依据之一，它在控制原料质量方面起着重要作用。

#### ◇食品原料的验收

虽然制定完整的采购规程需要花时间、精力，尽管采购人员有足够的专业知识并且严格地遵照各项规程按质按量并以合理的价格订购了原料物品，相应的进货验收控制如果缺少，那么先前所作的种种努力至此便会前功尽弃。供货单位的实际送货数量可能有意或者无意地超过购买量或短斤缺两，酒店要求的原料质量也可能达不到，会超过或低于采购规格标准，而原料的价格也可能与原先的报价大有出入。毕竟，酒店按质按量并以合理价格的订购并不能保证供货单位也按质按量并以合理价格为酒店提供原料物品。因此，验收控制的主要目的是检查进货的数量是否符合订购的数量，原料质量的规格标准是否符合，价格是否符合原先的报价。

酒店每日所进的食品原料及物品必须登录在进货日报表上，但其目的却并不

在于罗列各发货的所有原料物品名称、数量和价格，因为这些内容在日后都可以从发货单上得到。使用进货日报表的目的在于区分当日进货中哪些是直接进货，哪些是仓库进货，哪些是杂项进货。

直接进货指当日进货不经过仓库储存，达到厨房当天就消耗掉，其成本记入当天食品原料的成本；仓库进货指当日进货送至仓库、冷库储藏以备后用，其成本记入原料储备价值，待日后该原料从仓库发出消耗时方记入该天食品原料的成本；杂项进货指酒店餐厅、厨房用的其他物品，如消毒品、清洁剂等，杂项进货栏可用于填写酒店其他部门（如酒吧等）所需的食品原料，以作区分。如果有的原料，其中一部分必须立即交送厨房加工，另一部分得入库储存，分配要按实际比例，将其成本分成两部分，分别填入直接进货和仓库进货栏下。

由此可见，进货日报表的主要目的是成本控制，是为了财务部门计算酒店当天的食品成本。一些酒店没有完整的成本控制系统，因而某些步骤被忽略。例如验收员不填写进货日报表，也不分直接进货、仓库进货和杂项进货。只将一天内收到的所有货单、凭据交给会计入账，那么当天的食品成本将无法正确统计。

#### ◇ 储藏控制

为了保证库存食品原料的质量，延长其有效使用期，减少和避免因原料腐败变质引起食品成本增高，杜绝偷盗损失，原料储藏应着重以下三方面的控制。

##### 1. 人员控制

储藏工作应由专职人员负责，任何人未经许可不得进入库区。酒店高层管理人员当然有权巡视仓库，但也应尽量控制有权出入库区的人员数。库门钥匙必须由专人保管，门锁应定期更换。

##### 2. 环境控制

不同的原料应有不同的储藏环境，如干藏仓库、冷库、冷藏室等，一般原料和贵重原料也应分别保管。库房设计建造必须符合安全卫生要求，以杜绝鼠害和虫害，并避免偷盗。有条件的酒店应在库区安装监视器监察库区人员活动。

##### 3. 日常管理

原料储藏保管日常工作也应有严格的规程，其基本内容应包括以下几个方面。

（1）各类、各种原料，都必须有其固定的储藏地方，原料经验收以后，应尽快地存放到位，以避免耽搁引起损失。

（2）各种原料入库时应注明进货日期，并按照先进先出的原则调整原料位置和发放原料，以保证食品原料质量，减少原料腐败、霉变损耗。

（3）定时检查记录干藏仓库、冷藏室、冷库、冷藏箱柜等设施的温湿

度，确保各类食品原料在合适的温湿度环境中储藏。

(4) 保持仓库区域清洁卫生，杜绝鼠害、虫害。

### ◇发料控制

原料发放控制是日常食品成本管理中的一个重要环节。由于发料数量直接影响每天的食品成本额，酒店必须建立合理的原料领发制度，既要满足厨房用料需要，又要有效控制发料数量。从成本管理的角度出发，发料控制的基本原则是只准领用食品加工烹制所需实际数量的原料，未经批准则不得领用。具体来说，发料控制要抓好以下几个方面。

#### 1. 使用领料单

任何食品原料的发放，都必须以已经审批的原料领用单为凭据，以保证正确计算各领料部门的食物成本。同时，酒店应有提前交送领料单的规定，使仓库保管员有充足的时间正确无误地准备各种原料。

#### 2. 规定领料次数和时间

仓库全天开放、任何时间都可以领料的做法并不科学，因为这样会助长厨房用料无计划的不良作风。所以，酒店应根据具体情况，规定仓库每天发料的次数和时间，以促使厨房作出周密的用料计划，避免随便领料，减少浪费。

#### 3. 正确计算成本

领用原料的成本是酒店每天食品成本的组成部分，因此仓库管理员每天必须及时、正确地计算领料单上各种原料的成本以及全天的领料成本总额。

### ◇加工烹调控制

食品原料的粗加工、切配以及烹调、装盘过程对酒店食品成本的高低也有很大影响，这些环节如果不加以控制，往往会造成原料浪费，致使成本增加。因而，在食品原料的加工烹调阶段，酒店必须注意以下几个方面。

#### 1. 切割烹烧测试

对于肉类、禽类、水产类及其他主要原料，酒店应经常进行切割和烹烧测试，掌握各类原料的出料率，制定各类原料的切割、烹烧损耗许可范围，以检查加工、切配工作的效绩，防止和减少粗加工和切配过程中造成原料浪费。

#### 2. 制订厨房生产计划

厨师长应根据业务量预测，制订每一天各餐的菜肴生产计划，确定各种菜肴的生产数量和供应份数，并据此决定需要领用的原料数量。生产计划应提前数天制订，并根据情况变化进行调整，以求准确。

#### 3. 坚持标准投料量

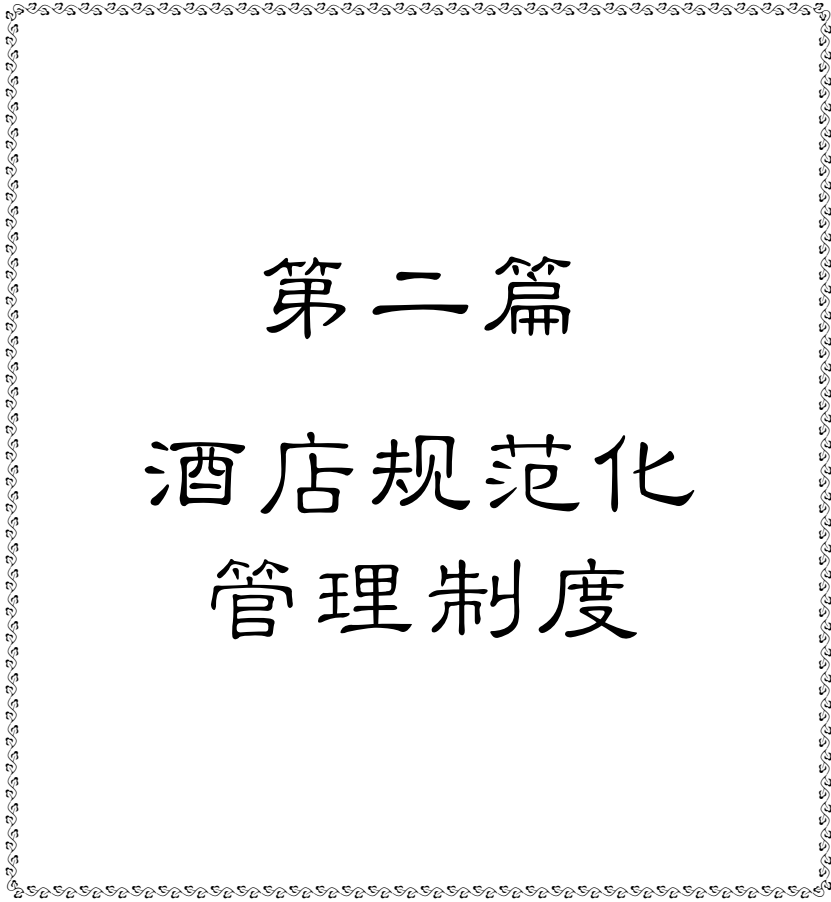
坚持标准投料量是控制食品成本的关键之一。在菜肴原料切配过程中，必须

使用秤具、量具，按照有关标准菜谱中规定的投料量进行切配。酒店对各类菜肴的主料、配料投料量规定应制表张贴，以便职工遵照执行。特别是在相同菜肴采用不同投料量的情况下，更应如此，以免差错。

#### 4. 控制菜肴份额

酒店中有不少食品菜肴是成批烹制生产的，因而在成品装盘时必须按照规定的份额即应按照标准菜谱所规定的烹制份数进行装盘，份数不足会增加每份菜肴的成本，影响毛利。





# 第二篇

## 酒店规范化 管理制度

## 第一章 酒店综合管理制度

### ◇行政办公纪律管理制度

- (1) 凡本酒店员工，上班要带员工卡。
- (2) 坚守工作岗位，不要串岗。
- (3) 上班时间不要看报纸、玩计算机游戏、打瞌睡或做与工作无关的事情。
- (4) 办公桌上应保持整洁，并注意办公室的安静。
- (5) 上班时穿西装和职业装，不能穿超短裙与无袖上衣及休闲装，不要在办公室化妆。
- (6) 接待来访和业务洽谈，应在会议室进行。
- (7) 不要因私事长期占用电话，不要因私事拨打酒店长途电话。
- (8) 不经批准不得随意上网，不得在酒店计算机上发送私人邮件或上网聊天；未经允许，不要使用其他部门的计算机。
- (9) 所有电子邮件的发出必须经部门经理批准，以酒店名义发出的邮件必须经总经理批准。
- (10) 未经酒店总经理批准和部门经理授意，不要索取、打印、复印其他部门的资料。
- (11) 不要迟到早退，否则酌情罚款。
- (12) 请假须经部门经理、分管副总或经理书面批准，到办公室备案；假条未在办公室及时备案的，酒店以旷工论处，扣减工资。
- (13) 平时加班必须经部门经理批准，事后备案酒店不发加班费。
- (14) 不论任何原因，不得代他人打卡，否则将被酒店开除。
- (15) 因工作原因未及时打卡的，必须及时请部门经理签字后于次日报办公室补签，否则会作旷工处理。
- (16) 加班必须预先由部门经理批准后再向办公室申报，凡加班后申报的，办公室将不予认可。
- (17) 在月末统计考勤时，办公室对任何空白考勤不予补签；如果因故未打卡，请到办公室及时办理。

(18) 吸烟到卫生间, 否则将被罚款。

(19) 请病假如无假条, 一律认同为事假; 请假条应于事前交办公室, 否则将视为旷工。

(20) 因当日外勤而不能回酒店打卡的员工, 请部门第一负责人在当日 8 时 30 分以前写出名单, 由办公室经办人打卡。

(21) 凡出远勤达一天以上者, 必须先填报经领导批准的出差证明单。

(22) 因故临时外出, 必须请示部门经理; 各部门全体外出, 必须向总经理办公室请假。

(23) 不得将酒店烟缸、茶杯、文具和其他公物带回家私用。

(24) 在业务宴请中, 勿饮酒过量。

(25) 无工作需要不要进入总经理办公室、计算机房、客户服务中心、档案室、打字室、财务部以及会议室、接待室等。

### ◇行政办公规范管理制度

#### 1. 总则

为了使酒店管理及文化建设提升到一个新层次, 特制定如下制度。

#### 2. 办公仪表规范

(1) 每周一至周四: 男士着深色套装(马甲)、衬衣、皮鞋, 必配领带。

(2) 每周一至周四: 女士着深色套裙(或裤)、马甲、衬衣、皮鞋。

(3) 周五: 随意着休闲上装及长裤, 女士可着裙装(有外事活动除外)。

(4) 头发梳理整齐, 服饰熨烫挺括, 领带正挺, 皮鞋亮净。

#### 3. 卡座区规范

(1) 办公桌: 桌面除计算机、口杯、电话和文具外, 不允许放其他物品。

(2) 辅桌: 放文件盒、少量工具书。

(3) 坐椅: 靠背、坐椅一律不能放任何物品, 人离开时椅子调正。

(4) 计算机: 主机上方有显示器, 计算机置写字台左前角。

(5) 卡座屏风: 内外侧不允许有任何张贴。

(6) 垃圾篓: 罩塑料袋, 置写字台下右前角。

#### 4. 办公室规范

(1) 办公桌: 桌面除酒店购置案头用品及计算机外无其他物品。

(2) 辅桌: 桌面除文件盒、笔筒和书籍外, 不准放其他物品。

(3) 计算机: 桌面呈 45°角贴墙放置, 横式主机置显示器下, 竖式主机置桌面下。

(4) 拖柜: 置办公桌下左角或辅桌后部, 面朝办公椅。

(5) 垃圾篓：置辅桌后。

(6) 饮水机：放指定地点，不得随意移动。

(7) 报刊：必须上报架，或阅完后放入办公桌内。

(8) 外衣手袋：请置挂于衣帽间或柜子内，严禁随意放在办公桌椅及地柜上。

#### 5. 语言规范

(1) 交往语言：您好，早晨好，早，晚，再见，请问，请您，劳驾您，关照，谢谢，周末愉快，拜拜。

(2) 电话语言：您好，请问，谢谢，再见。

(3) 接待语言：您好，请稍候，我通报一下，请坐，对不起，请登记，我即去联系，打扰您一下，好的，行（切勿说“不”）。

#### 6. 行为规范

(1) 坚守工作岗位，不要串岗。

(2) 上班时间不要看报纸、玩游戏或做与工作无关的事情。

(3) 办公桌上应保持整洁并注意办公室的安静。

(4) 上班时间，不要在办公室化妆。

(5) 接待来访和业务洽谈，请在接待室或会议室进行，私客不得在卡座区停留。

(6) 使用接待室和会议室，要事先到办公室登记，一般内部事务不得随意使用接待室。

(7) 不要因私事打酒店长途电话，凡因私事打电话，发现一次罚款 30 元。

(8) 不要在酒店计算机上发私人邮件或上网聊天，发现一次，罚款 50 元。

(9) 不要随意使用其他部门的计算机；私客未经总经理批准，不准使用酒店计算机。

(10) 所有电子邮件的发出须经部门经理批准，以酒店名义发出的邮件须经总经理批准。

(11) 未经总经理批准和部门经理授意，不要索取、打印、复印其他部门的资料。

(12) 严格遵守考勤制度，迟到、早退每分钟扣工资 1 元。

(13) 不论任何原因，不得代人刷卡。

(14) 吸烟请到吸烟室，否则罚款 50 元。

(15) 请病假如无假条，一律认同为事假。

(16) 凡出远勤达一天以上者，应先填报经领导批准的出差证明单。

(17) 因故临时外出，必须请示部门经理；各部门全体外出，必须与总经理办公室打招呼。

(18) 无工作需要，不要擅自进入计算机房、客房服务中心、档案室、打字

室、财务部、会议室和接待室。

(19) 不要将酒店的烟缸、茶杯、文具等一切公物带回家私用。

### ◇印章使用管理制度

(1) 酒店印章由总经理保管，各部门的印章应由部门指定专人保管。未经领导批准，印章保管人不得委托他人代管印章，并且不得带出办公室使用。

(2) 以酒店名义签署的意见书、协议书、合同书，各部门以酒店名义上报的各种年、季、月报表，均需总经理或主管领导签字后方可使用酒店公章。

(3) 酒店刻制的公章，经总经理批准，要留印模存查，作废的公章应及时封存。

(4) 未经允许，不得私自使用酒店的公章。

### ◇计算机室主管岗位职责

#### 1. 业务培训

(1) 组织对计算机操作人员、前台收银员的技术培训，考评员工工作质量和工作效率。

(2) 结合计算机、收银机操作过程中出现的各类问题，组织制定相应的注意事项和操作规程。

(3) 更多地掌握计算机新技术，参加有关电脑的学术活动，不断提高自己的业务能力，以适应计算机应用领域的迅速扩展，更好地为酒店服务。

#### 2. 硬件维护

(1) 负责酒店计算机设备、收银设备的管理和维修，及时组织排除各设备出现的故障，修理更换损坏的零件。

(2) 负责酒店计算机设备、收银设备的日常保养，定期检查、清洁各设备及线路，防止尘埃、虫鼠的损害，确保各设备正常运行，以保证酒店营业的需要。

(3) 对酒店各计算机设备的更新换代及技术引进提出可行性建议，并负责组织实施。

#### 3. 软件维护

(1) 处理计算机系统、收银机在使用过程中出现的故障，确保运算数据的正确性和系统正常运行的可靠性。

(2) 按计算机使用部门的要求，逐步实行自编软件，修改、扩充、完善计算机系统的功能，以适应酒店业务发展的需要。

(3) 扩大计算机应用范围，为各部门装置计算机，开发设计管理程序。

#### 4. 其他

(1) 管理计算机室内部事务，包括工作安排、调配、检查、落实等。负责协调各方面的关系，带动计算机室人员形成团结敬业、积极向上的精神风貌。

(2) 完成总经理临时交办的其他工作。

#### ◇计算机室操作员岗位职责

(1) 掌握计算机的使用原理，具有熟练的操作技能。

(2) 负责酒店各种内部文件的打印，协助做好文件和指示的传送工作。

(3) 保管好各种计算机设备和用品，不可擅自交给他人使用，保持设备的运作正常，减少误差，节约用料。

(4) 打印文件须经总经理室批准，善于鉴别文件类型。

(5) 遵守文件保密制度，不得泄漏文件内容。

(6) 不断提高工作水平，及时完成打印工作，加强检查校对，将错误率降低到最低限度。

#### ◇会议管理制度

##### 1. 会议组织

(1) 酒店级会议：酒店员工大会、酒店业务人员会以及各种代表大会，应报请总经理办公室批准后，由各部门分别负责组织召开。

(2) 专业会议：全酒店性的技术、业务综合会（如经营活动分析会、安全工作会议等），由分管副总经理批准，主管业务部门负责组织。

(3) 系统和部门工作会：酒店各部门召开的工作会，由各部门主管决定召开并负责组织。

(4) 班组（小组）会：由各班组长决定并主持召开。

(5) 上级酒店或外单位在我酒店召开的会议（如现场会、报告会、办公会等）或业务会（如联营洽谈会、用户座谈会等），一律由总经理办公室受理安排，有关业务对口部门协助做好会务工作。

##### 2. 会议安排

(1) 例会的安排：为了避免会议过多或重复，酒店正常性的会议一律纳入例会制，原则上要按例行规定的时间、地点、内容组织召开。具体来说，例行会议安排如下。

1) 行政技术会议。①总经理办公会研究、部署行政工作，讨论决定酒店行政工作重大问题；②行政事务会总结评价当月经营工作情况，安排布置下月工作



任务；③班组长以上经营管理大会（或酒店员工大会）总结上期（半年、全年）工作情况、部署本期（半年、新年）工作任务；④经营活动分析会汇报、分析酒店计划执行情况和经营活动成果，评价各方面的工作情况，肯定成绩，指出失误，提出改进措施，不断提高酒店经济效益；⑤安全工作会（含治安、消防工作）汇报总结前期安全生产、治安、消防工作情况，分析处理事故，检查分析事故隐患，研究确定安全防范措施；⑥部门事务会检查、总结、布置工作；⑦班组会检查、总结、布置工作。

2) 各类代表大会。此类会议包括：员工代表大会和部门员工大会（或员工代表小组会）。

3) 民主管理会议。此类会议包括：①酒店管理委员会议；②总经理、工会主席联席会；③生产管理委员会议和生活福利委员会议。

(2) 其他会议的安排：凡涉及多个部门主管参加的各种会议，均须于会议召开前 10 天经分管副总经理批准后，分别报两办汇总，并由总经理办公室统一安排，方可召开。

1) 总经理办公室每周六应将酒店例会和各种临时会议，统一平衡并编制会议计划，分发到酒店主要管理人员及有关服务人员。

2) 凡总经理办公室已列入会议计划的会议，如须改期或遇特殊情况需安排新的其他会议时，召集单位应提前两天报请总经理办公室调整会议计划。未经总经理办公室同意，任何人不得随便打乱正常会议计划。

3) 对于准备不充分、重复性或无多大作用的会议，总经理办公室有权拒绝安排。

4) 对于参加人员相同、内容接近、时间相近的几个会议，总经理办公室有权安排合并召开。

5) 各部门会议的会期必须服从酒店统一安排，各部门小会不应与酒店例会同期召开（与会人员不发生时间上的冲突除外），应坚持小会服从大会、局部服从整体的原则。

### 3. 会议的准备

(1) 会议主持人和召集单位与会人员都应分别做好有关准备工作（包括拟好会议议程、提案、汇报总结提纲、发言要点、工作计划草案，决议决定草案，落实会场，安排好座位，备好茶具茶水、奖品、纪念品，通知与会者等）。

(2) 参加酒店办公例会的人员无特殊原因不能请假，如请假须经主持人批准。

(3) 有以下原因，副总经理以上的高层管理人员可提议临时或提前召开酒店办公例会。

①有重要事项须提交酒店办公例会讨论决定。

②各部门重要业务管理人员的录用及辞退。

(4) 会议纪要属酒店内部重要文件,具有一定范围的保密性,未经批准不得外传。

(5) 与会人员应知无不言、集思广益,一经会议决定之事,应按期完成。

(6) 与会人员必须严格遵守会议纪律,不得随意走动,不得使用手机。

#### ◇会议管理规定

(1) 酒店会议主要由办公例会、日常工作会议组成。

(2) 例会中的最高级会议通常情况下每月至少召开一次,就一定时期工作事项作出研究和决策。会议由酒店总经理主持、参加人为酒店总经理、副总经理和各部门主任等领导。

(3) 酒店办公例会是为贯彻落实作出的决议、决定召开的会议。会议由总经理主持,参加人员为各部门负责人及有关人员。

(4) 酒店办公例会由酒店行政办公室组织。行政办公室应于会前三天将会议的主要内容书面通知与会的全体人员,并在会后 14 小时之内整理、发布会议纪要。

1) 会议纪要的形成与签发:①酒店办公例会会议纪要、决议,由行政办公室整理成文;②行政办公室根据会议内容的需要在限定时间内完成纪要和决议的整理工作;③会议纪要和决议形成后,由与会的酒店领导成员签字确认;④会议纪要发放前应填写会议纪要发放审批单,审批单内容包括纪要编号、发放范围、主管领导(或主持会议的领导)审批意见;⑤会议纪要应有发文号,发放时应填写文件签收记录表,并由接收人签收;⑥会议纪要应分类存档,并按重要程度确定保存期限。

2) 会议纪要作为酒店的重要文件,备忘已研究决定的事项,发至参加会议的全体人员,以便对照核查落实。

(5) 日常工作会议由会议召集者填写会议申请单,经主管副总经理批准方可召开,会议通知由行政办公室根据申请部门的要求发出。如果会议需要撰写会议纪要,则由会议召集部门撰写完毕后报有关人员及行政办公室。

#### ◇酒店每周例会制度

(1) 部门领导例会每周举行一次,由总经理主持,副总经理及各部门经理级人员参加。

(2) 主要包括以下几项。

1) 总经理传达上级主管公司有关文件和总经理室的有关精神。

2) 各部门经理汇报工作情况，以及提出需提请总经理或其他部门协调解决的问题。

3) 总经理对各部门工作进行讲评，布置和安排下周工作。

4) 其他需要解决的问题。

(3) 例会参加者在会上要踊跃发言，允许持有不同观点和保留意见，但会上一旦形成决议，无论个人同意与否，都应认真执行。

(4) 严守会议纪律，保守会议秘密，在会议决议未正式公布以前，不得私自泄露会议内容。

(5) 与会人员应作好会议记录。

#### ◇日常部门经理例会制度

(1) 部门经理必须提前五分钟到达会场。

(2) 总经理办公室主任站立在会场门口，等候总经理到来。

(3) 当总经理到达时，全体部门经理起立，向总经理行注目礼。

(4) 总经理落座后，其他与会人员方可落座。

(5) 总经理办公室主任宣布例会开始。

(6) 与会期间，所有人员必须保持端正坐姿，双目注视总经理方向，认真听取总经理的指示。

(7) 各部门经理按顺时针方向逐一限时汇报本部门的工作情况，各部门经理汇报应用规范语言“××部门汇报”，汇报内容为前一天部门工作情况、存在问题、建议等，汇报完毕请总经理指示。

(8) 总经理作指示时，相应的部门经理应做记录。

(9) 例会结束时，全体人员起立，目送总经理。

(10) 总经理走出会场后，其他与会人员方可离开。

#### ◇收发文管理制度

(1) 酒店的收文由保密室签收登记，总经理的收文由总经理签收，属酒店领导亲收的信件，一律交收件人亲自拆封。

(2) 公文登记后，转交领导传阅。如须转交有关部门阅办，应由保密员送交，并经登记签收后才可送交。

(3) 各部门实行公文催办制度。负责办理公文的人员,对经手处理的公文应事事有下文、件件有落实、催办有结果,转办要及时,防止积压误事。

(4) 个人或各部门对承办的公文必须认真负责,按规定期限迅速办理,不得拖延。

(5) 秘密级以上文件须到保密室阅读。因工作需要借阅文件应办理相关手续,用完后及时退还。各级领导及有关人员均不得将秘密文件带出办公室。

(6) 公文办完后,应根据文书立卷、归档的有关规定及时将公文定稿,正本和有关材料应整理立卷。

(7) 干部调动时,应将文件(含保密记录本)清理移交,凡参加会议带回的文件,应及时送保密室登记保管。

(8) 需要销毁的公文经鉴别和主管领导批准,由酒店总经理室定期销毁。销毁秘密公文要进行登记,要有专人监督,保证不漏销、不丢失,秘密级文件一律集中按有关规定处理。

#### ◇文印室管理制度

(1) 酒店的文件,有打印必要时方可打印。内部传递的简单请示报告或其他不需打印的文件,一般不予打印。

(2) 酒店发文,需由起草人抄正,经有批准发文权的领导签字同意后方准打印。一般文件的打印、复印、传真,须经所在部门负责人签字同意后才予办理;部门经理不在时,可经总经理办公室主任同意后办理。

(3) 私人资料不得在酒店打印、复印或用酒店传真机传送,以免影响酒店的正常工作。

(4) 文印室工作人员应认真做好本职工作,按时完成任务。对收到的文件资料,应及时给有关部门、人员送发,或及时通知有关人员到文印室取回,不得延误。

(5) 文印室人员应树立严格的保密观念,不得随意将打印、复印或传真资料中有关商业秘密或酒店管理须保密的事项透露给他人,不得截留任何文件。

(6) 文印室对送来打印、复印、传真的文件资料,应作好登记,并在月终作统计核算。属业务部门的,由各部门承担费用;属行政、管理部门的,统一归列行政开支。

(7) 文印室工作人员初次违反上述规定的,给予批评或处 50 元以下罚款;屡教不改或给酒店造成不良的社会影响或较大经济损失的,处 50 元以上罚款直至辞退。

### ◇会议室、接待室使用管理制度

(1) 会议室、接待室是酒店举行会议、接待客户的场所，为加强管理，规范酒店会议室、接待室的使用，给员工营造一个良好的工作环境，特制定本制度。

(2) 酒店所有员工非接待客人和参加会议，不得随意进入接待室和会议室。

(3) 酒店各部门如需使用会议室，要提前到总经理办公室申请，在会议室使用登记簿上签字，由办公室统一安排。

(4) 接待室有专人负责引见、招待、接送来宾。

(5) 任何员工不得随便移动会议室、接待室的家具及物品。

(6) 任何员工不得随意使用会议室、接待室的茶叶、咖啡、饮料等用品。

(7) 任何员工不能随意拿走接待室的报刊、杂志等资料。

(8) 爱护接待室、会议室的设施。

(9) 会议结束，要整理会场，保持清洁，并去办公室办理交接手续。

### ◇升挂旗帜管理制度

(1) 升挂旗帜系指升挂国旗和店旗。国旗在日出时升，日落后降下存放；但也有在节日或其他活动开始时升，直到结束才降下存放的。

(2) 国旗一定要是新的，不可有破损或脏污的地方。

(3) 挂两个国家的国旗时，本国国旗应挂在左边，外国国旗应挂在右边。

(4) 挂三国以上国旗，按国名英文字母顺序由左向右排列，每个国家的国旗都应挂得一样高。

(5) 有些国家的国旗颠倒挂会变成另一个国家的国旗，所以千万不可将外国的国旗挂颠倒。

(6) 挂半旗是表示对一个国家元首逝世的哀悼。

(7) 平时只升挂店旗，方法同升挂国旗。

(8) 遇有重大节日，如国庆节、劳动节等，一定要悬挂国旗。

### ◇电传服务管理制度

#### 1. 发电传服务

(1) 接待。①客人来电传室发电传时，要热情接待；②浏览电传底稿，向客人询问不清楚的地方；如果有字迹不清的地方，可礼貌地请客人重抄或代客人改

正，并主动帮助客人作孔；③作孔要按电传的格式作，如果客人要求自己作孔，可礼貌地引导客人在指定的机器上作孔；④为客人办理电传手续要周到细致，根据实际情况，提醒客人是否需要写上房号、写字楼或代转人。

(2) 检查、核对。①作孔完毕后，重作一次纸条后再交给客人核对。如果客人有所更改，应重新改放一次纸条，再一次让客人核对无误，直至认为可以发出为止；②礼貌地请客人详细填写电传挂号单，内容必须包括被叫用户号码和回答代码、被叫用户所在地名及叫用户姓名、房号或住址等；③检查客人自己作孔的纸条及电传挂号单是否完整；④根据用户所在地名，查阅国家或地域代号，安放代发纸条，切不可倒放。

(3) 发放电传。①按动呼叫键，启动后先按字符键，再打出被叫用户号码；②仔细核对对方发回的号码及回答代码，如果有疑问，应请客人亲自过目，认为可以后方可按“围行”、“升行”键发报；③通报完毕前，询问客人是否要等候对方回答或发电，是否还要随机电传其他东西；④通报完毕，按动“+”键，以再次证实线路始终完好，然后发出酒店电传机号码代号，收线前按动字母键，打出四个“m”，即“mmmm”；⑤把通报时间、发出时间、发报机位及操作人的工号填写于挂号单上，并请客人到收款处付款；⑥加盖电传流水号，并收费。

## 2. 收电传服务

(1) 检查收受来报。①检查来报是否有收报人名址；②要求发电传单位提供名址；③等来报完全输出后将电文小心地撕下来。

(2) 登记。①记录发来电传的时间；②填上经手人工号；③加盖电文编号；④按要求逐项记录在送报登记本上。

(3) 分送电传。①收到客人电传要及时送给有关的客人或单位；②送电传人签名；③电传电文纸送达客人或单位时要登记送达时间，并请收件人在送报登记本上签名；④送报登记本交回电传室。

## 3. 收发电传岗位职责

(1) 错发电传，如果属于发报人没有对清楚电传号码及 ANSWER BACK 由值班员负责。

(2) 电传发完后，如果因值班人员忘记取得对方的 ANSWER BACK 而客人拒绝付款或要求重发，由值班员负责。

(3) 局名本上查无此收报局名，或因违反收报人名址书写规定而引起的“收报人名址不全”的差错，由营业员负责。

(4) 名址电文部分漏打括号或没对“不能直接拍发的符号”进行妥善的加工而引起的差错，由营业员、打报员分别承担责任。



### ◇复印服务管理制度

- (1) 主动迎接要求复印文件的客人。
- (2) 审核文件字迹，问清所需纸型、张数、份数、装订要求，并作好登记。
- (3) 按客人要求复印，检查复印效果。
- (4) 装订后交给客人或请客人来取。
- (5) 填写报表，合理收费。

### ◇传真、书信来往和签订合同制度

#### 1. 传真

- (1) 接传真后了解其内容，向领导汇报，请求处理的具体方式。
- (2) 回复传真时，要注意检查电文，特别是报价传真，一定要审核价格是否准确，以防止出现错漏。
- (3) 回复传真后，凡要求订房并须经领导确认的，要复印一份交预订部订房后存档。

#### 2. 书信

- (1) 接到书信后，要了解其内容，针对具体的情况向领导汇报。
- (2) 复信写好后，要认真检查交领导审阅，上级领导认可后盖上本部门的印章，复印一份留档，把原稿寄出。

#### 3. 合同

- (1) 制订合同前，先要了解该年度的团体房价、餐价，司陪房价、餐价及散客价、回扣率。
- (2) 做好合同后，先呈领导批阅，批复后送打字室打印。
- (3) 合同取回后，要认真审核，确保准确无误后，盖上本部印章，呈领导签署；签好后复印一份存档，把签好的合同寄发（或让对方旅行社到酒店签署）。
- (4) 收到签复合同后，在登记册上分类登记，复印一式三份，交预订部门一份、财务部门两份。

### ◇大型活动操作制度

- (1) 大型活动联系人来电话或亲自来酒店询问情况时，工作人员应立即上报经理，由经理或由经理指定人员与对方商谈活动举办事宜。

(2) 协同活动举办单位策划具体活动安排, 制定接待计划草案。

(3) 与对方共同商定活动安排, 并请对方来酒店考察场地。

(4) 确定各项价格, 如房价、餐价、会议室租用等, 有关价格折扣和付款方式经市场经理批准后方可与对方达成协议。

(5) 双方确认接待方案并签字, 以保证活动如期按商定要求举办。接待方案的主要内容包括以下几项。

1) 宴会的名称、标准、性质、出席人数、保证人数、开宴时间、地点、价格及折扣标准。

2) 付款公司、付款方式、订金数额、主办单位、联系人、联系电话及地址。

3) 迎宾要求, 横幅、音响要求, 设备要求, 台型设计和座次安排要求。

4) 菜单及酒水要求。

5) 此次宴会跟办人员及其工作内容、要求。

(6) 重大活动一般请客人在三天内来酒店交一定数额的定金, 交现金、支票或押信用卡均可。

(7) 请对方来酒店试餐, 确定菜单, 如有更改立即通知餐饮部。

(8) 制定宴会安排表并抄送有关部门, 请各部门指定签收人在团体安排表签收本上签字确认。填完的单据, 应在当日抄送各部门。

(9) 跟办人员应检查各项要求的落实情况。

(10) 在宴会召开过程中, 跟办人员必须始终在现场。

(11) 做好资料汇总等工作, 交文员存档, 并向经理汇报。

### ◇档案管理制度

(1) 各部门办理完毕的文件(含会议文件)和资料, 收集后要按条款类目分别存放, 经检查齐全后, 整理立卷归档。

(2) 酒店的文件保存、归档办法按字母顺序排列, 按题目分类或是按地区、时间等形式分类, 必须在档案夹里清楚地标明并把档案保存好, 对每一份文件所归入的档案类目都要清楚地注明。

(3) 熟悉自己管理的档案, 了解各部门的归档制度, 每天将资料清理归档。

(4) 每年清理一次档案, 准确地做好文件索引。

(5) 归档前要先把资料进行分类, 可把材料按类别分组装入一个待办卷宗, 以便归档时所有材料都能随手而得, 归档时要注意整洁。

(6) 立卷按永久、长期、短期分别组卷, 卷内文件要把正文和底稿、文件和附件、请示和批复放在一起, 卷内页号一律标在右角, 案卷目录打印四份, 卷内目录打印五份。

(7) 档案的厚度一般为 1.5~2cm, 装订前要拆除金属物, 做好文件材料的检查工作。纸面过大的书写材料, 要按宗卷大小折叠整齐; 对字迹难以辨认的材料, 应当附上抄件, 案卷标题要标明作者、问题或名称, 文字要简练、确切, 用毛笔或钢笔书写, 字迹要端正; 对破损或褪色的材料, 应当进行修补和复制, 装订部位过窄或有字迹的材料, 要加纸衬边。

(8) 根据卷内文件之间的联系还要进行系统排列、拟写案卷标题、编组号、填写案卷封面、确定保管期限、装订案卷以及编制案卷目录等。

(9) 案卷按年代、机构排列, 永久与长、短期案卷分开保管, 并要编上顺序号及注明存放案卷的年号与卷号。

(10) 每年检查一次档案材料的数量、保管等情况, 发现问题及时采取补救措施, 确保档案的安全。

(11) 对于已失去作用的档案要及时销毁, 或用碎纸机进行处理, 销毁档案材料要经过认真鉴定, 确定销毁的档案材料必须列册登记, 送领导审批后方可销毁。

(12) 做好保管工作, 档案室的房门窗要坚固, 落实防盗、防火、防水、防潮、防尘和防鼠等措施。

(13) 销毁档案材料时, 必须指派专人监销。

### ◇档案借阅管理制度

(1) 在酒店借阅档案(包括文件、资料)必须在档案借阅登记簿登记, 秘密级以上的档案文件须经经理级领导批准后方能借阅。

(2) 案卷不许借出, 只供在档案室查阅, 未归档的文件及资料可借出。

(3) 借阅期限不得超过两周, 到期必须归还。如果需要再借, 应办理续借手续。

(4) 借阅档案的人员必须爱护档案, 不得擅自涂改、勾画、剪裁、抽取、拆散、摘抄、翻印、复印、摄影, 不得转借或损坏。否则, 按违犯《保密法》追究当事人责任。

(5) 借阅的档案交还时, 必须当面点交清楚。如果发现遗失或损坏, 应立即报告领导。

(6) 外单位借阅档案, 应持单位介绍信, 并经总经理批准后方能借阅, 但不能将档案带离档案室。

(7) 外单位摘抄卷内档案, 应经总经理同意, 对摘抄的材料要进行审查、签章。

#### ◇办公室布置规定

- (1) 酒店各部门办公室布置以大办公室集中办公为原则。
- (2) 经理室设置于大办公室的一端，与所属单位以玻璃间隔。
- (3) 各部门所属座位应采用同一方向，后排为各室主任，中排为各组组长，前排为一般员工。
- (4) 接洽外客频繁的员工，应将其座位排在前台边。
- (5) 办公桌以单独排列为原则，如果有场地或实际情况需要，可以两桌并排。
- (6) 酒店接洽客人的地点应安排在经理室客厅。
- (7) 因工作性质必须独立设置的小型办公室，其室内布置按照大办公室布置的原则办理。
- (8) 办公室内办公桌椅、保密箱、书橱颜色暂定为灰色，墙壁、天花板颜色暂定为白色，柜台、窗框及木质隔间暂定为乳黄色。
- (9) 各部门钉挂衔牌方式规定如下：
  - 1) 大办公室及独立设置的小型办公室衔牌钉挂在入口处的适当位置。
  - 2) 大办公室内的单位衔牌钉挂在各部门经理座位上方的适当位置。
  - 3) 衔牌颜色为绿底白字，其规格定为宽度为高度的二倍。
- (10) 如果场地允许，办公室内可划出一角为更衣室。
- (11) 箱橱顶上及柜台上不得堆置文件。
- (12) 酒店及各部门办公室布置图及座位图由总事务室于本要点公布后 30 天内派人实地绘制呈报。
- (13) 本规定经总经理核定后公布实施。

#### ◇办公物品管理制度

- (1) 行政管理部负责酒店办公用品、办公设备、低值易耗品、通信设备的采购、保管与发放，计算机及附属设备的购置与管理，由信息管理部设专人负责。
- (2) 酒店各部门将所需办公用品提前半个月报至行政管理部，行政管理部根据实际用量和库存情况制订购置计划，经总经理批准后购置。
- (3) 特需办公用品、低值易耗品和通信设备，须经部门经理批准，由行政管理部负责购置，然后记入备品保管账目。
- (4) 备品发放采取定期发放制度，每月的 1 日和 15 日办理，其他时间不予办理。

(5) 备品仓库设专人负责。备品入库需根据入库单严格检查品种、数量、质量、规格、单价是否与进货相符，按手续验收入库，登记上账。未办入库手续，财务一律不予报销。

(6) 备品保管实行“三清、两齐、三一致”，即材料清、账目清、数量清，摆放整齐、库房整齐，账、卡、物一致，做到日清月结。

(7) 做好出库管理工作。在日清月结的条件下，月末必须对所有单据按部门统计，及时转到财务部结算。

(8) 各部门设立耐用办公用品档案卡，由行政管理部定期检查使用情况。如果有非正常损坏或丢失，由当事人赔偿。

(9) 行政管理部负责收回酒店调离人员的办公用品和物品。

(10) 行政管理部建立酒店固定资产总账，对每件物品要进行编号，每年进行一次普查。

### ◇办公用品发放规定

(1) 本酒店为了规范办公用品的发放工作，特制定本规定。

(2) 酒店各部门应本着节约的原则领取、使用办公用品。

(3) 各部门应指定专人管理办公用品。

(4) 各部门应于每月 28 日前将下月所需办公用品计划报办公室，办公室于每月 6 日前一次性发放各部门所需办公用品。

(5) 采购人员须根据计划需要采购，保证供应。

(6) 办公用品入库和发放应及时记账，做到账物相符。

(7) 任何人未经允许不得进入办公用品库房，不得挪用办公用品及其他物资。库房要做到类别清楚、码放整齐。

(8) 应加强酒店库房管理和消防工作，防止失盗、失火。

### ◇办公消耗品管理制度

(1) 本酒店为了加强对办公消耗品的管理，特制定本制度。

(2) 办公消耗品是指文具、纸张、账本及其他印刷物品。

(3) 办公消耗品一年的消耗限额为×万元，各部门及有关人员必须节约使用，避免浪费。

(4) 办公消耗品的购买与管理由综合办公室负责，下设保管员处理领用事务。

(5) 综合办公室必须把握消耗品在正常情况下每月的平均消耗量，以及各种

消耗品的市场价格、消耗品的最佳采购日期。在此基础上，确定采购量与采购时间，以最小的采购量满足日常事务运营对消耗品的基本需求。

(6) 对于特殊场合所用的特殊办公用品，使用部门必须先提出书面申请，综合办公室据此进行必要的调查后决定是否准予采购。如果一次采购价格总额超过×万元时，须经该部门主管同意，必要时请示总经理。

(7) 在订制各种账票时，如果需要改动原格式或者重新设计新格式，使用部门的主管必须起草正式文件或方案，如果有相关部门，则需要一式多份，然后将这些材料送至综合办公室，并附上委托订制或订购申请单。之后，综合办公室在其责权范围内，审核新格式、订购数量是否合适，以及新格式的适用性与时效性等。通过审核后，还必须就是由本酒店自行复制或复印还是委托外部进行印刷等问题，与申请部门作进一步协商。

(8) 向综合办公室领取办公消耗品时，必须填写申请书，写明申请时间、使用场所（部门名称）以及物品名称与数量。同时，申请者以及其部门主管必须加盖印章或签字。另外，特殊办公消耗品的申请，必须填写用途。

(9) 局部使用或特殊用途的账簿传票的订购与领用，统一由综合办公室调控与管理。使用部门或申请者必须按特殊的程序提出申请。

(10) 综合办公室必须在填写办公消耗品购进登记簿的基础上，对照各申请采购传票，在每月末进行统计，向总经理作出报告。

#### ◇事务用家具使用及管理规定

(1) 为了加强对酒店事务用家具使用的管理，特制定本规定。

(2) 酒店的事务用家具指事务用的桌椅、书架书柜等，其配发和管理，由综合办公室负责。

(3) 事务用家具管理过程的各环节，如购买、配置、分发领用、修缮与保管等，综合办公室必须用台账形式记录下来。

(4) 台账按部门分别设置，分别记录各部门领用、借用和使用事务用家具的情况，定期向各部门经理通报。通报以台账的复印件形式进行。

(5) 供应或配置的事务用家具，一律在醒目处贴上金属牌，打上部门名称、家具编号，以及购置日期等。

(6) 各部门经理对所配置的事务用家具，负有使用与保管的责任，要防止事务用家具被盗、被挪用以及污染与破损。

(7) 使用责任者调离时，人事科必须尽早与综合办公室联系，由综合办公室作出具体安排；任何人不得擅自调配或使用该事务用家具。

(8) 事务用家具采取“谁使用、谁保管”的原则，使用者具有不可推卸的保



全与维护责任，不得擅自委托他人保管事务用家具。

(9) 未经使用责任者同意，任何人都不得动用已经投入使用的事务用家具。

(10) 综合办公室必须按部门经理的指示，至少一年两次，对库存事务用家具进行盘点，并把账物是否一致的情况制成清查明细表，上报部门经理。

(11) 事务用家具破损或污染后需要进行修理与清洗。各部门必须与综合办公室联系，由综合办公室负责办理各项修理与清洗事宜；使用责任者及各部门不得随意处置。

(12) 综合办公室经检查，确认破损家具已经没有修理必要时，向主管领导请示并得到同意后，予以报废处理。

(13) 如属个人原因，造成事务用家具破损、丢失，视其情节轻重，作出相应赔偿。

### ◇保密室管理制度

(1) 认真贯彻上级关于档案工作的方针、政策和各种规章制度，严格执行档案工作条例，在酒店总经理的领导下做好档案工作。

(2) 保密室应接受总经理室的管理及业务指导、监督和检查。

(3) 酒店保密员应敬业乐业，忠于职守，遵守纪律，保守秘密，树立全心全意为酒店服务的思想，准确、迅速地为用户提供档案资料。

(4) 统一管理酒店已形成的全部文书档案，维护档案的完整和安全，主动做好档案的提供使用工作。

(5) 已办理完毕、有保存价值的档案材料，由酒店集中统一管理，任何人不得据为己有。

(6) 任何无关人员未经许可不得进入保密室。

(7) 爱惜和使用保密室的一切设施设备，任何人未经许可不得随意翻动。

### ◇保密员岗位职责

(1) 认真做好保密工作，及时做好档案、文件的立卷归档工作和保管工作。

(2) 保管好酒店和总经理室印章，严格遵守酒店有关印章使用的规定。

(3) 积极工作，努力学习，严格遵守酒店各项规章制度。

(4) 努力钻研业务，提高工作质量和工作效率，应做到以下几项：

1) 具有英文基础知识。

2) 具有使用及保护档案器材的常识。

3) 具有建立卷宗的常识。

- 4) 掌握主要的归档系列和归档方法。
- 5) 掌握保留及弃置卷宗的规定。
- 6) 了解与整理和卷宗有关的其他规定。
- (5) 处理公文要认真细致，注意团结协作，谦虚谨慎，互相尊重，搞好人际关系，共同做好工作。
- (6) 做好酒店资料来往的收发、登记、整理和保管工作。
- (7) 协助秘书完成总经理交办的事项，协助通信员搞好信件的处理工作。
- (8) 严守保密纪律，各种秘密的文稿都应严格按照保密规定妥善保管。
- (9) 不得与无关人员谈论公文的内容。

#### ◇员工保密制度

(1) 酒店的保密工作是指对可能发生的泄密和窃取活动采取的系列防范措施。

(2) 保密工作原则：积极防范，突出重点，严肃纪律。

(3) 全体员工应做到：不该看的不看、不该问的不问、不该说的不说。

(4) 文件和资料保密。

1) 拟稿。文稿的拟定者应准确确定出文稿的密级。

2) 印制。文件统一由行政管理部印制。

3) 复印。复印秘密文件和资料，由部门经理批准。

4) 递送。携带秘密文件外出，由两人同行，并包装密封。

5) 保管。秘密文件由行政管理部统一保管，个人不得保存。如需借阅，由部门经理批准，并于当天收回。

6) 归档。没有解密的文件和资料存档时要在扉页上注明原定密级，并按有关规定执行。

7) 销毁。按档案管理的有关规定执行。

(5) 对外披露信息，按酒店规定执行，由部门经理、主管、法律事务处会签。

(6) 保密内容按以下三级划分。

1) 绝密级：①酒店领导的电传、传真、书信；②非公开的规章制度、计划、报表及重要文件；③酒店领导个人情况；④正在研究的经营计划与具体方案。

2) 机密级：①酒店电传、传真、合同；②员工档案；③组织状况，人员编制；④人员任免（未审批）。

3) 秘密级：酒店的经营数据、策划方案及有损于酒店利益的其他事项。

### ◇酒店招待用餐管理制度

#### 1. 用餐标准

- (1) 营业餐厅用餐标准为三个档次（酒水除外）。
- (2) 内部餐厅用餐标准分为两个档次，提供四菜一汤及软饮料。

#### 2. 酒水标准

酒店内部招待一律只供应适量的本地啤酒及软饮料，其余如香烟、洋酒、葡萄酒、烈酒和冰淇淋等经批准后方可供应。

#### 3. 用餐程序

(1) 在营业餐厅安排用餐须报总经理批准，并提前将报告送交订餐部；报告要列明招待单位、时间、标准、人数及餐厅名称。

(2) 在内宾餐厅用餐，程序同上，但必须于就餐前两小时将报告送到内宾餐厅。

(3) 在职工餐厅用餐，经部门经理批准，在该部门秘书处领取餐券用餐。

#### 4. 餐后核算

(1) 内部招待用餐和饮料统一使用职员单据，接待部门必须及时注明并签字。

(2) 店内使用的职员单据一律用销售价，不加服务费。

(3) 职工餐厅月底将招待用餐数核准无误后，交财务部拨款。

(4) 对不符合手续、不按规定办的，有关岗位可以拒绝提供服务。

### ◇酒店各级的优惠、减免权限制度

#### 1. 优惠权限

(1) 房费（散客）。店级领导享有柜台价 100% 以内的优惠；酒店值班经理、销售部和前厅部经理、副经理，由酒店根据其实际情况规定相应的优惠权限；销售、预订、前台工作人员按各季节规定的优惠执行。

(2) 餐费。店级领导享有标准餐费 100% 以内的优惠，酒店销售部和饮食部经理、副经理可按酒店规定享有相应的优惠。

(3) 商场。店级领导享有商品价格 100% 以内的优惠，商场部经理和副经理可按商品成本价享受优惠处理。

(4) 娱乐中心。店级领导享有标准收费 100% 以内的优惠，娱乐部和销售部经理、副经理享有酒店规定的相应优惠权限。

(5) 洗衣。店级领导享有标准收费 100% 以内的优惠, 客房部经理和副经理享有酒店规定的相应优惠权限。

(6) 车队。店级领导享有标准收费 100% 以内的优惠, 车务部经理和车队队长享有标准收费 50% 以内的优惠。

## 2. 减免权限

(1) 房费。店级领导享有全部产生费用的减免权, 对于客人有争议的费用, 可授予值班经理、前厅部经理和大堂经理相应的减免权限。

(2) 餐饮。店级领导享有全部产生费用的减免权, 可授予值班经理、餐饮部经理、前厅部经理和大堂经理相应的减免权限。

(3) 商场。不得挂账, 一经挂账, 费用不得减免 (店级领导除外)。

(4) 商务中心。店级领导享有全部产生费用的减免权, 可授予值班经理和前厅部经理相应的减免权限。

(5) 娱乐中心。店级领导享有全部产生费用的减免权, 可授予值班经理、客房部经理、前厅部经理和大堂经理相应的减免权限。

(6) 客房小酒吧、洗衣。店级领导享有全部产生费用的减免权, 可授予值班经理、前厅部经理、客房部经理及大堂经理相应的减免权限。

(7) 车队。营业部门联系的宾客用车, 经该部经办人签字、挂账后一律不得减免 (店级领导除外)。

(8) 电话费。店级领导享有全部产生费用的减免权, 可授予值班经理、前厅部经理和大堂经理相应的减免权限。

(9) 因拨号错误引起的电话费。经前厅部经理核实上报后, 可签字减免, 同时必须注明减免原因。

## 3. 减免程序与执行办法

(1) 收款员应本着对客人和酒店负责的态度, 处理客人提出的意见或投诉。

(2) 凡属超越收款员权限范围的事项可请大堂经理或值班经理处理, 签字减免; 凡属值班经理、大堂经理要求处理的事件, 有关领导必须迅速作出处理。

(3) 凡属超越大堂经理权限的事项应请事件发生所在部门经理处理, 并请其签字减免。

(4) 凡属超越部门经理或值班经理权限的事项, 应由该部门经理请示店领导处理并签字减免。

(5) 签单人在授权范围内签字减免的同时, 必须注明减免原因。

(6) 收款员在执行减免处理时, 必须具备有效签字的减免说明 (杂项调整单) 和原始单据, 对超出权限的减免单, 收款员有权拒绝执行。

(7) 除店级领导外, 任何人无权减免服务费。

(8) 凡超出授权，均须上级领导签字认可。

(9) 对由于疏忽而给客人造成损失的，大堂经理经请示店级领导后，有权代表酒店送出鲜花、水果或纪念品。

#### 4. 客人未结账离开酒店的处理办法

(1) 结账处每日将当日客人已离店但没办离店手续的房间号以书面形式通知前厅部。

(2) 前厅部接到通知后，应马上开始调查。

(3) 如果账款可追回，可由前厅部经理注明原因并签字，财务人员协助将账款先转入应收账，并将说明的一联交还前厅部经理追款。

(4) 确属跑账，账款无法追回时，在减免权限范围内，由前厅部经理同意后请示总经理并签字减免。

## 第二章 酒店前台管理制度

### ◇前台交班本管理制度

- (1) 凡是与整个部门或各个分支的相关信息都应记录在交班本上。
- (2) 所有记入交班本的信息必须注明日期、时间及记录接待员和执行接待员的姓名；如果有必要，还要将执行结果记录下来，签上日期及时间。
- (3) 前厅部不同部门的员工在当班前应仔细阅读上班的交班记录，为紧接的工作做好准备。
- (4) 接班人阅读后要签名，并由交班人监管；如果无接班人签名，应追查交班人的责任。

### ◇前台规章制度

- (1) 当班时应保持良好的形象，仪容仪表整洁，热情礼貌地为客服务。
- (2) 工作时间不得吃零食、吸烟，不得与客人高声谈笑，不得在当班时间睡觉、看小说或听录音机。
- (3) 不得随便进入总台办公室，当班时不得让朋友或其他无关人员进入工作台闲谈。
- (4) 不得做不道德的交易，不得向客人索取小费和其他报酬。
- (5) 不得私自使用酒店电话办理私人事务。
- (6) 当客人入住时，接待员务必在登记表上签名，以便工作检查，转房、转租手续须办理完善。
- (7) 遵守酒店客房折扣政策，房价填写须认真准确，不得私自减免房费。
- (8) 电话铃响第二次前后必须接听，并用规范化服务用语作问候，声调须亲切、友好。
- (9) 电话房员工不得漏叫或迟叫“叫醒服务”，漏报电话单或走单者除扣奖金外，还应赔偿损失。
- (10) 电话房员工应按时开关酒店背景音乐。



(11) 商务中心员工收到传真后应立即通知前台接待处, 及时通知客人, 避免造成对方不必要的损失。

### ◇受理特殊预订管理制度

(1) 客人指定房间。接到此种预订, 首先通过计算机尽快查清客人要求的居住时间内指定的房间是否可以出租。如果可以则接受客人的预订, 并把该房在计算机中锁定, 在预订单上注明房号。其他程序与散客预订相同。

(2) 免费、折扣、佣金预订。处理此类预订应按要求填写预订单。优惠预订要将优惠房价注明在预订单上, 根据酒店规定, 由店级领导签字方可接受预订。佣金预订是旅行社代客人预订散客客房, 酒店从客人房费中提取一定比例的费用作为佣金付给旅行社。另外, 酒店根据与旅行社、商社所签的租房协议中的条款, 向其支付一定比例房费的佣金。

(3) 预订定金的收取。当客人要求保证其预订时, 为了避免因客人未到而造成经济损失, 应请客人预付定金, 并引领客人到前台收银处办理交付定金手续, 定金收据给客人一份保存。预订单上应注明定金的金额。然后在计算机输入时注明, 以保证客人的预订, 同时向客人讲明如果取消定金预订, 应在抵达日前 24 小时办理取消手续, 否则定金不予退还。另外, 定金要计入当日营业收入表。

(4) 预订未到。先根据夜审报表了解未到原因及情况, 将未到预订单取出注明“未到”字样并存档, 每日统计并计入营业日报表。

### ◇取消预订管理制度

(1) 审阅取消预订的函电, 保证信息准确。

(2) 找出原始预订单, 注明“取消”字样。

(3) 如果是口头或电话取消预订, 一定要记录取消预订人姓名、联系电话和单位地址, 最好请对方提供书面证明。

(4) 拟写回复函电稿, 确认对方取消预订, 由预订主管审阅签发。

(5) 在计算机上取消有关信息, 更改房态控制表。

(6) 复印个别客人取消预订函电和原始预订单, 交总台收银处, 按协议退还定金、预付房费, 或取消预付费。

(7) 查核取消预订的客人是否有订票、订餐、订车等业务, 并及时通知有关部门。

#### ◇预防超额预订管理制度

- (1) 每日统计次日预期抵达客人名单。
- (2) 核对次日预期抵达的团队和散客预订，并准确统计出住房数，预计将要入住的客房数。
- (3) 星期预报住房状况：
  - 1) 星期预报由预订部主管负责完成。
  - 2) 准确地统计出下一周或今后几天住店客人的人数和占用的客房数。
  - 3) 统计出下一周或今后几天内每天离店的人数、空出的间数，同时要考虑客人延迟离店的规律。
  - 4) 统计下一周或今后几日内预期抵达客人的用房数。
  - 5) 综合以上统计数字，凭借过去的档案资料，制作出“星期预报房间状况”。
  - 6) 报表抄送前厅部、客房部和销售部等业务部门。
  - 7) 星期预报每天下午制作，周一制作周二至下周一的用房数预报，周二制作周三至下周二的用房数预报，依此类推。

#### ◇处理超额预订管理制度

- (1) 出现超额预订首先告知预订客人因某些特殊原因而使订房暂不能确定，如果客人愿意，可把客人的预订放在酒店的优先等待名单上，如果有客人取消预订或提前退房，可以根据前后次序安排宾客入住。
- (2) 主动帮助客人联系同档次、价格相接近的酒店，第二天出现空房后再把客人接回酒店入住。
- (3) 在重大节假日和旅游旺季，适当控制 1.5% 左右的客房保留至最后出售，作为应急之用。

#### ◇婉拒预订管理制度

- (1) 根据预订情况，按照预订处主管的指示，礼貌而委婉地拒绝客人。
- (2) 委婉地向客人解释由于房间订满或因维修问题而无法安排，尽量争取客人的谅解。
- (3) 立即回复函电，同时帮助客人预订其他同等级酒店。
- (4) 设计使用一种专门的婉拒信或婉拒卡。
- (5) 及时将婉拒预订资料存档。

### ◇预订抵店客人情况报告制度

(1) 预订部门应提前一天将客房预订单复印并分发给前台接待处，如果有另外接到的预订，前台接待处应再打印一份当日预订情况表。

(2) 接待员应在当班前仔细阅读当日预订记录，以便对将抵店客人的姓名有所熟悉，尤其是重要客人的姓名。每个接待员都应检查、修正预订客人表，如果有必要，应注明附加的信息。

(3) 应按顺序排列预订客人表，并单独打印客人的以下资料：

- 1) 客人姓名。
- 2) 所在单位和介绍单位。
- 3) 预计离店时间/特殊服务代码、预计抵店时间/航班信息。
- 4) 市场分类代码。
- 5) 预订客房种类。
- 6) 预交订金。
- 7) 客房价格。
- 8) 成人/青年人/儿童。
- 9) 是否确认。
- 10) 是否到店。

以上各项一般都使用缩写或特殊代码。预订客人表最后一页是当天预计到店客人的总数及所需客房数。

### ◇电话订房管理制度

(1) 预订员接到订房电话时，必须热情、礼貌，并告知对方这是订房部。

(2) 认真倾听客人讲话，立即查阅“订房登记表”确定有无空房，再回答客人。

(3) 接受订房后，先将资料填入“订房卡”内；如果不能接受，也应请示对方是否可以列为候补，然后依“订房卡”的资料，填入“订房登记表”内。

(4) 订房时一定要询问下列项目，并及时填入订房表格内：

- 1) 客人的姓名和国籍。
- 2) 抵离的具体日期、时间。
- 3) 需要房间数、房间类型及房价。
- 4) 来电订房人的姓名、单位名称及电话号码。
- 5) 订房间的保留期限，是否用信用卡或预付定金确保房间。
- (5) 复述上面内容，向客人核对。

### ◇电传、传真、信函订房制度

- (1) 收到客人或旅行社电传、传真或信函要求订房时，了解清楚客人的电传、传真或信函的内容、具体要求等。
- (2) 把客人的要求写在订房单上。
- (3) 了解所有费用的支付方式。
- (4) 如果旅行社要求为客人订餐，要填写订餐单并及时通知餐饮部做好准备。
- (5) 如果客人资料不详细，要按来件上的地址、电传号码与客人核对。

### ◇来店预订管理制度

- (1) 查看客人所持证件，询问客人想要预订房间的种类、价格及要求等，并查看预订表确认能否接受预订。
- (2) 礼貌地请客人填写预订单，要求客人逐项填写清楚。
- (3) 客人填好后，预订员要仔细查看，逐项核对客人所填项目。
- (4) 预订完毕后，要向客人表示谢意，欢迎下次惠顾。
- (5) 客人离开后，将订房人证件影印体附在预订单上，填入“预订表”并妥善保管好。

### ◇接待处管理制度

#### 1. 交接班

工作人员应了解酒店房间开房情况及需跟办的事项，检查各项设施、物品是否正常、整洁。核实报表，准确无误后分派给有关部门。

#### 2. 迎接、问候客人

向客人介绍酒店的各项服务情况，包括客房的分类、等级、价格以及娱乐设施等，此外还要热情有礼地回答客人的咨询。

#### 3. 办理住房登记手续

将入住登记表交给客人填写，填妥客人的个人资料、住客人数、入住和退房的时间、付款方式等，根据客人的要求分配房间。将房间入住卡等交给客人（或行李生），由行李生引客人入房。

#### 4. 建立客人在酒店的费用总账卡

办妥客人入住手续后，就要建立客人在酒店的费用总账卡，记录客人的每项费用，每天累计转到前台收银处汇总。

### 5. 处理客人资料

将住客的详细资料输入计算机，有特殊情况须作记录。

### 6. 保管客人物品

如果客人有贵重物品需要保管，则将贵重物品保管登记表交客人填写签名，服务员核对准确后，当着客人的面将客人物品锁入保险柜，客人在保管单上签名后，服务员将底单及保险柜钥匙交给客人保管。

### 7. 客人调换房间

客人提出要调换房间时，由客人到前台接待处办理有关手续，通知楼层检查客人原来房间情况，收回客人的入住卡和房间钥匙，根据客人的要求重新分配房间，发给新的入住卡。

### 8. 办理客人退房手续

## ◇文书服务管理制度

(1) 分送资料。前厅部送出的文件，如预订报告、每天开房日报表、房间状况报告和除 VIP 客人以外的接待计划等，要正确、及时地分类送到各个部门，以便于相互配合，完成接待工作。

(2) 送报刊杂志。为住房客人提供的各种报刊杂志必须准时分送到住客的房间，每天先送到各楼层，再由各楼层服务员将报刊杂志准确分到各住客房间。住客如果要求提供其他报刊杂志，应尽力满足。

## ◇场站接待服务管理制度

### 1. 接客服务

(1) 了解和获取第二天抵达酒店客人的名单，了解有否 VIP 客人或需照顾的客人。了解除了预订的房间外还有多少房间可接散客。

(2) 掌握次日抵达酒店客人的姓名、所乘交通工具、班次和抵达时间。

(3) 做好接待准备工作，按每批抵达客人的人数、情况和要求，向车务部定好车。

(4) 当天要与车务部联系，掌握客人到达的准确时间，并转告交通服务部门。一般提前 15 分钟左右到达场站，作好迎接客人的准备。

(5) 客人到达时，主动迎上去向客人表示欢迎。若需过边防、海关，应请客人先过边防、海关；若不需过，则引领客人到车上就坐等候行李。

(6) 行李领出后要请客人清点行李。如果客人自领行李，领出后要帮客人提运；客人表示行李无差错时，可关好车门驱车，送客人到酒店。

(7) 如果是一人或两人迎接多批客人, 手续办好一批先走一批; 如果是两人迎接的, 一人先跟第一批客人的车走; 若有 VIP 客人的, 先跟 VIP 客人的车走; 如果无人跟车, 则要交代司机照料客人, 第二人跟最后一批客人车走。到达酒店时, 交代前厅和总台工作人员照料好客人, 送客人到各自的房间。

(8) 场站如果有未预订房间的客人想入住本酒店, 如果酒店还有房间, 则要安排客人乘酒店专接零散客人的车辆回酒店。

(9) 如果有团体客人抵达, 迎宾员接到客人后要安排客人先上车, 将客人的行李牌收齐, 让客人先乘车回酒店, 然后帮客人领取行李, 用行李车运回酒店送到客人房间。如果客人要求行李跟客人的, 可按客人要求办理。接待团体客人时, 必须要点齐人数, 行李上车后要点齐行李件数后方可开车。

(10) 照顾好老人、伤残者和小孩等。

## 2. 送客服务

(1) 到总服务台了解次日需要送走的客人名单, 所乘交通工具、班次等情况。

(2) 向交通服务部门订车, 了解机、车、船准确出发的时间, 并与客人商定离开酒店的时间。清点行李, 照顾重点客人、老年人、伤残者和小孩等。

(3) 送客路上应征求客人对酒店的意见, 并欢迎他们下次惠顾。

## 3. 接送人员注意事项

(1) 要注意自己的仪容、仪表, 礼貌待客。

(2) 接送人员着制服要讲究, 要洗净熨平, 保持干净。

(3) 迎客和送客时不可误接、误送或误时接送。

(4) 要熟知酒店的情况, 注意向客人介绍和宣传。掌握酒店开房和空房情况, 并抓住机会多招徕客人。

(5) 要与各交通场、站人员搞好关系, 争取他们对酒店工作的支持和帮助。

(6) 掌握最新的交通信息、交通情况、交通时间表等, 并转告酒店有关部门, 便于为宾客提供服务。

## ◇ 电梯服务管理制度

### 1. 酒店电梯的两种情况

(1) 装有自动控制的电梯, 一般不需要工作人员来操作; 但如果有重要客人, 如国家元首需要乘用专梯时, 则需安排工作人员操作。

(2) 需要工作人员操作的电梯, 如老式和玻璃电梯。



### 2. 重要客人乘梯服务

(1) 掌握客人乘梯的准确时间，提前几分钟在客人登梯的楼层开好电梯门，并在门外等候。

(2) 客到时，电梯员先进梯，用一只手按住梯门，等客人登梯。客人登梯时要向客人表示欢迎，并提醒客人注意脚下。

(3) 人多时按定员先照顾主要客人乘梯，请其他客人稍等片刻。

(4) 熟练掌握电梯的升、降速度，不可太快也不可太慢，开梯要平稳，操作时站在电梯的操作台前。

(5) 电梯到达客人所到楼层时，待停稳后再开门请客人下梯，注意客人下完后再关门，绝不可让梯门夹到客人。

(6) 接候梯的客人时，要向客人致歉，然后迅速将客人载到所需的楼层。

### 3. 一般客人乘梯服务

(1) 关照一般客人乘梯也要注意安全、热情周到。客人上梯后要问客人所到的楼层，客人讲明到几层或自按到几层钮后，所到各层都要关照到该层的客人下梯。如果梯外有客人候梯，要用手势示意电梯的升或降。

(2) 电梯无论是升或降，在运行过程中所停楼层，如果有客人上和下梯时，要让客人先下后上。

(3) 电梯无论是升或降，停到各楼层时，电梯与楼道均要对齐，防止伤及客人。

### ◇迎宾服务管理制度

(1) 迎宾员须保持充沛的精力、彬彬有礼的风度、热情周到的服务，做好客人的迎来送往工作。

(2) 站在酒店正门指定位置迎接客人的到来。

(3) 为客人开酒店大门，待客人进入后把门关好。

(4) 当来宾的车辆抵达时，面带微笑为客人开车门，动作要显得熟练、轻松，对于儿童、年老体弱和行动不便的客人要主动搀扶他们下车。

(5) 客人下车后，迎宾员要向客人表示问候和欢迎，同时使用服务敬语。

(6) 工作人员在岗时，要留意出入酒店客人的情况特征，对陌生及形迹可疑的人要询问是否有房卡或找人等，使客人既感到亲切，又不会有难堪之处，同时也体现出酒店周到的服务。

(7) 当客人离店时，应主动上前向客人打招呼、问候并为客人拉大门，同时代客人叫车，待车停稳后，打开车门请客人上车。如果客人有行李应主动帮客人将行李放上车并与客人核实行李件数，待客人上车后，为客人关上车门，向客人

微笑道别。

(8) 如遇雨天,要主动为离进店客人打雨伞,为客人提供优质的服务。

#### ◇散客入住登记管理制度

(1) 前厅部设专人负责接待客人入住登记工作,全天当值。

(2) 凡在本酒店入住的客人,一律凭护照、身份证明、旅行证等有效证件登记入住。

(3) 先由住客本人填写入住登记表,然后由负责接待的服务员验证无误后填写完表内所列内容,收取住宿押金后将入住房间的钥匙交给客人。

(4) 没有证件或证件有可疑的旅客,要问明情况和原因,先安排入住,并立即报告保安部、值班经理处理。

(5) 长包房的客人,须在租房协议上注明住客的人数及其基本情况,第一次入住要在前台接待处办理入住登记手续,并建档管理。

(6) 旅行团客人的入住手续,统一由陪同代办,并负责发钥匙。

(7) 对VIP客人可由接待单位、大堂副经理先行引带进房,然后再由接待单位工作人员代为办理。

#### ◇团体入住操作管理制度

(1) 当酒店订房员接到团体订房时,先要请旅行社将有关资料传真到酒店,然后将资料交给客房部经理,由客房部经理决定是否接待此团。

(2) 确认团体之前问清楚旅行社团体确实的房间数、付款方式、是否需要订餐、是否需要在酒店适当位置举办一些欢迎仪式等。

(3) 团体到达的前一天,将资料再复查一次,落实各部门之间的准备工作,避免团体到达后酒店产生混乱。

(4) 团体到达的当天,酒店接待员应预先将有关资料整理好,用塑料袋装起来,以便团体领队分配房间。

(5) 团体领队预先到酒店分配团体用房时,由接待员将入住卡交给领队,领队可在车上或餐厅帮助办理入住手续。

(6) 团体上楼层前,行李生最好使用一部专用电梯运送团体的团员。

(7) 团体入住后,接待员要向团体领队获取一份团体名单及对应房号,送交电话房及客房部,同时将团体叫醒服务写上,以便电话总机及客房部帮团体提供叫醒服务。

### ◇接待预订房客入住制度

- (1) 带着热情而诚恳的笑容欢迎并招呼客人。
- (2) 如果不知道客人的姓名，可以有礼貌地问一下：“先生/小姐，您是否有预定房间？”
- (3) 检查一下计算机中的信息或预订客人名单，以确认客人是否有预订。
- (4) 将登记表递给客人，请客人填写入住登记表。
- (5) 检查是否所有的内容已填写清楚，如果有遗漏未填的，应礼貌地让客人补填上。
- (6) 将补填好的登记表再检查一遍，看客人的姓名拼写是否清楚，其他内容的书写是否清楚，如果有疑问或不明白的地方，应有礼貌地再向客人核对一下。
- (7) 因有关治安管理部门对客人登记表的检查需要，该表必须正确地填写完整，同时有礼貌地告知客人仔细填好每一项内容的重要性。
- (8) 所有登记入住的客人都应出示有效护照或其他有效证件，接待员应仔细检查客人的证件。
- (9) 应仔细地按顺序填写客人的姓名，客人的出生年、月、日也应正确地填写清楚。
- (10) 填写国籍时应填全称而不能用缩写。
- (11) 护照签证、号码要填写清楚，接待员应仔细检查签证的有效日期，如果客人所居住的日期超过了签证的有效期限，应有礼貌地告知客人去有关部门办理延长有效期的相关手续。
- (12) 再次确认客房类型、房价及离店日期是否准确。
- (13) 有礼貌地询问客人的支付方式，如果客人用信用卡付，应有礼貌地请客人刷卡。
- (14) 仔细检查信用卡的有效期、真伪，并对照其背面的签名是否与登记单上签名相同。
- (15) 如果客人要求公司、旅行社或机场转账，应作确认。
- (16) 有礼貌地询问客人如何结算他（她）的其余费用或杂费。
- (17) 将房间钥匙、欢迎卡交行李生带客人到客房。
- (18) 将所有登记本上的入住信息输入计算机。

### ◇受理客房加床制度

- (1) 酒店客房加床的业务由接待处负责，控制、安排加床数量，每张加床费一律为房价的 20%。
- (2) 客人办理入住登记时，如果要求加床，接待员应在其入住登记上注明加

床数量，同时在登记表及欢迎卡上注明加床费用。

(3) 如果客人入住登记之后再提出加床要求，接待员应该与客人确认加床费用，再发出接待处通知书，由前台收银处相应地更改房租，并为客人更换欢迎卡，证明已交加床费用。

(4) 接待员在确认某房间需要加床后，应将加床标记输入客人入住资料，并立即发出加床通知单一式四份，总机、前台收银处、接待处各一份，最后一份由客房部文员签收后送回接待处存档。

(5) 如果接到客人要求取消加床或接到客房部通知某房间取消加床的信息时，接待员应发出接待处通知书，到客房部和前台收银处注明取消加床、住店客人姓名及更改房租，同时电脑中的客人资料亦要由接待处及收银处作相应更改。

(6) 夜班接待员负责每晚与客房部核对制作的加床服务表并制作加床统计表存档，另送一份到客房部。

#### ◇受理客人转房制度

(1) 接待员为客人安排转房时，应按其具体要求安排令客人满意的房间。

(2) 如果是客人提出要求转房，应询问客人转房的原因；如果是因为客人原住房间出现问题，应在接待通知书上注明以便通知客房部及时解决。

(3) 与客人落实转房的时间。

(4) 如果转至不同类型房间，必须预先与客人商议转房之后的房价。

(5) 准备将要转至房间的钥匙及欢迎卡，然后交行李部安排行李生为客人转房，如客人不在房间而又需搬移客人物品时，需通知客房部当值主管及当值客房主管作转房监护人。

(6) 电话通知客房部、总机客人的转房情况。

(7) 清楚地填写接待通知书上有关转房的内容，并将副联发至前台接待处、客房部和总机等。

(8) 在行李生为客人转房的同时，接待员必须更改有关（客人名单）计算机资料及钥匙架上客人登记表的房间号码，并向该行李生收回客人原住房间的钥匙及欢迎卡。

(9) 每天由夜班接待员核对当日的接待通知书，将每一次转房事宜详细记录在当日的转房报表上，完成后派发至客房部、前台收银、总机和行李部等。

(10) 夜班接待员负责在每晚交接班前对当日转房的房租作例行检查，以避免出现错误。

### ◇坏房及无法分配房管理制度

#### 1. 坏房

(1) 当酒店客房发生故障,如空调及暖气设备故障、抽水马桶或淋浴设备故障,或地毯破损、房门故障、墙壁及家具上有划痕、漏水、潮湿、控制板失调等,客房部将定为坏房或待维修房。

(2) 划定为坏房的应及时按程序送入计算机,坏房必须在当天停止入住客人。

(3) 坏房的维修一般需要一天以上的时间,这期间需要由客房部将该房锁定信息输入计算机,作为不出租的房间。

#### 2. 无法分配的房间

(1) 客人提前抵店而所需的客房尚无法出租,客人登记入住时,要马上告知房态及可使用的时间以便于客房部为出租客房做好准备,并请客人在酒店的大堂等待。

(2) 打印登记卡的入住时间及行李标签,让大堂服务处尽快将行李按客人要求送上房间,电话问询客人的具体要求,并及时将登记单内容送入计算机。

(3) 若客房已经准备好而客人还没有在总台登记,应通知客房主管告知客人,可以让行李员将行李送入房,客人离开大堂抵客房后,通知总机如果有电话及留言直接转入客人所在房间。

#### 3. 告知客人需要等待的时间

(1) 向客房部电话询问清扫该房间所需要的时间。

(2) 将清扫房间所需时间再加上 10 分钟,所得的时间数为客人需等待的时间。

### ◇受理客人续住制度

(1) 每日中午 12 点之后,接待员即打印出当日预计离店的客人名单,并根据该名单主动打电话联络客人,具体落实客人的退房时间。

(2) 接待员必须得到客人的确认后,才可将其确定为续住。

(3) 确定客人续住后,接待员应该为客人更换新的有效的酒店欢迎卡,并发接待通知书送交前台收银处。

(4) 以现金付账的客人,如果未交当日房租而又要求续住,接待员应该提醒客人到前台收银处补交续住期间的押金。

(5) 如果当日预期离店的客人在晚上 12 时尚未返回酒店,由接待员将有关资料送交房务主任,由房务主任决定是否为客人办理续住或退房手续。

### ◇申报住宿登记制度

(1) 由指定接待员专职负责申报酒店住客登记的工作, 该接待员有责任保证所填写资料的准确性和真实性。

(2) 接待员从钥匙架中取出住店客人的入住登记表, 并将所住客人的详细资料分别填写在当天旅客住宿名单登记簿中, 填写完毕后签名, 并将入住登记簿放回架中。

(3) 申报酒店客人住宿登记的工作应在次日早班完成, 并将登记簿交至票务台。

(4) 通知当值的经理及保安副经理就有关内容检查一遍, 并签名认可, 以加强对此项工作的管理, 及时发现可疑情况并采取进一步行动。

(5) 由票务代办处在次日上午 10:00 前将当天旅客住宿名单登记簿送至有关部门。

### ◇房间钥匙管理制度

(1) 客人办理入住登记手续后, 接待员负责把客人将要入住的房间钥匙交给行李生带领客人到房间, 在没有行李生带客人的情况下, 接待员须把房间钥匙亲手交给客人并指引客人自行到客房。

(2) 客人如果在外出时将房间钥匙存在接待处, 接待员应该马上接过房间钥匙并与客人确认, 提醒客人返回时来取, 然后把房间钥匙存放在相应的钥匙架中。

(3) 客人如果到接待处要求取回房间钥匙, 接待员应该礼貌地请客人出示其酒店欢迎卡或有效的身份证件, 并与计算机中的客人资料核对无误后方可把房间钥匙交给客人。

(4) 当前台收银员负责把已退房的房间钥匙交至接待处时, 接待员应该把房间钥匙准确地放回钥匙架中, 并利用前台收银交退房钥匙的登记簿核对计算机资料, 检查该房间是否退房, 同时检查房钥匙在钥匙架中的位置是否正确, 然后由接待员在登记本上签名, 以便查证。

(5) 客人在办理退房手续时如果报称房间钥匙遗失, 前台收银经查证后负责通知大堂副经理跟办更换房间钥匙, 如果退房客人是将房钥匙遗留在房间内, 前台收银处应负责通知客房部收回该钥匙, 由客房部负责将房钥匙交至接待处。

(6) 每天晚上夜班接待员必须打印住客名单, 核对钥匙架中的房间钥匙存放情况是否与客人入住情况一致。

(7) 在接待过程中或核对钥匙过程中, 如果更改某空置房间而未有钥匙存于



接待处,接待员应该立即停止出租该房间并循有关途径查找,如经查找后未能发现房间钥匙,应该马上把查找情况向客房主任、客房部当值经理反映,并由客房部当值经理跟办更换房钥匙。

(8) 每天凌晨 03:00 由夜班接待员打印出住客名单,核对钥匙架中钥匙存放情况。如果发现入住房当时还有房钥匙存在钥匙架中,应把该房间号码记录下来并立即通知当值大堂副经理更换房钥匙。

(9) 接待员应保证存在接待处的每一房间钥匙都完好无损地交给客人,如果房钥匙有所损坏,应立即报告当值大堂副经理。

### ◇客人延迟退房处理制度

(1) 酒店客人退房时间规定为中午 12:00 之前。

(2) 延迟退房时间以超过 1.5 小时(即 13:30)开始计,通常延迟退房时间至晚上 18:00 前应加收半晚房租,延至晚上 18:00 后退房应加收全晚房租。

(3) 如客人因故要求延迟退房时间又要求免收租,可根据不同实际情况和具体退房时间给予考虑。延迟退房时间免收日租需经大堂副经理或前台主管以上人员同意并在接待处通知书上签字认可。

(4) 以下客人应予以优先考虑给予减免房租:

- 1) 重要客人(VIP)。
- 2) 酒店常客。
- 3) 公司协议价客人。
- 4) 由酒店行政人员介绍的客人。

(5) 客人需延迟退房时间,一律由接待处发出接待通知书(房租更改单),第一联由接待处存档,第二联即送前台收银处,第三联送前厅部办公室,以便该部及时掌握客人退房情况以安排工作。

### ◇客人投诉处理制度

(1) 认真聆听顾客投诉。

(2) 所有投诉都须表示理解、接受,并给投诉者以安慰。

(3) 不允许与客人争论,应理解客人的感受,并站在客人的立场上来了解其意向。

(4) 在投诉过程中,如果顾客大声吵闹或喧哗,为了避免影响他人,应将投诉者与其余顾客分开。

(5) 在当值值班日记上记录下投诉事项,可请顾客说话放慢速度,并使顾客

感到酒店对此投诉的重视。

(6) 在接纳顾客的投诉后，应代表酒店致歉。

(7) 如果顾客的投诉需转告有关部门，应及时和有关部门协商处理，并尽可能在最短时间内给予客人明确的答复。

(8) 摆事实、讲道理，明确指出投诉者的问题所在，恰到好处地回答顾客的投诉。如果有可能，应提供顾客选择的机会。

(9) 在处理投诉后要注意跟办，如果发觉不当应及时纠正，务求使投诉者感到酒店当局对其提出问题的重视。

(10) 事后将详情包括结果、牵连部门、姓名、房号等记录在值班日记上并向上级主管汇报。

(11) 切勿轻易向客人作出权力范围之外的许诺。

#### ◇接待重要客人操作制度

##### 1. 贵宾抵达前

(1) 酒店前台部落实贵宾所住的房间，将房匙装进写有贵宾名字及房号的钥匙袋里，放在入住楼层的服务台。

(2) 检查VIP房内的设备，为VIP提供的鲜花、水果、总经理致敬信等摆放整齐，其他物品要准备齐全。

(3) 准确掌握贵宾抵达时间及交通工具（包括车、船、飞机等）。

(4) 宴会部安排贵宾在酒店期间的餐饮，要确定用餐时间、地点、人数、用餐标准等，特殊的客人还要根据其饮食习惯安排。

(5) 写出报告呈报总经理室，并通知有关部门（如大堂副经理、保安部和前台部等）。

##### 2. 贵宾抵达时

(1) 迎接人员必须和酒店经理在正门等候客人的到达。

(2) 门口要保留停车位置。

(3) 客人到达时，主动上前迎接并作介绍后，带领客人乘电梯到达所入住的楼层。

(4) 督导行李员及时把客人的行李送到客人房间。

(5) 客人在楼层填写入住登记表交付前台。

(6) 视客人身份通知保安部做好贵宾的安全保卫工作。

(7) 随时与陪同保持联系，相互配合，及时解决计划外的问题。

(8) 贵宾的日常用餐及宴会根据计划安排的地点、时间进行，客人用餐期间应随时予以照应。

### 3. 贵宾离店

- (1) 落实客人的离店时间，准备好在大堂欢送。
- (2) 通知行李组，及时将客人的行李送至门口。
- (3) 协助财务员对客人在酒店的消费进行结算。
- (4) 送客人出门口，直至客人离开酒店为止。

### ◇营销部日常管理制度

(1) 严格打卡制度，每日外出销售必须先到部门报到，经经理批准同意后方可外出。如果由于工作不能及时打卡，必须在第二天一早报经理签字，逾期不补。

(2) 离开工作岗位去酒店内办事必须将所去位置告知其他同事。外出办事必须经部门经理同意，并在部门交班记事本上注明。

(3) 上班时必须穿工作服，工作服必须整洁。带团期间导游、外出销售可穿便服，回酒店应立即换上工服，不许穿工服回宿舍。

(4) 去大堂只能走员工通道，不得走酒店正门。

(5) 不陪客人时，严禁使用客用电梯。

(6) 因陪客户等工作需要在酒店营业场所用餐，须提前报经理审批，凭书面用餐单用餐，不许先做后报。

(7) 不许在当值台班对面和大堂沙发坐等客人和陪客人聊天。

(8) 注意礼貌用语，接电话先说“您好，营销部”。如无紧急事情不许在办公室打私人电话，接听私人电话时间不许超过三分钟。

(9) 因带团或跟办会议而加班，须在次日一早报经理确认时间，过后不补办。

(10) 补休、事假必须提前报经理审批，严禁先休后报，病假必须出示医生假条。

(11) 有事补休要将手上工作事先交代给指定同事，重要活动期间不许补休。

### ◇营销部资料管理制度

#### 1. 资料管理内容

营销部在日常工作中，需要使用和接触的资料很多，包括酒店宣传小册子、基本情况介绍、宴会和会议室宣传册、餐饮促销资料、房价表、明信片、销售袋、营销手册、信件、电传、传真、协议书、合同副本、客房档案、重点客人档案、记事本、人员销售记事卡、各种报表和销售报告表等。

#### 2. 资料分类

营销部资料可分为经营表格类，宣传资料类，协议、合同类，业务通信类，内部通知、启事、文件类，客户档案类，重点客户档案类，团队客人类，零散客人类，长包房客人类和其他。

### 3. 建立资料档案

营销部应有专门的资料档案柜，经常查用的档案按一定的顺序进行排列。

客户档案的内容包括房间种类、所住房号、抵离店日期、生日、实收房价、特殊爱好、禁忌、投诉、宴请次数和规格等；潜在客户档案内容包括公司名称、地址、背景、法人姓名、生日、个人爱好、拜访次数、拜访结果和需求等。

### 4. 资料的保管和使用

公用资料、不涉及保守商业机密的资料，如内部报表、宣传册等，由销售代表领取、使用和保管；合同书、协议书等文件由秘书保管，本部门人员查阅在当天必须归还，不得带出办公室；外部门人员借阅有关资料，须经本部门经理同意，并办理借阅手续，重要资料必须及时归还。

## ◇查询客人房号制度

(1) 为了保证住店客人的隐私权及其人身安全，不得将住店客人的房号告诉无关人员。

(2) 前台接待处、问讯处遇到有人查询某客人房号时，应礼貌告诉查询人：“很抱歉，我不能透露他（她）的房号，这是我们酒店为保护客人隐私而制定的一项制度，如果您愿意，留个言好吗？”“请告诉接线生想通话客人的姓名，总机会帮您接过去的。”

(3) 接待处及问讯处的电话既不可以被住店客人使用，也不可以被酒店外人员使用；如果他们有这种要求，应被礼貌地告知使用房间内的电话。

(4) 如果客人坚持要知道客人的房间号码，可以让他（她）与当班的主管或大堂副经理联系。

(5) 前台的员工应有效地使用外交手段，谨慎、仔细地处理事情。

## ◇问询代办服务操作制度

(1) 主动与客人打招呼，接待客人一视同仁，给客人留下乐于效劳的感觉。

(2) 认真聆听客人的询问，尽量给予简明圆满的答复，不能及时答复的要将客人提出的问题以及客人的姓名、房号及电话号码记录下来，尽快解决，不准拒绝回答客人的询问。

(3) 客人委托代办时，将内容详细记录下来，包括委托人的姓名、房号、电

话号码等，并与有关部门联系尽快办理，客人若委托办理票务方面的事，应迅速和有关单位联系办理，尽快给客人答复。

(4) 收发客人的邮件或替客人转交物品。寄件（信）按邮电部门的标准加适当的服务费。派发客人的信件、电传、电报等，做好登记、签收工作；如果客人已离店，退回邮局的邮件需作登记。转交物品要记下交接客人的姓名、房号和电话号码等，做好签收工作。

(5) 转交客人物件，务必做好签收工作。

(6) 在下班前交接未能及时完成的物件递送工作。

### ◇票务服务管理制度

(1) 票务员要熟悉通往各地的火车线路、轮船航线、飞机班次；熟知车、船、机各班次线路的始发、沿途经过的地方和终点站，抵达各站的准确时间、运行所需时间和各地的中转站情况等。

(2) 在接受客人订票时，要问清客人姓名、所住房号，请客人填写订票单，填好后要逐项进行核对，向客人收取押金，然后将订票单一联交给客人，作为取票凭证，并将订单进行整理后与车站、机场联系，选购车（船、机）票。

(3) 接受订好的机票时，将票上的时间、地点、车次，分别与订票单核对，无误后方可收取，并将票价、收取的手续费核算准确，把票和剩余款分别装入客人订票袋中，按客人房号迅速送到客人手中，与客人当面核对无误后收回取票单。

(4) 如果遇到实在办不到的事情，要耐心向客人解释，帮助客人出主意、想办法，为客人推荐临近车（船、航班）次，或采取别的补救办法，尽量使客人感到满意。

(5) 没有征得客人同意，订票员不得擅作主张，随意更改车（船，航班）次。

### ◇办理叫醒服务制度

(1) 酒店工作人员受理客人叫醒服务时必须将客人姓名、房号、叫醒时间详细记录并复述、征求客人核对。

(2) 查询计算机有关客人姓名、房号、资料，查核无误后，在叫醒服务记录表上记录客人姓名、房号、叫醒时间，并签上职员当班工号和姓名。

(3) 客人叫醒服务记录表一式二联，第一联留底，第二联送客房部签收存底。

(4) 把客人房号、姓名、叫醒时间输入计算机自动叫醒服务程序。

(5) 为了防止计算机出现故障，用人工叫醒补叫。

(6) 如果发生客人电话和客房部服务员多次叫醒而客人未能醒来，应立即通

知大堂副经理、保安部经理、客房部经理，由大堂副经理负责处理强行开锁，并作好记录。

#### ◇邮件处理制度

##### 1. 邮件的分类

收到邮递员交来的各类邮件时，需进行分类。

##### 2. 邮件的接收、派发

邮件的接收、派发及退回过程均要求作签收记录。

##### 3. 住客邮件

(1) 将标明房号的邮件交前台问询处，查询确认后，由行李生送给客人签收。

(2) 如果发现收件人没有在酒店入住时（包括已退房或已订房的客人），应将此信保留一周，并必须每天早上由问询处查询一遍；如果仍无人接收，由问询处在信上加以注明，退回邮局处理。

##### 4. 员工邮件

(1) 所有邮件由大厅服务处（行李部）送有关部门签收。

(2) 对于未注明部门而不能确认的邮件，由问询处统一送人事部处理，人事部确认后转交有关部门或个人。

(3) 无人认领的邮件必须加以注明并交回问询处退回邮局。

#### ◇代发信函邮寄管理制度

(1) 酒店住客的信函和酒店内部的公函均可由接待人员负责代寄，其他一律不代替邮寄。

(2) 接待处代寄的信函包括平邮信件、挂号信件、航空信件和明信片，大宗邮件、邮政快件、包裹及特快专递均可由问询处代办。

(3) 代寄的邮件均以邮局发出的邮件资费表所规定的邮资计费，资费以本国货币为标准。

(4) 所寄信函均须用标准信封，并清楚地写上收件人及寄信人地址、邮政编码。

(5) 酒店住客的邮费一律只收现金。

(6) 酒店公函须由其部门经理签名批准后方可代寄。

(7) 酒店公函或代寄客信须开具某项收费单，客信须注明付现金，酒店公函须注明入酒店账，并由该部门经理签名认可。

(8) 每天下午接待员收齐所代寄信件，贴足邮票并填写邮票统计表和信件收



费统计表，将信件统一交行李部签收，由该部派人员外出投寄。

(9) 接待处须保证有足够的邮票供代寄信件使用。

(10) 接待处不定期发出信件收费统计表，第一联和酒店公函的邮资收费单交财务部报销，取回现金后连同代寄客信所收的现金交行李部所派人员外出购买邮票。

(11) 查无收件人或因地址不清而被退回的信件由接待处退还给该酒店住客，如果寄信的住客已离店，则作为死信归档。

(12) 因书写不正确或地址不清而被退回的酒店公函退回有关部门签收。

(13) 努力完成领导交办的其他工作任务。

### ◇前厅收银操作制度

(1) 和各楼层保持密切的联系，根据客人离店时间排好明细表，等待客人前来结账。

(2) 前厅收银员根据接待处转来的住宿登记单按计划住宿天数向宾客收取住宿押金。对持有信用卡的宾客，需检查信用卡是否有效后进行输卡，开具预收住宿押金收据一式三联，一联留存，将押金填入住宿登记单（二、三联）预收押金栏内并加盖戳记，与住宿登记单装入宾客账单箱内，二联与加盖戳记的住宿登记单一起交客人，三联交财务部作交款附件。

(3) 如果客人需要延长住宿时间，由楼层服务员通知客人到收款台补交住宿押金（收款手续同上）。收银员要每日查核是否有延期逗留客人，并将查核情况提供给各楼层服务台。

(4) 客人结账时，前厅收银员要主动、热情、迅速地为客人提供服务。

1) 散客结账时，首先应由楼层服务员电话通知收银员结账，然后由客人自带楼层退回的住宿登记单来前厅收款台结账。

2) 收银员接到客人离店通知后，立即用电话向餐厅收款台、咖啡厅、电话总机、洗衣房等处询问该离店客人有无账单，如有账单请其立即转来。

3) 收回住宿登记单和预收住宿押金收据，然后从账单箱内取出单据，经核对预收押金后，输入计算机进行结账，开具住宿发票一式三联，一联留存备查，二联交客人，三联与住宿登记单装订在一起装入结算凭证专用纸袋内，并及时将客人退回的住宿登记单送问询处。

4) 客人付费时，工作人员要清晰礼貌告知客人收款数额，将应退给客人的钱与收据一并交与客人。

5) 收付款时，要特别注意吐字清晰、唱收唱付，提醒客人当面点清，为每位客人结账要迅速、敏捷。

6) 客人结账完毕,要向客人道谢,并请其再度惠顾本酒店。

(5) 前厅收银员在记录住店客人在酒店期间所发生的费用时,要分门别类,详细地记入客人账单,不得遗漏。登记这些账目时,一定要与账户相符,必要时征得客人的认可后方可入账。客人结账完毕后,应在账单上加盖收讫章。

(6) 客人离店后,收银员要将客人账户按时间顺序分类进行保存、备查,根据每日客人离店情况、所收款数与当日营业额进行核对,两者必须相符。

(7) 制作每日收入报表,将当日所收款项与现金核对,汇总上交。要将结账根据存单存档,以备有问题时作为查证根据。

(8) 收银员遇到特殊客人,在收费前应请示酒店部门经理,按领导的指示予以优惠或者免收,同时要在账户上加以说明,并详细记载减免项目和金额,请总台领班签字存档以备日后查核。

(9) 当客人付清账目后,收银员应用电话通知楼层服务台及时进行房间检查与清理,并通知行李员为客人搬运行李。

(10) 收银员交接班和汇总程序。

1) 早、中、晚三班收银员交班时需办理当班及上班营业票、款、印章和其他用品的交接,双方交接无误后在交接班记录本上登记交接事宜并签字。

2) 夜班收银员,凌晨 0:00(小时)开始结账,整理昨日 0:00 到 24:00 点的营业款,填写交款单。清点营业款时应叫收银领班一起参加清点,确认无误后装入专用交款袋,封包加盖两人印章后交财务部汇总。

#### ◇团体、长包房结账操作制度

(1) 长住房、团体的费用结算工作,必须严格按合同办事,并做好各旅行社合同的保密工作。

(2) 在工作上要做好部门之间的协调工作,不得推卸责任,有问题及时处理。

(3) 根据追收表所列离店时间,在每一个团队离店前半个小时完成团队结账工作,留待接待单位付账。

(4) 根据总台交来的团体订单,分清各旅行社的陪同人员,根据合同计算房租,所有团队都要具备充分的报账资料,以开房数的资料为标准。

(5) 按夜班人员列出的追收表,逐一在计算机上检查每一个有欠费用的团队,看清是否已结账,追收时弄清每个团队的陪同,并告诉陪同所带团的消费情况,用便条写清房号、消费内容及金额交给该团陪同,请其协助追收。

(6) 团队客人交钥匙时应检查收款表,如果表上有该房号的,立即进行计算机核对,如果有未付款项的应立即手工开单向客人收款。

(7) 夜班要求每天打出第二天离店的团体统计报表和追收表输入到计算机,到稽核处接收团体转账单收据并附在订单上,打出当天所有班次收入的消费单,填写稽查报告,并做追收表一式二份,一份交团体收款员追收,一份留存备结账,按时间先后排列,根据房间号及费用列在相应的团体登记本内,准备追收。

(8) 在为常住客人和长包客人结账时,应在账单上注明结账结至的日期,以便客人核对。

(9) 在为团体、关系单位结账时,应将客人所有费用项目和金额审核后告知对方,待得到客人确认无误后,再用计算机输入所有信息。

(10) 对酒店常住客人,应根据酒店规定每周向客人结出账单,并通知其及时结算;对逾期不交房租的客人,收银员应及时报告领导。

### ◇遗失物品处理制度

(1) 客人离房后,服务员应立即进房检查;如果发现有客人遗留的物品,应马上通知主管或前台。

(2) 如果客人已离酒店,应将遗留品登记在失物招领登记本上,并写明客人的姓名、房号、物品名称,还要写上拾物人姓名,然后交领班送客房部保管。

(3) 失物一般保存半年,过期将认领单和失物一齐上交处理。

(4) 客人来信或来电索取遗失物品时,应在客房部办理认领手续;在认领时,应请客人签收,遗失客人不在也可由总台经手人代为签收。

### ◇行李寄存制度

(1) 了解客人寄存物品的情况,如果发现有不易管理或易碎、易燃的物品,应向客人解释或建议客人同有关部门联系。

(2) 寄存前向客人报行李件数,并作简单检查,发现有破损应及时向客人说明。

(3) 在行李卡上填写日期、经手人、行李件数、编号、提取时间,并记下客人的房号,将行李卡下联撕下交给客人保管,届时凭行李卡下联提取。

(4) 对易碎物品应挂上“小心轻放”的标志,把行李卡上联和编号牌挂在行李明显的地方,并集中在行李房内。

## 第三章 酒店客房管理制度

### ◇客房部与其他部门工作协调制度

#### 1. 与前厅部的协调

(1) 客房部与前厅部应根据各自的工作记录,准确核对最新的客情房态。

(2) 客房部根据前厅部提供的客情预报,获得即将抵店的VIP、团队等信息,根据客人的特殊要求,做好准备工作;根据客情预报定期安排清洁计划和客房维修。

(3) 对携带少量行李的住客,两部要保持密切联系,防止逃账。

(4) 住客离店结账时,客房部要及时检查房间,必要时协助行李员为客人送出行李。

(5) 客人离店、客房部及时清理房间后,通知前台调整房间状况。

#### 2. 与工程部的协调

(1) 当客房清洁工具、设施设备等发生故障时,客房部应填写报修单或电话通知工程部,工程部应及时派人修理,两部应密切配合,对客房的设备设施进行定期的维护和保养负有重要责任。

(2) 客房部应向工程部提供有关客情预报,合作制订客房大修计划。

#### 3. 与保安部的协调

(1) 客房部应积极协助保安部对酒店公共区域客房楼层进行细致检查,做好防火防盗工作,确保住客安全;发现安全隐患,两部应协同制订整改计划;发现可疑情况,应及时与保安部取得联系。

(2) 客房部和保安部应共同制定住客紧急疏散方案,一旦出现险情,客房部应配合保安部,并在保安部的统一指挥下,做好住客安全工作。

#### 4. 客房部内部工作协调

(1) 当酒店出现人手紧缺时,客房部除了可以补充实习生外,还应注意合理安排人手,以老带新;或将工作表现良好的公共区域服务员抽调至楼层服务组,而把临时工配备于公共区域服务组。

(2) 因临时性任务而出现人手紧缺时,客房部或主管可向上一级报告,由上

一级管理人员协调处理。

(3) 当酒店出现季节性接待任务不足时,为了避免劳动力过剩,可组织员工休假、培训;还可利用接待淡季来保养客房。

(4) 在工作中由于所接待客人的需求不一,可能会发生某班组的某种物资不足,而另一班组的同类物资闲置的情况,各班组应发扬互相支持、配合的精神,在双方主管同意的情况下,按规定的借、还手续办理,如果约定归还时间超越本班次,应在交班本上注明。

#### ◇清洁卫生间制度

(1) 卫生间的清洁工作必须自上而下进行。

(2) 清除垃圾杂物,用清水洗净垃圾桶并用抹布擦干。

(3) 用除渍剂清除地胶垫和下水道口,清洁缸圈上的污垢和渍垢。

(4) 用清洁桶装上低浓度的碱性清洁剂彻底清洁地胶垫,切不可在浴缸里或脸盆里洗,桶里用过的水可在打扫下一卫生间前倒入其厕内。

(5) 在镜面上喷上玻璃清洁剂,并用抹布擦净。

(6) 用清水洗净烟缸,并用专备的擦杯布擦干,烟缸上如果有污渍,可用海绵块蘸少许除渍剂清洁。

(7) 清洁脸盆和化妆台时,如果客人有物品放在台上,应小心移开,待将台面抹净后将其复位。

(8) 用海绵块蘸少许中性清洁剂擦除脸盆镀锌件上的皂垢、水斑,并随即用干抹布擦亮,禁止用毛巾作抹布。

(9) 如果客人在浴缸里用了橡胶防滑垫,则视其脏污程度用相应浓度的清洁剂刷洗并用清水洗净,然后可用一块大浴巾裹住垫子卷干。

(10) 将用过的脚垫巾放入浴缸,以便可站在上面清洁浴缸内侧的墙面,一般情况下,只需用中性清洁剂即可,过后随即擦干。

(11) 用海绵蘸上中性清洁剂洗浴帘内侧,特别要注意浴帘下沿,且两面都要清洗干净,抹净浴帘杆、晾衣绳盒等。

(12) 拿出浴缸里的垫巾,站在浴缸外侧清洁水暖器件和墙面、浴缸里面。

(13) 清洁并擦干干净墙面与浴缸接缝处、浴缸外侧。

(14) 用中性清洁剂清洁座厕水箱、座沿盖及外侧底座等。

#### ◇开夜床操作管理制度

(1) 在确认没有挂“请勿打扰”标志牌或房门反锁的情况下,轻轻敲门,并报称客房服务员,缓缓把门打开。

(2) 见到客人应征询可否进来整理清洁房间, 如果客人拒绝服务, 应在服务员工作记录表上注明。

(3) 检查灯具、开关, 确定使用正常, 将空调开到指定刻度上, 整理客房内器具什物。

(4) 轻轻拉上窗帘, 如果客人在场时, 应征询客人的意见后方可操作。

(5) 执行开床服务程序, 将床罩从床头拉下并按要求折好, 将床罩置于衣柜或行李架上, 打开床具一角, 将盖单连毛毯一起折成一个三角形, 在其上面放上早餐牌和晚安卡。

(6) 清洁烟缸和桌面, 给水壶加注热水、冰块, 放当天报纸于文具夹旁边。

(7) 整理卫生间, 主要是擦洗脸盆、冲座厕、浴缸、换洗杯子。

(8) 更换用过的毛巾, 确保毛巾整洁。遇客人要求加床要补充客用品。

(9) 检视一遍卫生间及房间, 除床头灯外, 将灯都熄灭并关上房门。

(10) 开床时, 如一人住单间, 则开有电话的床头柜一侧, 一人住双床间, 则一般开临近卫生间靠床头柜一侧; 如二人住大床间, 则两边都开, 二人住双床间, 则各自开靠床头柜的一侧。

#### ◇客房部防火制度

(1) 员工需在指定地点吸烟及在安全地方弃置烟灰、烟头, 发现客人房间有未熄灭的烟头、火种, 应立即处理。

(2) 经常检查防火通道, 使其畅通无阻, 一切易燃液体应放入五金容器内并适当地放置于远离火种及阴凉的地方。

(3) 不使用易燃液体作清洁剂, 留意及警觉电器漏电或使用不正确而造成的火灾隐患。

(4) 经常检查用电线路, 如果发现接触不良、电线磨损或发现客人超负荷使用电器时, 应立即报告上级主管处理。

(5) 酒店员工都必须了解酒店的火警系统, 明确知道灭火器、警钟或其他灭火用具的位置。

(6) 当发生火灾或其他紧急事故时, 应保持镇定, 在确定地点的同时, 应立即打电话通知消防中心及部门经理或主管。

(7) 报告火警时, 应清楚说出火警发生的正确位置、火情及报上自己的姓名, 同时将灭火器材取出拿到着火部位进行灭火。

(8) 着火时注意要先切断电源, 采取一切可能采取的措施扑灭火灾于初期时间。

(9) 火势升猛时, 应打破就近的消防报警器的玻璃。



(10) 火势不受控制时, 应关掉一切电器用具开关, 离开前把门窗关闭, 撤离现场, 切勿搭乘电梯。

#### ◇客人失窃处理制度

- (1) 接客人报失后, 立即通知部门经理及保安部。
- (2) 由部门经理协同保安人员到现场了解情况并保持现场, 不得擅自移动任何东西, 不得让外人进入。
- (3) 请客人填写财物遗失报告单, 询问住客是否有线索等情况; 如果有必要, 可在客人在场及同意的情况下, 由保安人员检查房间。
- (4) 如果客人需要报警, 则由保安部负责联系, 由部门经理同意后向总经理报告。

#### ◇客人急病处理制度

- (1) 服务员发现客人病倒应以最快的速度通知领班或部门值班经理, 并负责照顾客人。
- (2) 领班或部门值班经理接通知后, 于第一时间到场, 并及时通知大堂副经理联系急救工作。
- (3) 如果有可能, 应通知客人的单位和家属。
- (4) 领班或部门经理应适时探访病客。
- (5) 部门经理应作好记录备查。

#### ◇清洁空房制度

- (1) 在房门锁上挂上“正在清洁”牌。
- (2) 拿一湿一干抹布清洁家具。
- (3) 卫生间的坐厕放水, 地面冲水排异味, 清洁卫生间浮座, 淋浴水阀隔二三天应放锈水一次, 并注意清洗抹干。
- (4) 检查房间规格、设备情况, 检查天花板有无蜘蛛网、地面有无蚊虫, 把空调调至适当位置, 熄灯关门, 取回清洁标牌。

#### ◇来访人员登记制度

- (1) 需要进入客房的来访人员, 经服务员认真查验来访者的身份, 并填写来访人员登记表, 征得被访人同意后, 准予进入客房会客。没有有效身份证明的,

不准进入客房会客。

(2) 来访人一天内多次来访同一住客，经查验证件无误，不再重新填写来访人员登记表，但应在其第一次来访登记表“备注”栏内注明来访次数和来访、离访时间。

(3) 来访人员离访时，要在来访人员登记表的“来访时间”栏内准确填写时间，来访人员离访时，住客没送行的，服务员应及时查看被访的客房。

(4) 本酒店不同楼层住客互访，经查验持有本店住宿凭证的，可免填来访登记，但服务员必须作互访记录。

(5) 举行会议，如果主办单位有相应安全防范措施并征得酒店保安部门同意，来访人员可不需要登记。

(6) 晚上 23:00 至次日早上 7:00，来访人员不准进入客房访客。

#### ◇楼层客房安全管理制度

(1) 工作人员当值期间要全心全意保护酒店财物、客人生命财产及人身的安全，不要替任何不认识的客人开门，除非接到前台部的通知及证明。在房间清洁时间有客人进入时，应有礼貌地向客人查看钥匙牌与房号是否相符，防止他人误入房间。

(2) 如果客人忘记带钥匙而你又不认识者应与前台联系，待前台证实身份、通知后方可开门。如果发现有可疑的陌生人在走廊徘徊或在客房附近出现，或客房房间有异常情况，房内发现有动物或违禁品，客人情绪变化、生病或特异行动，均需立即报告领导。

(3) 饮用开水一定要经煮沸。水壶内装水不得过满，应留一定空间，则可较长时间保持水温。一次不要拿太多的水壶，冰格内应充上已消毒过的过滤水或凉开水。

(4) 清倒垃圾桶内的垃圾时要注意桶内有无特别的物品、有无客人无意中掉下或错误放置的物品，切勿用手到垃圾桶内检查垃圾，防止桶内留有玻璃碎片或刀片类而伤及手部。关门时要拉把手关门，不可随意拉住门边便关门，避免夹伤手。高空挂物或清洁时要用梯子，挂浴帘时亦不可站在浴缸边缘，湿水未擦干者不可触动电器。要小心保存总钥匙，匙不离身，下班前应安全地交给接班人，钥匙不准带离酒店，弄断了的钥匙也要整体交回。

(5) 清楚、明白各楼层消防系统的位置及用法，当火警发生时，应保持镇定，并在第一时间通知电话总机和消防中心，清楚地说明起火地点。工作人员应保护客人的安全，通知所有客人离开现场，负责带离或指明最近的防火通道，如果向下走的通道被火包围应另想办法，切记不能乘坐电梯。在安全的情况下，利

用就近的灭火器材试行控制火势。

(6) 托物体入房应以左手托东西，右手开门，转弯时注意慢行，搬动过重的物体时要适量并双手并行。提醒客人不可在床上吸烟。

### ◇客房检查制度

#### 1. 建立检查制度

(1) 服务员自查：服务员在整理客房完毕并交上级检查之前，应对客房设备的完整、环境的洁净、物品的布置等进行检查。

(2) 领班查房：早班领班要对每间客房都进行检查并保证质量合格。鉴于领班的工作量较重，要求其对各客房、空房及贵宾房进行普查，而对住客房实施抽查。领班是继服务员自查之后第一道关，也是最后一道关，责任重大，因此领班应有高度的责任心。

(3) 主管抽查：主管除保证每天抽查客房数十间以上外，必须仔细检查所有的贵宾房和抽查住客房。主管通过查房，为管理工作的改进和调整、实施员工培训和计划人事调动等提供有价值的信息。

(4) 经理查房：客房部经理通过查房可加强与基层员工的联系，并更多地了解客人意见，为改善管理和服务提供依据。客房部经理每年应定期对客房家具设备状况进行检查。

#### 2. 检查客房的标准

(1) 检查房时应有规律地绕客房一周，从天花板检查到地面每一个角落，发现问题应当记录在案，及时解决，防止耽搁和疏漏。

#### (2) 日常检查标准。

1) 房间：①房门应门锁完好，安全指示图等完好齐全，请勿打扰牌及餐牌完好齐全，安全链、防盗眼、把手等完好正反面无污迹；②墙面和天花板应无斑迹、无蛛网、无油漆脱落和墙纸起翘等；③护墙板、地脚线应清洁完好；④地毯应干净，无斑迹、烟痕、纸屑等；⑤床罩干净，铺法正确，床下无垃圾，床垫按期翻转；⑥硬家具应干净明亮，无划伤痕迹，位置正确；⑦软家具应无尘无迹无杂物；⑧抽屉应干净，使用灵活自如，把手完好无损；⑨电话机应功能正常，无尘无迹，指示牌清晰完好，话筒无异味；⑩镜子与书柜应框架无尘，镜面明亮，位置端正；⑪灯具应灯泡清洁，功能正常，灯罩清洁，使用正常；⑫垃圾桶应清洁、状态完好；⑬电视与音响应使用正常，频道应设在播出时间最长的一档，音量调到偏低，画面与音响效果较好；⑭壁柜内衣架的数量、品种正确且干净无污，门、柜底、柜壁和格架清洁完好；⑮窗户应清洁明亮，窗台与窗扇干净，开启灵活；⑯窗帘应干净、完好，使用自如；⑰空调应滤网清洁，运作正常，温控

符合要求；⑮酒吧应清洁无异味，物品齐全；⑯客用品应数量、品种正确，状态完好，摆放符合规格。

2) 卫生间：①门的前后两面干净，状态完好；②墙面应清洁，无污迹；③天花板应无尘无迹，完好无损；④地面应清洁无尘，无毛发，接缝处完好；⑤浴缸应内外清洁，镀铬件干净明亮，皂缸干净，浴缸塞、淋浴器、排水阀和水管开关等清洁完好，接缝干净、无斑迹，浴帘干净完好，浴帘扣齐全，晾衣绳使用自如；⑥脸盆及梳妆台应干净，镀铬件明亮，水阀使用正常，镜面明净，灯具完好；⑦座厕应里外都清洁，使用状态良好，无损坏，冲水流畅；⑧抽风机应清洁，运转正常，噪声低，室内无异味；⑨客用品应品种、数量齐全，状态完好。

#### ◇客房部安全管理制度

(1) 注意防火、防盗，如果发现异常情况或闻到异味，必须立即查找处理并及时报告有关部门，切实消除隐患。

(2) 认真检查各区域，消除安全隐患，确保酒店及客人生命财产安全。

(3) 如果发现有形迹可疑或有不法行为的人或事，应及时报告保安部或领导。

(4) 不与客人的小孩玩耍，发现客人的小孩玩水、玩火、玩电，要加以劝阻，避免意外事故发生。

(5) 不得将亲友或无关人员带入工作场所，不准在值班室内或值班宿舍留宿客人。

(6) 遇到意外发生应视情况分别通知大堂经理或有关部门酌情处理，通知电话总机转告当值经理及有关人员，同时加设标志，保护现场，警告其余人员勿进入危险区。

(7) 发生火警时保持镇静，不可惊慌失措，应寻求附近的同事援助，及时通知电话总机、消防中心，清楚地说出火警地点、燃烧物质、火势情况及本人姓名、工号，并报告总经理及有关人员。

(8) 在安全的情况下，利用就近的灭火器材试行控制火势；如果火势不受控制而蔓延，必须协助引导客人从防火通道、楼梯撤离火警现场，切勿搭乘电梯。

(9) 服从总经理或经理的指挥，全力保护酒店财产及客人生命安全，保证酒店业务正常进行。

(10) 未经批准，员工不得向外界传播或提供有关酒店机密的资料，酒店的一切有关文件及资料不得交给无关人员；如有查询，可请查询者到总经理室或有关部门查询。

(11) 坚守工作岗位，不得做与工作无关的事情。

## 第四章 酒店餐饮部管理制度

### ◇餐厅服务制度

(1) 在餐厅中不准大声讲话，不准有不雅之举，如用手触摸头脸或置于口袋中等。

(2) 在服务中不准背对客人，不准斜触靠墙或服务台，不准跑步或行动迟缓，不准突然转身或停顿。

(3) 要预先了解客人的需要，避免聆听客人的闲聊，在不影响服务的状况下才能与客人聊天、联络感情。

(4) 搞好工作场所的清洁，避免在客人面前做清洁工作；勿将制服当抹布，保持制服的整洁；勿置任何东西在干净的桌布上，以避免造成污损，溢泼出来的食物、饮料应马上清理；上冷餐用冷盘，上热餐用热盘；不可用手接触任何食物；餐厅中所有餐具，需要用盘子盛装拿走，盘上需加餐巾；避免餐具碰撞发出声响。

(5) 不准堆积过多的盘碟在服务台上，不准空手离开餐厅到厨房，不准拿超负荷的餐具。

(6) 客人进入餐厅就餐时，以微笑迎接客人，根据年龄及阶层先服务女士，但主人或女主人留在最后才服务；在服务时避免靠在客人身上。

(7) 在服务时尽量避免与客人谈话，如果不得不谈话，则将脸转移，避免正对食物；除非是不可避免，否则不可碰触客人。

(8) 在最后一位客人用完餐之后，不要马上清理杯盘，除非是客人要求才进行处理。

(9) 所有掉在地上的餐具均需更换，但需先送上干净的餐具，然后再拿走弄脏的餐具。

(10) 一般除了面包、奶油、沙拉酱和一些特殊的菜式，所有的食物、饮料均需由右边上；切忌将叉子叉在肉类上。

(11) 客人入座时，主动上前协助拉开椅子；用过的烟灰缸一定要换掉；在餐厅中避免与同事说笑打闹。

(12) 在上菜服务时,先将菜式呈给客人过目,然后询问客人要何种配菜;确定每道菜需要用的调味酱及佐料;需要用手拿食物时,洗手碗必须马上送上。

(13) 保持良好仪容仪表,有礼貌地接待客人,尽量记住常客的习惯与喜好的菜式。

(14) 熟悉菜单并仔细研究;口袋中随时携带开罐器、打火机及笔;清除所有不必要的餐皿,但如有需要则需补齐;确定所有的玻璃器皿与陶瓷器皿没有缺口。

(15) 将配菜的调味料备妥;倒满酒杯(红酒半满,白酒 3/4 满);面包与奶油供应充分;询问客人是否满意;在没经客人同意之前,不可送上账单。

(16) 不可在工作区域内抽烟;不得嚼口香糖、槟榔等;不得照镜子或梳头发、化妆。

(17) 工作时,不得双手交叉抱胸或搔痒;不得在客人面前打呵欠;忍不住打喷嚏或咳嗽时要使用手帕或面纸,并事后马上洗手;不得在客人面前算小费或看手表。

(18) 不得与客人争吵,不得批评客人或强迫推销;对待小孩必须有耐心,不得抱怨或不理睬;如果小孩影响到别桌的客人,应请他的父母加以劝导。

#### ◇餐厅工作人员管理制度

(1) 工作人员上班不准带戒指、手表等,不准留长头发、长指甲,要保持良好的仪容仪表。

(2) 保鲜柜、冷冻柜、油烟罩、下水道等应每日清洗,墙面必须保持干净。

(3) 蔬菜用流动清水漂洗的时间不少于 20 分钟,海鲜类与肉类必须分别清洗、分别加工、分别存放。

(4) 发现蔬菜、肉类或其他副食品有异常,如有异味、变质、霉烂或变色等,应及时报告领班主管或经理,在未得到领导的明确意见前不准擅自处理。

(5) 凡从餐厅带出食品、用具、调料的工作人员一律按偷窃论处。

(6) 下班前必须严格检查各个用火点,保证油、气、电、水、火各个部位关闭,拴好门窗通道后方可下班。

#### ◇餐饮部会议制度

(1) 每月底召开一次餐饮部工作会议,由餐饮部经理主持、餐厅经理以上人员出席。会议主要内容为总结本月工作,制订下个月的工作计划。



(2) 每月上、下旬各召开一次前后台协调会，由餐饮部经理主持，餐厅经理、酒吧经理、厨师长、宴会预订员及客房部领班参加。

会议主要内容为：对经营运转过程中由于工作不协调而出现的问题进行沟通，提出解决的办法、解决问题的具体时间，并落实到具体人员。

(3) 每月召开一次服务质量分析会，前台领班以上出席，由餐饮部经理主持，对前台为客人服务中出现的投诉等进行案例分析和讨论，达到培训基层管理者的目的。

(4) 每月召开一次餐饮销售分析和营业分析会议，主要分析餐饮部营业情况和大型活动促销成功与失败的原因，以便采取对策，促进餐饮推销。

(5) 每日例会由餐饮部经理主持，传达总经理室晨会指示，并分析餐饮部各部门每日报告，并得出处理意见。

(6) 临时会议，即大型活动、重要宾客等接待计划会议，由餐饮部经理主持，有关接待人员出席，会议地点和时间及出席者由餐饮部临时通知。

(7) 餐饮部指定专人负责所有会议的考勤和记录整理工作，包括会议纪要的发放工作。

(8) 出席会议人员应了解各种会议的目的、性质等，提前准备会议所需各种文件。

(9) 出席会议的人员必须准时出席，不得无故迟到、缺席。

(10) 所有出席会议者应作必要记录，严守会议秩序和纪律。

### ◇餐饮部员工培训制度

(1) 餐饮部员工必须经培训合格后才能上岗。

(2) 餐饮部必须制订切实可行的培训计划，让员工清楚培训的时间、内容和目的等。

(3) 建立培训制度，具体落实培训计划。

(4) 培训的方式有在职培训、上岗培训和换岗培训等。

(5) 培训的方法有课堂讲授、案例分析和角色扮演等。

(6) 培训的内容有服务态度、服务技能、服务知识和职业道德等。

(7) 受训者应遵守课堂纪律，认真记录和积极参与。

(8) 培训员应认真备课，准备充分，注重培训效果。

(9) 任何培训结束后必须有评估，评估成绩记录并存入个人业务档案，对培训成绩优异者给予一定的物质和精神奖励。

#### ◇餐饮部服务质量检查制度

(1) 酒店餐饮部服务质量检查旨在找出服务工作中存在的问题,采取一定的措施,以达到提高和改进服务质量的目的。

(2) 餐饮部定期组织餐厅经理以上人员对各营业点进行服务质量检查。

(3) 餐饮部经理应采取随时或定期抽查的方式对各营业点在开餐过程中的服务质量进行检查。

(4) 聘请有关专家对餐饮服务质量进行临时暗访检查。

(5) 服务质量检查内容以餐厅卫生、设备保养、服务态度、仪表仪容、服务技能、服务程序和工作效率等为主。

(6) 检查方法以电话询问、口头提问、用餐客人意见反馈等为主。

(7) 对检查结果进行记录,对有关严重违纪等事项进行处理并公布处理结果。

(8) 对检查出的问题,必须制定切实可行的改进措施并限期改正。

(9) 检查者必须认真负责,实事求是,公平合理。

#### ◇餐饮部考核制度

(1) 考核目的为进一步提高管理水平和服务水平,使餐饮管理和餐饮服务保持规范性,确保向客人提供高效、礼貌、热情、周到和规范化的优质服务。

(2) 结合餐饮服务质量标准,考核内容包括工作态度、仪表仪容、礼貌礼节、工作规范、工作纪律和环境卫生等。

(3) 考核方法:建立考核标准,设计考核表格,分别对餐厅经理、领班、服务员等进行每日工作情况考核;采用经理考核主管、主管考核领班、领班考核服务员,逐级考核、逐级打分的方法。

(4) 考核表格的设计。

1) 餐饮部餐厅经理日考核表。

2) 餐饮部领班日考核表。

3) 餐饮部服务员日考核表。

(5) 考核结果与员工经济效益直接挂钩,对表现较差的员工必须根据考核情况进行培训,培训合格后再上岗;对各方面表现较好的员工进行适当奖励。

(6) 建立考核制度,不断完善考核方法和考核内容,培训考核人员,确保考核工作公正严明。

(7) 将员工考核情况纳入餐饮部质量分析内容,每月在进行服务质量分析的同时分析评估考核情况,使考核工作制度化、规范化。

(8) 考核评分表由专人进行统计, 每月写出考核情况分析报告, 报餐饮部经理审阅。

### ◇餐饮部物资领用制度

- (1) 餐饮部物资领用根据营业情况而定, 并以标准贮存量为依据。
- (2) 申领物品必须填写领货单。领货单必须由领货人签字、餐饮部经理签字才生效, 发货时由发货人签字, 三者缺一不可。
- (3) 所有申领物品领入餐厅后须由领班清点记账, 并根据用途分类存放。
- (4) 贵重物资领用后要有专人负责保管, 严格控制用途。
- (5) 对物资使用量要有科学的预测, 保证在规定的领用时间内领货, 以增强工作的计划性。
- (6) 使用物资既要保证规格, 又要杜绝浪费, 节约成本、费用。

### ◇餐厅交接班制度

- (1) 餐厅接班人员必须准点到岗, 认真查看值班日志, 有不清楚之处必须及时问清情况。
- (2) 交班人员对需交接的事宜要有详细文字记录, 并口头交代清楚。
- (3) 接班人员在认真核对交接班记录后要确认签字, 并立即着手处理有关事宜。
- (4) 交接时应对下列事项特别注意。
  - 1) 客人的预订。
  - 2) 重要客人的情况。
  - 3) 客人的投诉。
  - 4) 未办完的准备工作。
  - 5) 客人的特别要求。
  - 6) 餐厅工作上的变化情况。
  - 7) 经理交办的其他工作。

### ◇餐厅收银管理制度

#### 1. 准备工作

餐厅收银员应提早到岗, 搞好收款台的卫生, 备好找零现金, 根据物价员送来的物价通知单, 调整好饭菜的价格表, 并了解当日预订情况。

## 2. 收银规定

餐厅人员必须按标准开列账单收费，每日的结算款及营业额不得拖欠，客离账清。

## 3. 散客收款

(1) 收银员接到服务员送来的订菜单，留下第一联，经核价加总后即时登记收入登记表以备结账。

(2) 客人用餐完毕，由值班服务员通知收银员结账，收银员拿出订单加总后开具账单两联，由值班服务员向顾客收款，顾客交款后，服务员持账单和票款到收银台交款，收银员点清后在账单第二联加盖印章再连同找款、退款给服务员转给顾客。

(3) 收银员应将账单第一联与订单第一联订在一起装入结算凭证专用纸袋内。

## 4. 团体客人收款

(1) 餐厅服务员根据团队就餐通知单在团队就餐时开订单交收银员，收银员在订单二、三、四联上加盖戳记后给服务员，一联留存，并插入账单箱。

(2) 就餐结束后值班服务员开账单（注明前厅结账），请团队领队签字后，即时将团队账单（二联）送前厅收银员代为收款，一联留存和订单订在一起，装入结算凭证专用纸袋内。

## 5. 宴会收款

(1) 宴会及包桌酒席，一般都需要提前三小时以上到餐厅提前预订，预订时需交付预订押金或抵押支票。

(2) 预订员按预定要求开具宴会订单（一式四联），并在订单上注明预收押金数额或抵押支票，然后将宴会订单和预定押金或支票一起交收银员，收银员按宴会订单核价加总后在订单上加盖戳记，一联收银员留存，二联交厨房据以备餐，三联交酒吧据以提供酒水，四联交餐厅主管转值班服务员并提供服务。

(3) 宴会开始后，客人需增加酒水和饭菜，由值班服务员开具订单交收银员加盖戳记后，一联收银员留存，与宴会订单订在一起，二联交厨房据以增加饭菜或交酒吧据以领取酒水。

(4) 宴会结束后，值班服务员通知客人到收款台结账，收款员按宴会订单开具发票，收取现金（注意扣除预订押金）或签发支票或输信用卡。

(5) 将发票存根和宴会订单订在一起装入结算凭证专用袋内。

## 6. 会议客人收款

(1) 会议客人用餐应由负责人提前与餐饮部楼面经理商定就餐标准和结算方式。

(2) 餐饮部订餐处填写会议就餐通知单，分送厨师长和餐厅收银领班，收银员结算时按通知进行。

(3) 客人提出的超标准服务要请负责人签字，开具通知单结算。

### 7. VIP 客人就餐收款

(1) 重要客人 (VIP) 到餐厅就餐, 一般由经理级的管理人员签批重要客人接待通知单和公共用餐通知单, 提前送给餐厅主管, 餐厅主管接到通知后应安排接待。

(2) 收银员按通知单规定开具账单向客人结算, 收银员将订单、通知单和账单钉在一起装入结算凭证专用纸袋内。

### 8. 汇总日结

(1) 收银员将当日营业收入整理清点后, 填好缴款单并与领班或主管一起再次清点现金, 检查票据的填写情况。

(2) 确定无误后将营业款装入专用交款袋封包加盖两人印章, 同时两人一起放入财务部设置的专用金柜, 然后按服务员收入登记表填报餐厅订单汇总表, 一式三份, 自留一份, 报餐厅经理和财务部成本核算员各一份, 并填报营业日报表三份, 送核算员、统计员各一份, 自己留存一份备查。

### ◇餐饮操作安全制度

- (1) 养成注意安全的习惯, 掌握正确的安全常识。
- (2) 做好工作环境的安全管理, 以避免事故的发生。
- (3) 每位员工应熟练运用预防灾害发生的技巧。
- (4) 做好安全管理检查和预防工作。

### ◇餐前准备操作制度

(1) 员工应注意自己的仪容仪表, 备好自己的工作用具, 如打火机、笔, 参加班前会。

- (2) 把所有的备用物品摆放到指定位置, 分类、陈列整齐。
- (3) 服务员要保持微笑, 精神状态良好, 个人私事不能带入工作当中。
- (4) 清理楼面和餐桌, 按标准摆台、摆位。
- (5) 备好客用开水和调味品等。

### ◇餐后清洁整理制度

#### 1. 移除脏污的盘碟

(1) 将所有剩菜残羹拨到一个盘子, 大盘及大碟置于托盘或手推车, 再将小件餐具置于大盘的上面。

(2) 银制餐具应持其把柄, 所有把柄应朝向同一方向, 置于托盘一边, 以避免玷污手。

- (3) 勿将盘碟堆叠过高，也勿使托盘装堆过量，小心轻放，以免发出噪声。
- (4) 玻璃水杯不可套叠，以免分开时割伤手指。
- (5) 用上菜时相同的方法搬运托盘，平衡持盘，靠右边走，移至洗碗机旁。

#### 2. 清理桌面

(1) 使用台布的餐桌，餐后将脏台布向后折半，再将干净台布向前展开一半，铺在桌上，将桌上物件移于干净台布上，抽去脏台布，将干净台布慢慢拉至定位。

(2) 撤除用过的烟灰缸，换上清洁的烟灰缸；调味品瓶罐有不洁处，均应擦拭好后摆上。

(3) 用清洁的托盘搬上干净的餐具，按规定摆放在餐桌上。

#### 3. 清扫地面

(1) 清扫地面时，如果有客人还在用餐，应隔开清扫的地方。

(2) 清扫完毕，坐椅归还原位；如果有椅垫布，应将其放平整。

### ◇团体服务操作制度

- (1) 接受团队预约登记，详细填写预约单。
- (2) 热情迎宾，引领客人到指定位置入座、开茶。
- (3) 服务员清点人数并与陪同或导游员核对。
- (4) 按散客服务操作程序服务，中途若有客人加饮品和食品，应另外记账收费。
- (5) 用餐结束，欢送客人，并与陪同或导游结算费用。

### ◇备餐间服务操作制度

- (1) 做好备餐间准备工作。
- (2) 摆齐银器、托盘，准备好开餐时所需的配料、餐具及洗手盅。
- (3) 接到菜单后，迅速加上标记并送到厨房，点清品种通知楼面。
- (4) 厨房出菜时，应马上配上合适的配料餐具、用具，并在菜单上勾销此菜。
- (5) 收餐后将所有餐具洗净入柜。

### ◇酒吧服务制度

- (1) 调酒员必须按照标准配方调配鸡尾酒。
- (2) 应用量酒器量度酒水。



- (3) 倒酒时检查器皿是否干净、有无破损，并使用规定的杯类。
- (4) 装饰物必须与规定相符合。
- (5) 服务员需按服务程序为客人送上酒水。

### ◇中餐早点推销服务制度

- (1) 检查点心车的水量、煤气是否充足，点心车的配料、用具是否卫生、齐全。
- (2) 把点心装车，掌握点心的名称、价格。
- (3) 由服务员把点心车推到楼面供客人挑选。
- (4) 热情待客、积极推销点心，以增加营业收入。

### ◇点菜服务操作制度

#### 1. 了解菜单内容

了解每日的鲜类，注意烹饪时间，为客人介绍餐厅的特色菜；客人如果赶时间，可提醒客人点供应快的菜；客人如果要吃便餐，切勿推销名菜。

#### 2. 服务酒水的方法

- (1) 在上酒、饮料后，即将茶杯收回，一般情况下，喝饮料就无须茶水了。
- (2) 倒酒水时，切忌反手倒。
- (3) 客人的酒水要随时添满，除非客人不需要。

#### 3. 中餐服务、上菜方法

- (1) 用餐时毛巾最少换三套，客人来时、用餐时、上水果时分别替换一次。
- (2) 茶在第一次及第三次上毛巾前后送上，毛巾应在客人的左边上下。
- (3) 第一道菜应放正中间处，第一道菜来时，先将中间空开，第二道菜应摆在靠近年老或贵客、女士面前，往后上菜照此顺序服务，托盘稍有不洁，应马上更新。
- (4) 不喝酒、饮料的客人，服务员应随时注意添加茶水、添饭。
- (5) 服务员动作应敏捷，切忌空手往返而降低工作效率。

### ◇西餐厅自助餐服务操作制度

- (1) 餐前搞好清洁卫生，准备好充足的消毒用具。
- (2) 冷菜、热菜、点心、水果要按顺序摆放，并做好相应的保温设施。
- (3) 客人进入餐厅时，应热情招待，询问其要求，随时撤掉客人用过的餐

具，并添加桌上物品，不能出现空盘现象。

(4) 准确计算人数，严格开单，防止作弊现象出现。

(5) 客人用餐结束后，拉椅送客并表示感谢。

#### ◇西餐宴会操作制度

(1) 接受客人各种方式的预订。

(2) 安排服务人员和宴会场地，布置餐厅，摆设餐台，准备工作台。

(3) 为餐前鸡尾酒提供服务，待主宾到时或宴会开始时请宾客入宴会厅，通知厨房宴会正式开始。

(4) 宴会开始时，服务员趁热把菜送入餐厅，并分派给客人，每一道菜上菜时要保持原貌，服务员派菜要正确、适量，主菜要有不同的配菜，并按照服务顺序上菜。

(5) 每上一道菜时，应先将用完的餐具撤下，上甜点水果之前撤下除酒之外的餐具，并摆洗手盅，水果刀、叉。

(6) 上咖啡或茶前应放好糖缸、奶壶等，依次为客人斟倒。

(7) 结账后，收台打扫卫生，了解下餐宴会安排情况，领班记录本宴会情况。

#### ◇西餐鸡尾酒会操作制度

(1) 根据客人的“宴请通知单”的要求摆放各种设备。

(2) 酒会开始后服务人员必须保证客人有充足的食物和酒水供应，并搞好餐台卫生。

(3) 酒会期间周到地为客人服务，尽量满足客人的要求。

(4) 客人结账离去，服务员迅速撤掉所有物品。

#### ◇西餐送餐服务操作制度

(1) 接受住店客人预订，认真填写订单，并向宾客复述一遍订单。

(2) 准备相应餐具，等待出菜。

(3) 将送往客房的饭菜整齐摆放在送餐车上。

(4) 送餐到房间并向客人呈上账单，请客人现金付款或经总台同意签单转账。

(5) 客人餐毕后，迅速与楼层服务员联系，收回餐具并整理房间。

◇宴会准备操作制度

- (1) 接到订单后,需了解清楚接待对象的名称、国籍、身份、生活习惯、人数、宴会时间及有何特殊要求等。
- (2) 按具体要求摆置餐位,根据宴会对象设置酒吧。
- (3) 准备好菜单,客到前 15 分钟上芥酱、酱油等。
- (4) 整齐地将餐具、食品放好。
- (5) 大型宴会提前 10 分钟斟上甜酒。

◇宴会迎接客人操作制度

- (1) 站立宴会厅大门口恭迎客人,多台宴会应按指定位置站立,不得有有损酒店形象的行为,如交头接耳、倚靠而立、打闹嬉笑等。
- (2) 客到时,应笑脸迎宾,使用服务敬语,并送上香巾。
- (3) 帮助客人宽衣,并主动挂好,妥善保管客人携来物品。
- (4) 如果厅内没有休息厅,则请客人到休息室休息。
- (5) 主动拉椅请客人入座,向客人介绍酒吧上各类摆设饮料或送上香茶。
- (6) 了解客人在宴会过程中选用的甜辣酒。

◇餐饮部个人卫生制度

- (1) 每天起床后漱口、刷牙、洗脸。
- (2) 每天至少一至二次沐浴。
- (3) 每天工作前或饭前洗手一次,并注意手指甲的修剪。
- (4) 制服每天更换一次,力求整洁、笔挺。
- (5) 头发梳洗干净,女性工作时应化淡妆,并附带发网。
- (6) 工作时不穿拖鞋与木屐。
- (7) 不用重味的香水及发油。
- (8) 不留胡须及长发(男性)。
- (9) 打喷嚏时应用手帕遮住,并离开工作地方洗手。
- (10) 不用手指挖鼻孔、牙缝以及耳朵。
- (11) 不用手摸头发、揉眼睛。
- (12) 上厕所后,必须洗手并擦拭干净。

#### ◇工作餐供应制度

(1) 餐厅为酒店所有员工免费提供早、中、晚三餐工作餐，在规定的开餐时间内要保证供应，并保热、保鲜，使员工在岗位能保持良好的精神状态。

(2) 餐厅拟定每周食谱，尽量使一星期每日饭菜不重样，饭菜要讲究色、味、形，并严格操作规程。

(3) 为每位员工提供餐具，用餐完毕由员工本人送到指定地点，由餐厅人员进行刷洗、消毒。

(4) 热情、礼貌地接待员工就餐，负责对员工餐卡加盖就餐戳记，对特殊口味的员工要尽量满足其要求。

(5) 为生病的员工做病号饭，由医务人员根据病情及营养搭配开具食谱。

(6) 严格各项卫生制度，保证不进、不用、不做、不售腐烂变质原料及食品，炊事人员每次就餐后进行一次大清理，使桌、椅、餐具整洁有序。

#### ◇职工餐厅就餐制度

(1) 职工餐厅每日供应三餐，根据酒店实际情况，制定用餐时间。

(2) 酒店职工进入餐厅就餐一律挂员工牌，凭餐卡打饭菜。

(3) 就餐人员进入餐厅后，必须遵守就餐秩序，排队打饭，不许插队，不许替他人打饭。

(4) 就餐人员必须按自己吃饭的量盛饭打汤，不许造成浪费。

(5) 职工用餐后的餐具放到餐厅指定地点。

(6) 所有员工应文明用餐，餐厅内不准随地吐痰，不准抽烟，不准大声起哄、吵闹等。

(7) 在餐厅用餐人员一律服从餐厅管理和监督，要爱护公物、餐具，讲究道德。

(8) 就餐人员不准把餐具拿出餐厅或带回办公室占为己有。

(9) 如有违反以上规定者，餐饮部有权报人事部给予罚款处理，情节严重、屡教不改者，给予处分或开除。

#### ◇食品卫生管理制度（一）

(1) 采购员要熟悉各类食品的卫生要求，采购时严格把好质量关。

(2) 验收时做好食物的检查工作，然后入库。

(3) 厨房出品时，保证各类食品色、香、味俱全等。

- (4) 传菜部要检查熟食品的质量, 确保熟食品的卫生。
- (5) 楼面服务员也要做好菜肴、酒类、水果、冷饮的卫生检查工作。
- (6) 所有工作人员要有良好的卫生习惯, 保证身体健康。

#### ◇食品卫生管理制度(二)

##### 1. 环境卫生

保持酒店餐厅内外环境整洁, 与有毒有害物保持一定的距离。餐厅周围半径30m内不能有排放灰尘毒物的作业场所以及暴露的垃圾堆和露天坑式厕所; 500m内不能有粪场, 并应在污染源的上风向; 消除害虫、蚊蝇等孳生条件; 餐厅应当有相应的消毒、更衣、盥洗、照明、通风、防腐、防尘、防蝇、防鼠、存放垃圾等的设施。

##### 2. 采购运输过程中的卫生

运输食品的车辆、容器要清洁卫生, 生熟分开, 以防互相接触污染, 装过其他物品的车辆, 必须经彻底洗清后方可运输食品; 运输过程中必须苫盖, 防尘、防蝇; 食品运输要尽量缩短时间, 按不同季节、不同品种的要求, 做好防晒、冷藏、防潮、防冻工作, 装卸食品讲卫生, 不得将食品直接卸在地上。

##### 3. 食品加工、制作过程中的卫生

食品原料新鲜, 应具有固有的光泽和颜色, 符合国家卫生标准, 不得带有污水、泥土和其他异物, 不得含有有毒物质, 禁止使用腐败、发霉、虫蛀和变质的原料; 使用食品添加剂必须符合国家卫生标准。加工过程应严格遵守卫生操作规程。操作人员要穿戴工作服, 洗手, 不得穿工作服上厕所。冷荤制作应做到“五专”, 即专人、专室、专设备、专冷藏、专消毒。

##### 4. 食品销售的卫生

做好食品保管、个人卫生和环境卫生工作。注意防尘、防蝇。出售直接入口食品不用手拿; 销售时应注意个人卫生, 便后洗手, 穿戴工作帽, 不吸烟, 不面对食品打喷嚏、咳嗽。

##### 5. 食品贮存过程的卫生

食品入库要验收、登记, 验收食品用的工具、容器做到生熟分开, 库内不能存放变质、有异味、不洁的食品。

#### ◇食品验收管理制度

- (1) 制定食品选购及验收标准。
- (2) 严格按照程序和手续办理验收, 并逐日登记。
- (3) 各类货品验收合格后, 依类交由仓管人员点收, 登记入库。

(4) 仓管人员对所有进货食品、物品列册管理。

(5) 按采购部规定办理付款手续。

#### ◇厨房环境卫生制度

(1) 不将食物置于角落、衣橱及橱柜内。

(2) 不丢弃余渣于暗处、水沟及门缝等处。

(3) 凡是已腐败的食物不留置或丢在地上。

(4) 厨师尽量避免使用手拿食物，餐厅人员也切勿用手拿食物。

(5) 在地上捡拾东西、搬运桌椅后，必须洗手后再为客人服务。

(6) 不随地吐痰。

(7) 随时保持工作区域内的清洁。

(8) 生病时立即进行医治，病愈后才能上班。

(9) 餐厅内须经常保持清洁整齐。

(10) 各类客人使用的餐具务必清洁。

(11) 服务人员除搞好个人卫生外，对于客人的卫生要求更应特别注意。

(12) 上菜前，务必先行检视菜肴的分类，热类者得以热盘服务，冷类者则以冷盘服务。

(13) 客人用后的残渣，应立即收拾并进行处理。

(14) 餐厅工作台随时保持清洁，不得留置任何食品。

(15) 发现在餐厅内有苍蝇或其他虫类出现，立即报告，并做彻底的扑灭、消毒工作。

#### ◇设备、餐具卫生制度

(1) 设备、餐具应洗涤之后再进行消毒处理。

(2) 加工食物原料用的设备、厨具消毒应更加认真细致。

(3) 餐厅内冷藏设备的清洁卫生工作，应派专人负责。

(4) 保证清洁卫生，清洁消毒设备，确保被洗涤餐具的干净。

(5) 要经常消毒、清理、储藏和输送设备。

(6) 制订设备卫生计划和各种设备洗涤操作规程，并教育训练职工。

(7) 所有工作人员要讲究个人清洁卫生，养成良好的卫生习惯。

#### ◇破损餐具管理制度

(1) 当班领班或管理员应真实记录餐具破损情况。

(2) 将破损的餐具集中放在专用的包装盒里。



(3) 破损严重的应及时通报员工所在部门经理、厨师长和餐饮部经理。

(4) 管事部领班每月做一份各餐厅、厨房及管事部破损餐具报告，并上交餐饮部经理。

(5) 管事部每月集中对破损餐具进行处理，并将处理结果报餐饮部经理审核。

### ◇厨房员工管理制度

(1) 厨房员工必须按时上班，履行签到手续不迟到、早退；进入厨房必须按规定着装，佩戴工作牌，保持仪表、仪容整洁，洗手后上岗工作。

(2) 服从上级领导，认真按规定要求完成各项工作。

(3) 工作时间内不得擅自串岗、离岗、看书、睡觉等，不准干私事和与工作无关的事。

(4) 不得在厨房区域内追逐、嬉闹、吸烟，不得做有碍厨房生产和厨房卫生的事。

(5) 不得坐在案板及其他工作台上，不得随便吃拿食物，不得擅自将厨房食品、物品交与他人。

(6) 厨房设备不得带故障操作或将专用设备改作他用，工作人员应自觉维护、保养厨房设备及用具，损坏公物按规定赔偿。

(7) 自觉养成卫生习惯，随时保持环境卫生。

(8) 未经厨师长批准，不得擅自带人进入。

### ◇厨房值班制度

(1) 领班应合理安排本组各岗位人员值班。

(2) 接班人员必须提前抵达工作岗位，保证准点交接班。

(3) 交班人员必须与接班人员详细交代交接事项，并填写交接日志，方可离岗。

(4) 接班人员应认真核对交接班日志，确认并落实交班内容。

(5) 值班人员应自觉完成交代的工作，工作时间不得擅自离开工作岗位，不得做与工作无关的事情。

(6) 值班人员应保证值班期间房内用餐，及时按规格供应其他客人需要的食物。

(7) 值班人员要妥善处理食品及原料，做好清洁卫生工作。

(8) 值班人员下班时要关闭水电气阀，锁好柜、门，交还钥匙，在规定的时间离岗。

(9) 厨师长检查值班交接班工作和交接班日志,发现问题,当值人员必须解释清楚并合理解决。

#### ◇厨房出菜制度

(1) 厨房案板切配人员,负有随时接受和核对菜单的责任。

1) 接受餐厅的点菜单需盖有收银员的印记,并夹有该桌号与菜肴数量相符的木夹。

2) 宴会和团体餐单必须是宴会预订或厨师长开出的正式菜单。

(2) 配菜岗凭单按规格及时、准确配制,并按先接单先配、紧急情况先配、特殊菜肴先配的原则办理,保证及时上火烹制。

(3) 负责排菜的人员,排菜必须前后有序,准确及时,菜肴与餐具相符,成菜及时送至备餐间,提醒传菜员取走。

(4) 从接受订单到第一道热菜出品不得超过 10 分钟,冷菜不得超过 5 分钟,因误时拖延出菜引起客人投诉的,当事人应负责。

(5) 所有出品菜单必须妥善保存,餐毕及时交厨师长审核。

(6) 炉灶岗对所订菜肴要及时烹调,对所配菜肴的规格、质量有疑问者,要及时向案板切配岗提出,并妥善处理。

(7) 厨师长有权对出菜的手续和菜肴质量进行检查;如果有质量不符或手续不全的菜肴,有权退回并追究责任。

#### ◇厨房防火安全管理制度

(1) 厨房必须保持清洁,染有油污的抹布、纸屑等杂物,应随时消除,炉灶油垢应经常清除,以免火屑飞散,引起火灾。

(2) 炒菜时切勿随便离开或分神处理其他厨务或与人聊天。

(3) 油锅起火时,立即用锅盖紧闭,使之缺氧而熄,锅盖不密时,就近用酵粉或食盐倾入,使火焰熄灭,并除去热源,关闭炉火。

(4) 工作时切勿吸烟或随便放置未熄烟蒂。

(5) 烟囱顶端应装不锈钢的防护器,以防火星飞散。

(6) 易燃、易爆危险物品,例如酒精、汽油、煤气罐钢瓶、火柴等,不可放置于炉具或电源插座附近,更不可靠近火源。

(7) 电气动力机器使用过久,常会生热起火,应切实注意检修。

(8) 用电烹煮食物,须防水烧干起火,用电切勿利用多口接线板插座同时使用多个电器。

(9) 插座头损坏或电线外部绝缘体破裂应立即更换或修理；发现电线漏电打火时，迅速切断电源，切勿用水泼覆其上。

(10) 使用煤气炉、煤气管线勿靠近电气线路或电源插座装置，炉具及钢瓶未经检验合格者，不可采用。

(11) 使用煤气钢瓶不可横放，管线及开关不可有漏气现象；遵照点火及熄火方法，点火之前忌多量煤气喷出，熄火时关闭管制截门，不可用口吹熄，以致忘记关闭，使煤气泄溢室内，引起火灾或中毒等事故。

(12) 煤气火灾灭火的方法。

1) 用泡沫灭火器械灭火。

2) 断绝煤气之源。

3) 降低周围温度。

4) 隔绝空气供给。

(13) 每日工作结束时，必须清理厨房，检查电源及煤气、热源火种等开关确实关闭。

(14) 如果发生火灾，应立即求援消防中心，在消防队未到前，自己要先抢救。如果是油类起火，最好用消防沙或灭火器扑灭。

(15) 平时注意对员工进行消防宣传，灌输救灾常识，实施救灾编组，熟练正确地使用消防器材。灭火器及消防水栓要经常检验，以免失效。应储备一些防火沙包，作为应急之需。另外，经常进行太平门、安全梯的安全检查。

## 第五章 酒店人事部管理制度

### ◇员工培训管理制度

#### 1. 培训内容

(1) 员工培训应根据其所从事的工作，以专业培训和岗位培训为主。

(2) 管理人员应充分了解政府的有关方针、政策和法规，学习和掌握现代管理理论和技术，提高市场预测能力、控制能力和决策能力。

(3) 专业技术人员，如财务人员、工程技术人员和厨师等，应接受各自的专业技术培训，了解政府有关政策，掌握本专业的理论知识和业务操作方法，从而提高专业技能。

(4) 基层管理人员应通过培训充实知识，提高实际工作能力。

(5) 基层工作人员必须学习酒店及本部门各项规章制度，掌握各自的岗位职责和要求，提高业务水平和操作技能。

(6) 酒店的其他人员也应根据本职工作的实际需要参加相应的业务培训。

#### 2. 培训方法

(1) 由专业教师讲课，系统地讲授专业基础理论知识、业务知识和操作技能，提高专业人员的理论水平和实践能力。

(2) 由酒店内部业务骨干介绍经验。

(3) 组织员工到优秀酒店参观学习，实地观摩。

#### 3. 培训形式

(1) 长期脱产培训，主要培养有发展前途的业务骨干，使之成为合格的管理人员。

(2) 短期脱产培训，主要适用于上岗培训或某些专业性强的技术培训。

(3) 半脱产培训，主要是专业培训，系统学习酒店基础经营管理知识。

(4) 业余培训，鼓励员工积极参加各种与本职工作有关的培训，并承认相应的学历。

#### 4. 培训档案

(1) 酒店人事部应建立员工培训档案，将员工的培训内容、培训方式、考核

成绩及时记录在案。

(2) 取得培训证书人员的考核成绩应与工资晋级、提拔任用相结合,对于取得优异成绩者酒店可给予相应的奖励。

5. 员工培训要按计划、分批分阶段、按不同的工种和岗位需要进行,要结合实际,注重实用性,逐步提高员工队伍素质。

6. 本酒店的工作人员都要参加岗位职务培训,培训结束,成绩合格者,发给培训合格证书。

### ◇人力资源管理制度

#### 1. 实行计划管理

(1) 制订酒店招工计划。酒店招工计划包括三到五年中长期计划和一年短期计划。此计划要考虑人才结构,确定每年吸收人数的比例和数量,逐步提高酒店职工的文化程度,提高人员素质。招工需根据酒店定编、定岗情况编制,做到人尽其才。

(2) 制订内部人员调整计划。根据岗位工作的实际需要,对酒店现有的人员进行调整,优化劳动组合,及时补充缺岗人员。将多余人员调离岗位,安排其他合适的工作。在各部门、各岗位之间进行必要的人员调整,尽可能使其工作能力、专业特长与实际担任的工作相适应。

(3) 制订退休计划。酒店员工达到退休年龄,没有特殊情况时都要列入退休计划,安排退休。对未到退休年龄但身体很差、不能正常上班者可提前安排退休。

#### 2. 制定招聘标准

(1) 根据酒店人员编制需要面向社会统一招聘。招聘工作应遵照公开招收、公开竞争、公开考试、择优录用的原则。

(2) 招聘标准主要包括以下内容。

- 1) 各主要工种人数、总人数。
- 2) 职业道德要求。
- 3) 所学专业、文化程度、外语要求。
- 4) 实际工作技能和工作经验。
- 5) 年龄。
- 6) 身体素质要求。
- 7) 其他方面的条件。

(3) 人员招聘一般应经过笔试和面试,在招聘中应坚持德、智、体全面发展。

### 3. 制定岗位职责

酒店每个岗位都应有上岗条件，符合条件的上岗，不符合条件的经培训合格再上岗，否则应调整工作。岗位标准包括从总经理到服务员的各个岗位，以保证各个岗位人员的综合素质。

## ◇酒店员工守则

### 1. 遵法制

学习理解并模范遵守国家的政策法律、法规条例和本酒店的规章制度，争当一名好公民、好市民、好职员。

### 2. 爱集体

和酒店荣辱与共，关心酒店的经营管理和效益，学习经济及管理知识，提高工作能力，多提合理化建议，牢固树立“团队、竞创、协作、责任”的酒店精神。

### 3. 听指挥

服从领导听指挥，全面优质完成本职工作和领导交办的一切任务。要按照民主集中制原则，坚决支持、热情帮助领导开展工作。

### 4. 严纪律

不迟到，不早退，出满勤，干满点。工作时间不串岗，不办私事，不饮酒，不在禁烟区吸烟，不私拿或损坏公物，不私设灶具自制饮食，不做有损团结的事。

### 5. 重仪表

保持衣冠、头发整洁。男员工不准留长发、留胡须，女员工要淡妆上岗，打扮适度。

### 6. 讲礼貌

使用“您好”、“欢迎您”、“不客气”等礼貌用语，不以肤色、种族、信仰、服饰取人。与客人相遇，要主动相让；与客人同行时，应礼让客人先行；同乘电梯时，让客人先上、先下。

### 7. 讲卫生

常剪指甲，注意卫生，无汗味、异味。工作前不得饮酒，吃蒜、韭菜等异味食品，保持口腔卫生。

### 8. 讲站姿

(1) 挺胸、收腹、沉肩。

(2) 双脚略分开约 15cm。

(3) 双臂自然下垂在身体两侧或背后；放背后时，左手放在右手手背上。

(4) 头部端正，目视前方，面部表情自然，略带微笑。不得前仰后合或倚靠



他物，不得插兜、叉腰、抱肩，不得前后叉腿或单腿打点，不得东张西望、摇头晃脑，不得站立聊天。

### 9. 敬客户

(1) 接待客人时面带微笑，与宾客谈话时应站立端正，讲究礼貌，用心聆听，不抢话、插话、争辩，讲话声音适度，有分寸，语气温和文雅，不大声喧哗。听到意见、批评时不辩解，冷静对待，及时上报。

(2) 遇到客人询问，做到有问必答，不能说“不”、“不知道”、“不会”、“不管”、“不明白”、“不行”、“不懂”等，不得以生硬、冷淡的态度待客。

(3) 尊重客人风俗习惯，不议论、指点，不讥笑有生理缺陷的客人，不嬉戏客人小孩，不收受礼品。电话铃响立即接转，铃响不得超过三声。

(4) 接转电话时，要先说“您好！×××部门”，然后细心聆听，声调要温和，勿忘使用本岗位礼貌用语。

(5) 会见客人时，不主动握手。必须握手时，应面带笑容，姿势端正，用力适度，不能用左手。握手时，左手不得插兜。

(6) 客人面前不得化妆、修指甲、剔牙、挖耳朵、打饱嗝、伸懒腰、打响指和哼小调等。

### 10. 守机密

不向客户或外部人员谈论本酒店的一切事务。不议论客户短长。一切内部文件、资料、报表和总结等，都应做到先收锁再离人，保证桌上无泄密。

### 11. 保廉洁

不以拉关系图私利。馈赠物品要如数交公，不得私留。不贪污，不受贿，不挪用公款，不以权谋私。勇于揭发问题，敢于同不良的现象作斗争，要打击歪风、树立正气。

### 12. 勤节约

克服“浪费难免论”，消灭长明灯、长流水。节约使用文具和器材，爱惜各种设备和物品。要发扬勤俭兴业的好传统，为酒店的增收节支做贡献。

## ◇工资发放制度

### 1. 工资标准

(1) 酒店实行职务等级岗位工资制，共分为 13 个等级。

(2) 根据管理人员现任的职务确定工资等级，根据职工从事的岗位确定相应工资等级。

(3) 管理人员职务发生变动、职工工作岗位发生变动，自调令发布的下一个月起，其工资将随之作相应调整。

(4) 各项政策性福利和津贴,按规定发放,并计入工资总额。

## 2. 工资构成

(1) 个人总收入=职务岗位等级基本工资+生活津贴+浮动效益工资。

(2) 职务岗位等级基本工资依照担任职务、岗位职责、技能高低,经过考核后确定。

(3) 生活津贴按国家有关规定予以发放。

(4) 浮动效益工资随酒店经营效益的高低上下浮动。

原则上,酒店每年进行一次工资调整。

## 3. 工资确定

(1) 技术工种,包括工程技术人员、厨师、司机、美容美发和采购员等,进行技术考核,合格者相应纳入十三等级。

(2) 熟练工种,包括客房服务员、收款员、警卫员、行李员、电话员、门卫和外币兑换员等,其岗位工资按其工龄、工作业绩确定,试用期间定为十三级,期满后定为十二级,在本职工作满一年、工作表现优秀晋升为十一级,工作满两年晋升为十级,满三年晋升为九级,九级为服务员最高等级。

(3) 管理人员(指领班以上人员)按照各岗位任职条件进行考核,经聘任后,确定相应岗位级别。

(4) 专业技术人员,如工程师、技术员、会计师、会计员、经济师、审计师和经济员等,根据其所具备的专业技术职称、任职条件和任职资格,经总经理聘任后,确定相应岗位级别。

## ◇劳动保护管理制度

### 1. 特殊岗位津贴

(1) 噪声污染津贴。凡所在工作环境噪声超过国家规定标准的员工,按其实际在岗工作天数,享受噪声污染津贴,标准为月工资的15%。

(2) 高温作业津贴。在厨房、洗衣等高温环境工作的员工,每人在夏季除享受其他员工同等的防暑降温费外,另享受高温作业津贴,标准为月工资的25%。

(3) 高空作业津贴。在高空作业的员工,根据高空作业实际天数,发给高空作业津贴,标准为月工资的30%。

(4) 室外作业津贴。长年在室外工作的员工,除享有必备的防寒防暑用品外,另享受室外作业津贴,标准为月工资的15%。

### 2. 加班津贴工资

(1) 必须严格按酒店考勤制度规定安排员工加班。原则上加班给予同等时间的补休,确因工作不能补休时,须由人事部报总经理批准后方可发给加班工资,

但不足一小时不计为加班。

(2) 员工离店须将所有存休休完为止，确因工作安排不开，经部门经理及人事部经理批准，剩余存休可发给加班工资。

(3) 加班工资发放标准：法定假按两天计发，年假按 1.5 天计发，其他假日按 1 天计发。

### 3. 夜班津贴

凡当日工作时间超过晚上 23:00 的员工，可享受夜班津贴。

### 4. 发放办法及时间

(1) 各种津贴需严格掌握，逐日逐班次进行统计，禁止弄虚作假；员工工作环境变化时，相应津贴将随之变化。

(2) 各部门考勤员必须严格按照规定的时间，将本部门员工福利津贴统计表随员工考勤表一道报人事部，人事部审核后方可发放。

## ◇员工迁调制度

(1) 酒店基于业务上的需要，可随时调动任一员工的职务或服务地点，被调的员工如借故推诿，概以抗命处理。

(2) 各部门主管依其管辖内所属员工的学识和能力，力求人尽其才以达到人与事相互配合，可填具人事异动单呈核派调。

(3) 奉调员工接到调任通知后，主管人员应于十天内，其他人员应于七天内办妥移交手续就任新职。

(4) 奉调员工可比照出差旅费支給办法报支旅费。其随往的直系家属凭乘车证明报支，但以五口为限，搬运家具的运费，可依单据报支。

(5) 奉调员工离开原职时应办妥移交手续，才能赴新职单位报到，不能按时办理完移交者呈准延期办理移交手续，否则以移交不清处理。

(6) 调任员工在新任者未到职前，其所遗职务可由直属主管暂代理。

## ◇员工解雇、辞退处理制度

(1) 因酒店业务情况或方针有变而产生冗员及员工不能胜任工作而又无法另行安排者，酒店有权予以解雇。

(2) 解雇需提前一个月书面通知其本人，或发给一个月基本工资代替此项通知。

(3) 根据员工在本酒店具体工作时间，每满一年发给一个月的基本工资。

(4) 酒店员工离职都应办妥离职手续，否则酒店不予提供该员工的任何有关

人事资料或冻结其名下工资，必要时采取法律途径追讨酒店损失。

(5) 员工因违反酒店规章制度，经教育或警告无效，酒店可以马上辞退，无须提前一个月通知本人。

### ◇员工考评制度

#### 1. 考评的原则

(1) 酒店各部门应把考评工作作为一项常规工作来抓，每个季度进行一次，并协同人事部做好对员工的考评，使之制度化、程序化、合理化。

(2) 在考评前应认真作好准备，对员工的工作表现要有充分的了解，搜集其自上次考评以来的工作表现记录，包括出勤情况、奖惩记录、直属主管的日常反映等，确保考评结果的准确性。

(3) 常用的考评方式是考评者与被考评员工直接面谈交换意见。面谈应选择一個不受外界干扰的安静环境，使考评双方能在宽松而宁静的气氛中坦诚交谈，以提高考评效果。

(4) 在客观公正的考评基础上，根据每一员工的业绩与表现，将其考评的结果与对员工的合理使用和相应的报酬待遇结合起来，以提高工作效率，调动员工的积极性。

(5) 考评者工作要认真、仔细，实事求是，确保考评工作的公平性和客观性。

#### 2. 考评的内容

(1) 态度。态度主要指员工的事业心与工作态度，包括其纪律出勤情况、工作的主动性与积极性等。

(2) 素质。素质包括员工是否有上进心，是否忠于本职工作及其可信赖程度，还包括纪律性、职业道德、个人卫生与仪容仪表等。

(3) 能力。根据员工的不同职别层次，对员工的业务能力、管理能力、工作能力作分类考评。

(4) 绩效。此项主要考评员工对酒店的贡献与完成工作任务的数量及质量方面的情况。

#### 3. 考评的方法

(1) 上、下级面谈。上级领导通过直接面谈方式对其属下员工进行考评。

(2) 对象比较。由被考评员工的直属上司执行，对被考评的一组员工，按照工作要求的标准，相互比较，然后采用评分或评语方式，对被考评员工工作表现进行评价。

(3) 班组评议。由所在部门的同事有组织、有准备地讨论评议。班组评议由

班组长或领班负责召集并汇录评议结论。考评标准或提纲由人事部和员工所在部门制定。班组评议结论须经本人阅读并签字后方可生效。

(4) 个人鉴定。由被考评员工对本人的工作表现,参照酒店人事部门和所在业务部门所规定的工作标准,以书面形式作自我总结。

### ◇员工考勤管理制度

(1) 酒店员工正常工作时间视部门工作需要而确定,因季节变化需调整工作时间由总经理办公室另行通知。

(2) 酒店员工一律实行上下班打卡登记制度。

(3) 所有员工上下班均须亲自打卡,任何人不得代替他人或由他人代替打卡,违反者代替人和被代替人均给予记过处分。

(4) 酒店每天安排人员监督员工上下班打卡,并负责将员工出勤情况报告值班经理,由值班经理报至人事部,人事部据此核发全勤奖金及填报员工考核表。

(5) 所有员工须先到酒店打卡报到后,方能外出办理各项业务。特殊情况须经主管经理签卡批准,不办理批准手续者,按迟到或旷工处理。

(6) 上班时间开始后5分钟至30分钟内到班者,按迟到处理;超过30分钟以上者,按旷工半日处理;提前30分钟以内下班者按早退处理,超过30分钟者按旷工半天处理。

(7) 员工外出办理业务前须向部门经理说明外出原因及返回时间,否则按外出办私事处理。

(8) 员工一个月内迟到、早退累计达三次者扣发50%全勤奖,达五次者扣发100%全勤奖,并给予一次警告处分。

(9) 员工无故旷工半天者,扣发当月全勤奖,并给予警告处分,每月累计三天旷工者,扣除当月工资,并给予记过处分,无故旷工达一个星期以上者,作除名处理。

(10) 员工因公出差,须事先填写出差登记表,副经理及以下人员由部门经理批准;各部门经理出差由总经理批准。工作紧急无法请假时,须在办公室备案,到达出差地点应及时与酒店取得联系。出差人员应于出差前先办理出差登记手续并交至人事部备案。凡过期或未填写出差登记表者不再补发全勤奖,不予报销出差费用,特殊情况须总经理审批。

(11) 当月全勤者,可获得全勤奖金。

### ◇出差管理制度（一）

（1）酒店出差人员出差前应填写出差申请单。

（2）出差人凭出差申请单向酒店财务部暂支相当数额的差旅费，返回后一周内填具出差旅费报告单，并结清暂支款。

（3）国内出差六天内由部门经理核准，四天内由副总经理核准，部门经理以上人员出差一律由酒店总经理核准。

（4）国外出差一律由总经理核准。

（5）出差不得报支加班费，但假日出差酌情予以计算。

（6）出差途中除因病或遇意外灾害，或因工作实际需要，电话联系请示批准延时外，不得因私事或借故延长出差时间，否则除不予报销旅差费外，并依情节轻重进行处罚。

（7）交通费、住宿费、膳食费、通信费和交际费按规定标准凭据报销，超标自付，欠标不补。

### ◇出差管理制度（二）

#### 1. 总则

为实现本酒店经营目标，并培养员工廉洁、勤勉、守纪、高效的精神，特制定员工出差管理制度。

#### 2. 酒店员工出差的程序办理

（1）出差前填写出差申请单，期限由派遣主管按需予以核定，并按程序审核。

（2）凭出差申请单向财务部预支一定数额的差旅费。返回后一周内填具出差旅费报告单并结清暂付款，在一周以外报销者，财务部应于当月薪金中先予扣回，待报销时一并核付。

（3）差旅费中实报部分不得超出合理数额，对特殊情况应由出差人出具证明。否则财会人员有权拒绝受理。

#### 3. 出差审批程序和权限

（1）国内出差：一日以内由经理核准，超过一日由总经理核准。经理（含副经理和相同级别的技术人员）以上人员一律由总经理核准。

（2）国外出差：一律须由总经理核准。

#### 4. 出差不加班

出差行程中除特殊情况外一般不得报销加班费，假日出差可酌情加薪。

#### 5. 出差不得无故延时

除因公务、疾病或意外灾害需经主管允许延时外，不得借故延长出差期，否



则不予报销旅费，并依情节轻重给予纪律处分。

6. 国内出差

(1) 出差旅费分为交通费、住宿费、伙食补助和杂费等特别费（包括邮电、交际等费用）。

1) 交通费需依票根或发票（如出租车）认定，车票丢失者应说明丢失原因，使用酒店交通工具者不支付交通费。

2) 住宿费需依凭证按上述标准核报，本酒店备有住宿场所时不支付住宿费。

3) 伙食补助应依支付标准报销，但由酒店供应餐食或已报销交际费者，不再支付。

4) 杂费依有关规定支付。

5) 特别费依凭证核报。

(2) 出差返回超过午夜 0:00 者，可在标准外增发交通费和餐费 30 元。

(3) 杂费及伙食补助计算标准：

1) 出差杂费按离开酒店所在地实际天数计，超过十小时不足一天者按一天计，不足十小时者不计。

2) 上午 7:00 前出差者，应报销早餐费，于下午 13:00 后返还者报销午餐，于晚上 19:00 以后返还者报销晚餐费用。

3) 出差一日者不受以上标准限制。

(4) 随同高职人员出行的低职人员，伙食补助和住宿费可按高职人员出差旅费标准支付。

(5) 因时间急迫或合理成本考虑而需搭乘飞机时，须经总经理核准。

(6) 因时间急迫或交通不便根据业务需要必须乘坐出租车时，须经经理同意。

7. 国外出差

(1) 国外出差旅费分交通费、生活费及特别费，支付标准如下所示。

1) 出国人员如夜间恰在旅途中，不得报销住宿费。

2) 报销旅费凭车船机票，住宿费凭发票。

3) 特别费报销方法同国内出差。

4) 接受招待或报销交际费者，核减相应的餐费。

(2) 员工派赴国外受训考察等，其食宿由其他酒店安排者，每日支付生活费 120 元。

(3) 出国人员除因公所花的交际费、应酬费，除由总经理核准由酒店开支的部分外，多余部分概由个人负担。

(4) 出国人员计划外的行程，交通费须由总经理核批，方可报销。

(5) 出国人员出国前应提出出国申请计划书，并于回国后十日内提出出国人员工作计划检查报告。

### ◇差旅费支付制度

(1) 本制度除适用于本酒店正式员工外，还适用于以下人员：

- 1) 顾问（原则上适用于酒店高级主管的有关规定）。
- 2) 特约人员（依具体职位确定）。
- 3) 试用人员。
- 4) 退休人员（如为处理遗留业务而出差）。
- 5) 为酒店业务而出差的其他人员。

(2) 车费包括以下两点：

- 1) 认定路线的车费。
- 2) 特殊认可的汽车费。

(3) 部门负责人三日以上的出差，须经酒店总经理批准。但依照酒店指示，参加会议不在此限。

(4) 一般员工出差，须经直属部门主管批准，并上报相关部门。

(5) 分酒店、驻外机构人员出差，须经酒店总经理批准。

(6) 私人旅行须办理以下手续：

- 1) 事先填报申请，并经直属部门主管批准。
- 2) 旅行过程中，须与直属部门主管保持联系。
- (7) 利用飞机出差，必须在出差申请书上明确说明。

(8) 在下列情况下，可乘坐卧铺出差：

- 1) 同行者乘坐卧铺。
- 2) 出差途中患病。

乘坐卧铺时，不支付住宿费。

(9) 原则上长距离出差可乘坐快速列车。

(10) 对长期滞留出差的处理：在同一地区连续滞留十日以上时，对超过日数减付10%的出差补贴和住宿费合计额。

(11) 特例出差是指按照出差地单位的习惯，由对方提供住宿条件或提供住宿费。

(12) 差旅费超支是指以下两种情况：

- 1) 超出差旅费基准的规定。
- 2) 实际费用超支。

(13) 出差出发时间为上午，出差归来时间为下午时，支付当日全额差旅费。计算基准为交通工具的票根。

(14) 预支手续如下所述：

- 1) 从概算额中扣除预付额, 预付额不得超出对客户收款额。
- 2) 超出预付额部分, 凭有关凭证报账结算。
- 3) 特殊情况下, 须经财务主管批准, 凭出差日报领取和结算。

(15) 出差报告原则上应包括以下内容:

- 1) 出差地、日程和出差单位。
- 2) 出差处理事项。
- 3) 出差条件及意见。

(16) 休息日在外地出差时, 酒店发给两天的休息出差补贴。

(17) 交通费按审定路线实报实销。

(18) 经常出差包括以下人员:

- 1) 推销员。
- 2) 宣传人员。
- 3) 其他特殊人员。

(19) 当出差者在同一城市出差, 或酒店认为没有必要支付时, 不向其支付补助。

(20) 申请赴任补助时, 必须通过直属部门主管向综合办公室申请。如果有家属同行时, 也可通过同样手续申请家属补贴和家庭财产转移补贴。后者按实际费用报销。

(21) 近距离出差的支付办法是区分经常出差者和非经常出差者, 然后按实际出差时间长短 (分为 4~6 小时、6~8 小时和 8 小时以上) 分别支付不同数额的出差费。

#### ◇员工伤害补偿办法

(1) 本办法旨在确定酒店的职工在执行业务过程中因故受到伤害时, 酒店予以补偿的具体处理事务。

(2) 补偿的对象限于在执行业务过程中因故受到伤害的职工及其家属, 已接受补偿的职工不在此范围内。

(3) 因本人故意或重大过失造成伤害时, 由政府劳动机构认定后, 不予以伤害补偿, 或仅给予部分补偿。

(4) 补偿和种类包括以下几种:

- 1) 疗养补偿。
- 2) 休养补偿及休养工资。
- 3) 长期伤病补及长期伤病工资。
- 4) 伤残补偿及伤残工资。

5) 家属补偿及家庭补助。

6) 殡葬费。

7) 退职工资。

(5) 职工因工受伤或患病时,酒店向其支付必要的疗养费。疗养费直接给职工医疗的医院。在治疗过程中,所需的转院交通费由酒店负担。如果需要家属陪院时,由酒店支付一定的补助。

(6) 为了辅助治疗,如果需要休养时,酒店除给予休养补偿外,并附加休养工资。休养工资仅限于休养期,其数量为平均工资的40%。

(7) 如果受伤害者经疗养三年后尚未治愈,除予以长期伤病补偿外,并附加长期伤病工资。长期伤病工资为平均工资的40%。

(8) 受伤害者经治疗后,如果需要医疗后处理(如外科后处理、安装假肢、义眼等),应向其支付后处理工资。后处理工资为平均工资的60%。

(9) 因伤害造成身体残疾时,除予以伤残补偿外,并附加伤残工资,按照伤残程度分级支付。

(10) 职工因伤害死亡时,除对其家属予以家属补偿外,还给予家庭生活补助。

(11) 职工因伤害死亡时,酒店按有关规定负担殡葬费。

(12) 受伤害职工如退职时,酒店向其支付退职工资。

(13) 非工资性补偿,直接支付给本人或其家属。工资性补偿分月随工资支付。但必要时,可临时支付。但伤残工资、家庭补助和退职工资可在申请后立即支付。

(14) 对临时工的伤害补偿也适用本规定。

#### ◇上下班打卡制度

(1) 酒店的全体员工必须提前打卡,准时签到。

(2) 严禁代人或托人打卡,触犯者当月奖金全扣并受相应处罚。

(3) 如果有特殊情况未打卡或不依时打卡,应由总经理签字认可,病事假由部门收集请假单统一上交人事部。

(4) 在员工通道出入口处设有卡钟,员工上下班必须从该通道出入,并在卡钟打卡后才能上下班。

(5) 由酒店保安员负责打卡处的秩序及安全管理,人事部负责考勤卡的发放及核查。

(6) 人事部每月按规定的时间收集及核对各部门的考勤表及考勤卡,员工如果因特殊情况外出等无法打卡,应由所属部门经理在当天考勤上签字,否则按旷

工处理。

(7) 酒店的员工上下班出入必须带工作证，并随时接受检查；如有遗失，作罚款处理，且由本人承担因此而引起的一切后果。

#### ◇员工牌、工作证管理制度

(1) 酒店的员工牌、工作证按部门分号，各部门的排号以机构设置为序，由人事部统一编排造册发放。

(2) 员工牌、工作证上面应有本人正面彩色免冠照片，加盖酒店公章，上面注明其本人姓名、所属部门、职位、入职日期和员工号等。

(3) 工作证编号由人事部编排，向员工收发时应作好登记。

(4) 工牌号码由总经理室、人事部、保安部和本部门各保存一份。

(5) 员工应保管好员工牌和工作证，不得和其他人交换使用，不得在上面乱涂乱画。

(6) 员工牌、工作证如果有遗失，应及时向人事部反映，并及时补办。

(7) 员工变动或离开酒店时将工作证交回人事部。

## 第六章 酒店康乐部管理制度

### ◇歌舞厅营业前服务操作制度

- (1) 测试音响、灯光的效果，保证正常运行情况。
- (2) 检查酒水和饮料的品种、数量是否齐全充足。
- (3) 检查台位摆设、摆放是否符合标准。
- (4) 检查节目编排情况，准备应急节目。
- (5) 检查舞厅的环境卫生是否符合标准。
- (6) 迎宾：

1) 迎宾员分为两班，一班在大堂，负责将客人引领进歌舞厅；二班在楼面标志灯下，负责将客人从舞厅门口引领到适当的座位。

2) 迎宾员面对客人时，要面带微笑，态度温和，亲切大方，将歌舞厅的特色节目简介给客人。

3) 将客人带到座位，要询问客人的意见，客人坐下后，即问需要什么饮料。

4) 祝愿客人度过一个愉快的晚上。

(7) 楼面服务：检查台上的酒水饮料牌、写单、蜡烛，将酒水牌翻开放在台面上。

### ◇歌舞厅营业后安全检查制度

- (1) 客人离场后，清场查看有无遗留物品，如有发现应及时记录处理。
- (2) 检查歌舞厅的设施设备有无损坏或遗失。
- (3) 将晚餐具、酒器皿送入厨房，搞好歌舞厅的环境卫生。
- (4) 注意做好防火、防盗安全工作。
- (5) 关灯、关空调、锁门后才可下班。



### ◇卡拉 OK 厅服务制度

(1) 服务员应站立服务，两手握在一起放在背后，面带微笑迎接客人的到来。客人到来后要主动上前迎接，礼貌问好。

(2) 客人入座后，递送歌单、饮料单、点歌卡和铅笔等，主动向客人介绍歌曲内容，并协助客人查找所需曲目。

(3) 客人演唱时，服务员应将设备调整适当，使音质优美，图像保持清晰。

(4) 根据客人需要递送酒水，在递送酒水时不能挡住客人视线，要注重随时撤换烟灰缸，将烟灰缸换下时注意必须用干净烟缸先盖上用过的烟灰缸，然后再进行更换。

(5) 服务员应巡视各卡拉 OK 房，根据客人需要及时补充酒水和食物。

(6) 客人离开时，服务员上前告别，并感谢客人的光临。

(7) 客人离开后，应迅速清理好房间。

### ◇卡拉 OK 包房服务操作制度

(1) 接到预订包房通知后，在客人未进包房前，做好准备工作，如播放音乐、开启灯光等。

(2) 客人到后，即通知 DJ 房做好准备，同时上茶并推销饮料。

(3) 为客人调试音像、音量，客人询问时热心为客人解答。

(4) 客人选曲，详细记下，随即为客人提供选曲、选歌服务，待客人开始唱歌后，暂时退出。

(5) 做好促销工作，增加营业额。

(6) 注意包房里面的情况，及时处理音响设备出现的各种问题。

(7) 客人离去，要注意检查音响设备有无损坏，如有损坏立刻报告楼面经理处理。

### ◇游泳池卫生制度

(1) 酒店游泳池的环境应美观、舒适、优雅、整洁。

(2) 游泳池门口设营业时间、客人须知、价格表等标志标牌。

(3) 标志标牌应设计美观，有中英文对照，字迹清楚。

(4) 室内游泳池、休息区、配套设施整体布局合理协调，空气新鲜，通风良好，光照充足。

- (5) 保证标准的室内换气量、自然光率、室内温度、水温和室内相对湿度等。
- (6) 休息区的躺椅、坐椅、餐桌应摆放整齐，大型盆栽盆景美观干净。
- (7) 顶层玻璃与墙面干净、整洁，地面无积水，休息区地面、躺椅、餐桌坐椅、用具等无尘土、污迹和废弃物，无卫生死角。
- (8) 更衣室、淋浴室、卫生间天花板光洁明亮，墙面、地面整洁，无灰尘蛛网，地面干燥，卫生间无异味。
- (9) 所有金属件光亮，镜面光洁。
- (10) 更衣柜内无尘土、垃圾、脏物等。
- (11) 游泳池水质清澈透明，无污物、毛发，池水定期消毒，并定期进行更换。
- (12) 饮用水无色、透明、清洁卫生，符合国家卫生标准。

#### ◇游泳池管理制度

- (1) 人员管理。酒店游泳池的人员管理，宜采取专兼职相结合的办法。确定专职人员，由其身兼数职。在安排的专兼职人员中要男女均有，以方便处理偶发事故。
- (2) 时间管理。科学地安排开池时间，满足各类人员的游泳要求，避免拥挤。开池时间要相对稳定，由于季节或其他情况需要调整时要事先通知。
- (3) 设备管理。游泳池的设备要随时进行维护，保证安全、好用。
- (4) 服务管理。游泳池的服务管理重点是开池前的准备工作的管理。管理员在开池前要检查的主要内容是：地面、四壁、泳池是否干净；上下水是否畅通，水温是否适宜等。在达到规定标准后，才能开池接待游泳者。在开池后，服务人员要到池边巡视，解决所出现的问题。

#### ◇游泳池服务操作制度

- 1. 服务人员的基本职责
  - (1) 熟悉酒店游泳池服务的工作内容和工作秩序。
  - (2) 服务态度主动、热情，工作认真、细致。
  - (3) 具有游泳池设施、设备维修保护知识，清洁卫生知识和水上救护常识。
  - (4) 每日营业前搞好游泳池、休息区、更衣室、淋浴室与卫生间的清洁，并将设备设施摆放整齐。
  - (5) 负责检查池水水质和温度是否符合标准。池水水质每日检测两次，水温每日上午、下午、晚上测量三次，室内及池水温度、湿度按时向客人公布。

- (6) 检查各种设备、救生器材是否完好。
- (7) 营业前将各种用品准备妥当，整理好个人卫生，准备迎接客人。
- (8) 能区别不同接待对象，准确运用迎接、问候、告别语言，对常客和回头客能称呼姓名或职衔。

## 2. 游泳池服务

- (1) 酒店游泳池免费提供给本酒店的住客进行运动，一般不接待非住客。
- (2) 客人进入游泳池一般凭房间钥匙或酒店发的证件，服务员带领客人到更衣室更衣。客人来到游泳池，要准确记录客人姓名、房号（酒店宾客应登记房号）、到达时间、更衣柜号码；客人的衣服挂在衣柜里，鞋袜放在柜下，贵重物品要客人自己保管好，需要加锁的要为客人锁好，钥匙由客人保管。
- (3) 进入游泳池前应先淋浴。擦太阳油者必须淋浴后方可入池游泳。
- (4) 对有皮肤病、急性结膜炎、艾滋病等传染病患者以及心脏病、癫痫病、精神病、酗酒者及过饥过饱者，应谢绝进入游泳池。

## ◇散客结账服务操作制度

### 1. 检查

- (1) 看清账单桌号、人数、单价、会员卡是否剪角、寄酒者姓名等。
- (2) 退酒单、招待单和酒费单是否齐全，是否填妥。

### 2. 结账

- (1) 消费结账单、三联单、酒费单、退酒单、招待单、节数单等依顺序订在一起后，认真核对一次。
- (2) 为了争取结账时效，账单上的三联号单可用铅笔小计。
- (3) 已结账的账单放于一固定位置，以免再重计算，以争取时效。
- (4) 检查消费结账单、客户签账单上是否有经理签名。

### 3. 信用卡

- (1) 签卡前先详加辨识真伪。
- (2) 熟悉刷卡动作、程序，提高工作效率。
- (3) 客人签名处要确实检查一遍，确保正确无误。
- (4) 清楚各信托公司的营业时间、查询截止时间，要造册以便查证。

### 4. 支票

- (1) 收取支票时应注意以下内容：
  - 1) 公司名称、地址、统一编号是否相符。
  - 2) 支票品名、金额是否正确。
  - 3) 支票更改处是否有公司章、财务章。

4) 是否为跨月的支票,其税额是否可扣抵。

(2) 开立支票时应注意以下内容:

1) 是否为二联式或三联式。

2) 填写分个人与公司两种。

3) 一律要用大写书写金额,更改处须盖公司章及财务章。

#### ◇宾客纠纷处理制度

(1) 服务员如果发现宾客之间发生纠纷,应立即上报主管,并坚守岗位,维护现场。

(2) 歌舞厅主管接到通知后应立即到达现场,视情况果断作出决策,并向大堂副经理、保安部或上级经理报告。

(3) 协调解决、控制事态,做好客人安全或疏导工作。

(4) 协助保安员或执法人员,尽快控制局面,维持正常营业。

#### ◇客人与服务员纠纷处理制度

(1) 向客人道歉以平息其怒气。

(2) 问清事情经过,查明原因。

(3) 属于服务员过失造成的,应责问服务员并向客人道歉。

(4) 属于客人不了解情况造成的,应耐心向其说明情况。

(5) 如果属于客人无理取闹,应与保安人员联系将其强行带出。

## 第七章 酒店商场管理制度

### ◇商场收款结算操作制度

(1) 选择合理的货款收取方式，明确责任，防止差错，提高管理水平和服务水平。

(2) 商场确定的收款方式，必须清楚经济责任和方便客人、便利销售。

(3) 操作方式。

1) 货款合一：即一手收钱、一手交货，售货员又是收款员，客人就地挑选商品、就地取货。售货员在商品出售后应做好登记汇总工作，下班后要办理交账手续。这种方式适合于规模小、商品价值量小和交易次数频繁的小商品柜台。其优点是方便顾客、节省时间；缺点是不利于售货员集中精力介绍商品和搞好服务，容易发生差错和舞弊行为，账款数额控制必须加强盘检监督。

2) 货款分开：即在售货现场另设收款员，售货员只管货不管钱。具体为三种方式：①开票售货交款，然后柜台验票付货；②卡片售货交款，即根据不同制成卡片，商品成交后持卡到收款台交款后，到柜台取货；③内部传递交款，即商品售出后，柜台售货员开票，将票款通过内部设备传递到收款台，然后找零付货。

三种方式都将货款分开，优点是售货收款专业分工明确，易于集中管理；缺点是售货速度较慢，客人需要等候和来回走动。

3) 电子计算机收款。这种收款方式是当前自选商场和超级商场普遍采用的进行现金结算的有效方式，它能打印发票和提供各种营业数据，一目了然，心中有数，而且电子计算机收款最后结账速度是手工结账的几十倍，账款清楚、数字明确。

4) 自动售货收款。客人欲购货只要向自动售货机投放一定数量的钱币，即可以取得想要的商品，如饮料自动售货机。

#### ◇商场收银员岗位职责

- (1) 根据需要填写或编制各种报表。
- (2) 迅速办理商品交款工作，保证现金收付准确无误。
- (3) 交接班时按程序办理现金交接手续。
- (4) 晚班收银员同当值主管一起将现金锁入保险柜。

#### ◇营业员岗位职责（一）

- (1) 熟悉和掌握柜台或本铺面商品的种类、品名、产地、规格、性能、特点、用途、进价和售价等。
- (2) 营业前搞好柜台、货架等的卫生工作，保持环境的整洁。
- (3) 掌握本柜台或铺面商品的进、销、存情况，对各种商品的畅销和滞销情况要及时向部经理或有关人员进行汇报，以便经理进行业务沟通。
- (4) 柜台进货要按商品的名称、规格、数量、进价和售价等清点清楚签字验收，不得有差错。商品上货架或柜要打上售价签。
- (5) 交接班时，要严格交接手续，做到商品、货款相符，双方签名确认。
- (6) 早班员工入店时必须两人同时进入，复核、清点商品、周转金款，是否账物、账款相符，并作好记录签名确认。
- (7) 营业时间要坚守岗位，不准私会客、办私事、看书报、闲坐、聊天、吃东西和抽烟等。
- (8) 下班时要将贵重物品收藏锁好，锁好货柜、货架，关掉灯，锁好门待营业经理检查合格后方可下班。

#### ◇营业员岗位职责（二）

- (1) 工作前要穿好工作服和佩戴好工作牌。
- (2) 上班时不迟到、不早退、不无故请假，没有特殊情况不能随便调班、工休。需要调班、工休时经请示主管以上批准后才能生效，不擅离工作岗位，需要离开时，作好离岗登记方能离开岗位。
- (3) 要热情待客、礼貌服务，主动介绍商品，做到面带微笑、有问必答。无顾客时要整理商品，使其整洁美观。
- (4) 对顾客提出的批评或建议，要虚心接受，不与顾客顶撞、争吵。
- (5) 站立姿势要端正，不准在柜台聊天、嬉笑、打闹。



- (6) 不准在柜台内会客、办私事，当班时间不准购买自己经营的商品。
- (7) 不准在柜台或仓库内吸烟、吃东西、看书、睡觉或聊天等。
- (8) 全柜人员要团结一致、齐心协力把各项工作做好。
- (9) 自觉搞好柜台内、外的环境卫生和商品卫生。
- (10) 不准把私人的包、钱带进柜台，发现后没收。
- (11) 严禁私套外币，不准收客人小费及故意多收费。
- (12) 不乱拿、乱用商品，散包食品不准私自吃拿。
- (13) 交接班时做到交接清楚、货款相符、签名负责。
- (14) 不准提前更衣下班及提早关门停止售货。
- (15) 下班时，关断一切电源，销好保险柜和门窗，做好防火、防盗工作。

#### ◇营业员服务操作制度

- (1) 主动热情，耐心周到，接待客人要面带微笑。
- (2) 环视柜台橱窗，注视每位客人的动向和视线，端正姿势等待客人前来选购商品。
- (3) 当客人购物时，要使用礼貌用语。
- (4) 耐心向客人介绍商品的特点、性能、用途、产地、价格等情况，了解客人的需要。
- (5) 对顾客提出的各种问题要详细地解答，并提示商品，注意了解客人的需要，摸清宾客的消费心理，以利于商品的销售。
- (6) 树立“宾客至上、服务第一”的思想，主动积极介绍推荐商品，注重迎合客人的需要和爱好。
- (7) 把宾客要买的东西拿出三五件来，让宾客充分地挑选。
- (8) 将客人购买的商品放入印有酒店名称的塑料袋中，便于宾客提携及扩大酒店知名度。
- (9) 收款时，要将客人所购商品和价格重复一遍，唱收唱付。一次购买商品较多时，要分类清点核对，以免发生差错。货款交付无误后，将所捆扎的商品交给顾客，向客人道别，使其满意离去。
- (10) 售出商品后，应立即将销售的商品名称、金额按要求分类登记在销售日报表上，以便查核。

#### ◇商品保管制度

- (1) 根据不同的商品以及库房条件，将商品分类保管。
  - 1) 根据不同商品所需的不同养护条件安排合适的储存场所，食品应存放在

独立间内。

2) 入出库频繁或笨重的商品应存放在进出库方便之处。

3) 贵重商品要单独存入专柜上锁保管。

4) 消费上有连带性的商品尽量放在一起储存,但互相有影响的商品要分开。

5) 消防灭火施救方法不同的商品分区分类存放。

(2) 统一货物编码,标明商品存放的精确位置,并以明显的字迹将编码标明于货位、货架上;同时绘制库房商品储存位置平面图,以便全面反映库存情况。

(3) 保持库房的清洁卫生,消除导致商品霉烂、变质及虫蛀、鼠咬等隐患。

(4) 控制库房温湿度,在库房内设置温湿度计,利用密封、吸潮、通气等方法加以调节,以适应保管商品的需要。

(5) 经常检查在库商品,及时发现商品在保存过程中数量质量的变化情况,采取措施加以预防和解决。库存商品发现变质、破损、超过保管期时,或出现滞存情况,仓管员要及时上报主管,并提出处理意见。

#### ◇零售商品进货制度

(1) 所有商品必须先入仓库,然后办理验收、作价等手续,再通知柜台。

(2) 柜台应积极出货,办理出仓领货手续。领货时如果发现商品有质量问题,柜台必须提出意见,或者拒收。但在正常情况下柜台无权拒收商品,柜台应做到仓有柜有。

(3) 商场部各柜台每月初将下月的销售计划报采购部。采购部制订出进货计划报经理审批,再由采购部执行。

(4) 试销产品在进货前要与商场部经理沟通,说明商品的特征。业务员必须备有商品介绍资料,如果没有资料,业务员可做笔记,随同货品出仓,做好销售服务工作。

(5) 到货时间必须符合合同条款,如果不能按期到货,由采购部在业务分析会上说明原因和补救办法。

(6) 定时将库存盘点表各送一份到商场部、采购部、财务部和总经理室,以便掌握存货情况,做好进、销工作。

(7) 部门经理定时组织商场部、采购部、仓库主管召开业务分析会,商议解决和协调销售、库存、进货过程中存在的问题。

(8) 柜台滞销和残次的代销商品要定期退还仓库。残损商品由柜台填写残损表,滞销商品填退货单,经业务经理批准后退回仓库。

(9) 采购部要及时与出货单位联系办理退货。半年内销不出的小商品和一年

内销不出的大商品属滞销商品，特种商品的售期不限。

(10) 自营的残次商品一律报物价员，由物价员会同财务和经理及时作削价处理，残次食品在两天内及百货工艺品在一定期间内要作出削价决定。

#### ◇文明售货操作制度

(1) 售货员要讲究语言艺术，语言要准确、清楚、简明扼要，不出差错。

(2) 说话要生动得体、礼貌周到，要区别对象，注意顾客的风俗习惯，对顾客的疑问要有问必答。

(3) 谈话要谦恭亲切、声调柔和、态度真挚，既要口语化又要形象化，使客人听了舒服，感到亲切，增加消费欲望。

(4) 对客人提出的批评或建议要虚心接受，不与宾客顶撞及争吵，以免引起误解，造成不良影响。

(5) 商场售货服务员上岗要做好个人的仪容仪表准备，服务证章齐全，行为举止文雅，同时要学习柜台、外事纪律。

1) 不准擅离职守。

2) 不准在柜台内外成群聊天、嬉笑、打闹。

3) 不准在柜台内吃东西和吸烟。

4) 不准在柜台看书、报。

5) 不准坐着接待客人。

6) 不准与顾客顶嘴、吵架。

7) 不准因上货、记账、送款等影响接待顾客。

8) 不准以次充好、短斤缺两、欺骗顾客。

9) 不准讽刺、挖苦、刁难顾客。

10) 不准私留私分紧俏商品，严格遵守外事服务纪律。

11) 不得向客人套取外汇。

12) 不许私自在柜台内换取外汇。

13) 不准因内部或个人原因而影响接待顾客。

(6) 贵宾(VIP)接待：

1) 贵宾前来购物，应当使用英语或其本国语言接待。

2) 在接待过程中要注意向客人推销具有特色的产品，并注意向客人介绍商品的产地、历史和性能等。

### ◇售后服务操作制度

(1) 商品售出后,应向客人提供各项必要的服务,以提高服务质量,保持销售水平。

(2) 对客人负责,商场根据客人需要加强售后服务工作。

1) 发行产品质量跟踪卡。商场对于某些中高档商品,要与厂家联系好,由商场和厂家共同担负售出产品的质量,采取随同售出的商品一起发行产品质量跟踪卡,客户在使用一段时间后,将产品质量跟踪卡填写清楚寄回商场,再由商场反馈回厂家,厂家通过综合分析产品质量可以查出其产品问题和质量,以便通过进一步改进产品,适合市场需要。

2) 保退保换。商品在售出后,发现规格、型号不对,不适合或有其他问题,甚至在使用一段时期后发现由于产品本身的设计、制造等自身的原因所产生的质量问题,只要商品经核对确为该商场出售,则商场应允许退换,实行部分或全部退款。商场对于食品、药品、调味品及各种营养滋补品经售出后,概不退换,但应向客人解释清楚免得引起误解。

3) 代办邮寄托运。客人购买商品,特别是一些中高档商品,由于距离较远,旅途携带不便,以及时间安排、商品的规格等情况影响,商场可以为客人代办托运或者邮寄,凡有条件的可以开展此业务,但实施过程中,务必请客人填写清楚地址、邮编、姓名、身份证号码等,并根据商品性质,请客人选择寄运方式,合理包装捆扎,以便商品在途中安全完好,满足客人需要,从而扩大商品销售范围。

4) 预购服务。客人购买商品,如果商场出现该商品的断档或缺货时,某些商品经联系可以在近期到货,则可以请客人进行登记预约。在登记时可请客人将欲购商品的型号、品名、规格、尺寸、生产厂家和价格等详细资料填写清楚。营业员应准确记下客人的地址及电话号码,以便于商品到货后及时通知客人,使其如愿买到想要购买的商品。

5) 登门检修。对于某些中高档产品,如电视、空调和冰箱等,由商场和厂家订好合同,定期由厂家主动为客户对产品进行检修、调试,以保证客户对产品的正常使用。

### ◇商场换货管理制度

(1) 顾客要求换货,售货员必须检查,具备以下条件,方可决定更换:

1) 商品未使用过。

2) 售出商品完好无损或质量上有问题,且原因不是顾客使用不当引起而是生产厂家的质量问题。

3) 顾客持有本商场的售货单据。

4) 购买商品在合理的期间内。

(2) 检查后,符合退货条件,营业员可报领班,经领班核准后予以换货。

(3) 无论能否退换,营业员都必须礼貌对待顾客,必须耐心讲清原因。

### ◇商场环境卫生制度

(1) 每个员工必须保持个人清洁卫生,勤修头发、指甲、胡须,保持衣着干净、整洁。

(2) 每日上班营业前作为清洁卫生时间,早班营业员必须在上班营业前到达柜台,立即开始按分工打扫卫生。

(3) 用于搞卫生的水桶、抹布、鸡毛扫、吸尘器等用品和工具以及装垃圾的纸箱,必须齐备。如果这些用品用完,应及时向商场办公室申报领用。各种用品应节约使用。工具要认真负责保管和爱护,人为损坏按规定处理。工具用完之后,应冲洗干净放好。

(4) 卫生范围包括地毯、柜台、门窗、玻璃、橱窗、镜、货架、商品、仓库以及商品外陈列物等。

(5) 每天倒垃圾,地毯用吸尘机吸尘。根据商品的品种、性质分别用湿布、鸡毛扫抹净商品上的灰尘。每周要用玻璃水擦玻璃和镜,以保持铜条和玻璃的光亮。仓库每星期整理、清扫一次,保持仓库清洁、有条理。

(6) 搞完卫生后,必须把商品迅速整理,摆设、陈列好。售完的商品应及时出货补充,保持店内货架上、柜台的商品琳琅满目,摆设美观大方,陈列新颖,别具一格。

(7) 搞商品卫生时,要注意轻拿轻放,小心谨慎,防止损坏。

### ◇商场安全管理制度

(1) 营业员坚持每个柜台上锁,售货时才打开。

(2) 每个晚班都必须有一至二位主管当班,督导营业员做好安全工作。

(3) 下班前由各部领班检查柜台安全,清除所有垃圾桶,防止失火。

(4) 上班时现金柜由主管和营业员当面点清并签名后才放入保险柜,第二天由主管和营业员按单点清后才上柜。

(5) 下班后由当值主管负责检查门窗,熄灯锁门。

(6) 下班后由当值主管与出纳员一起下班,保证商场的安全。

(7) 商场值班室每晚保证二至三人值班,要求做好值班记录。如果发现意外情况,应立即报告领导或通知保安部。

## 第八章 酒店财务部管理制度

### ◇利润管理制度

(1) 年初时总经理室下达各部门的利润指标和经营指标，各部门必须按计划完成。遇特殊情况影响任务完成时，必须说明原因，取得总经理批准后，才能核减指标。

(2) 经酒店平衡下达的各部门费用开支额或费用水平，各部门务必用于扩大营业额，争取资金周转次数的增加来降低费用水平，不得突破酒店下达的费用额。

(3) 各部门使用的原材料和出售商品的购进，必须事前制订出计划，确定合理的库存和购进适销对路的商品，防止资金积压。

(4) 各部门应缴酒店财务部的利润，不得迟于月后十天。

(5) 各部门应负责利润的明细核算，根据有关凭证，正确计算销售收入、成本、费用、税金及利润。

### ◇营业收入、利润及分配管理制度

(1) 确认营业收入，必须以酒店各项服务已经提供，同时已经收回相应的足额价款或取得收取价款的合法证据为标志。

(2) 营业收入按实际价款计算，发生的各种折扣、回扣冲减当期营业收入。各级领导应严格按照规定的折扣权限签单。需要对外付出佣金的，应由经办部门以书面报告的形式向主管领导请示，经同意再报经总经理批准后，方可支付。如果需要代领，代领人应由主管领导认定。

(3) 酒店的一切营业性收入均须经财务部收入账核算，各收银点当日收到的现金、支票、信用卡消费单等票据经夜间核算员核准后，于次日上午应全部上交财务部；各营业部门预收的包餐、包房定金也应及时如数上交财务部。

(4) 营业收入应按照配比的原则记账，与同期发生的营业成本、营业费用、营业税金及管理费用、财务费用一起反映，预收的房租等应按预付期分期计入当期营业收入中。



(5) 严格按照国家法令计提各项税金、基金，并按时纳税。

(6) 酒店的利润总额的计算公式为

利润=营业收入+投资净收益+营业外收入-营业税金-营业成本-营业费用-管理费用-营业外支出-汇兑损失

1) 营业外收入包括固定资产盘盈和出售净收益、罚款净收入、礼品折价收入、因债权人原因确实无法支付的应付款项及其他收入。

2) 营业外支出包括固定资产盘亏和毁损、报废、出售净损失、赔偿金、违约金、罚款、捐赠以及其他支出。

(7) 按照公司规定，全年应上交的利润按年计划数分四个季度预交，到年终结算时经年审后再多抵少补，保证全年计划数。

(8) 酒店每年缴纳所得税后的利润，按照旅游财务制度的规定，依下列顺序分配：

1) 支付各项税金的滞纳金、罚金和被没收的财物损失。

2) 弥补上一年的亏损。

3) 按公司和酒店总经理室规定的比例，提取法定盈余公积金和公益金。

4) 按公司规定的金额，上交未分配利润。

(9) 酒店的公益金只能用于职工住房的购建、集体福利设施支出等项开支，且预先应通过总经理室批准。

#### ◇收银机使用制度

(1) 酒店商品柜台设置收银机收付款，记录商品销售金额，汇总商品销售总金额，监督核对商品销售情况。

(2) 出售的商品都必须将金额输入收银机，按日销售汇总，总金额必须和商品销售日报表的汇总金额相符。

(3) 每日交款时，必须把当日销售总额打出，然后将记录纸撕下连同日报表统一交给交款员。由专人负责核对销售日报表明细账是否和记录纸上的相符，如果有差错，要立即查清楚。

(4) 在使用收银机时，不能将收银机作为计算器使用，随便将其他数字输入或进行其他计算。如果由此造成记录、汇总金额和日报表、明细账不符，由当班营业员负责。

#### ◇收银处早班操作制度

(1) 主要处理酒店客人退房手续。

(2) 接到客人的房间钥匙，认清房号，准确、清楚地电话通知客房部的楼层

服务员改房退房，客房部员工接到电话后尽快检查房间。

(3) 准备好客账单，给客人查核是否正确，该步骤完成时，楼层服务员必须知会房间检查结果，如有无客房酒吧消费、短缺物品等；为了互相监督，收银员应记下楼层服务员的工号记在客人登记表上，楼层服务员也记录下收银员的工号。

(4) 客人核对账单无误并在账单上签名确认后，收银处方可收款，收款时做到认真、迅速、不错收、不漏收。

(5) 付款、账单附在登记表后面，以备日后查账核对。

(6) 为避免错误，应核对当班单据是否正确，以及及时发现错单、漏单。

(7) 下班前打印出客人押金余额报表，检查客人押金余额是否足够，对押金不足的要列出名单以便中班追收押金。

#### ◇收银处中班操作制度

(1) 负责收取新入住客人的押金，注意客人登记表上的入住天数，保证收足押金。

(2) 追收早班列出欠款客人的押金，晚上 22:00 仍未交押金的交大堂副经理协助追收。

(3) 检查信用卡止付黑名单，发现黑名单或者信用卡账户上无款的客人，应及时通知客人改以其他方式付款，如果不能解决则交给大堂副经理处理。

(4) 下班前打印出客人押金额表，以备核查。

#### ◇收银处晚班操作制度

(1) 负责核对当天的所有单据是否正确，如果有错误应立即改正。

(2) 应与接待处核对所有出租房间数、房号、房租。

(3) 制作报表。

1) 会计科目活动简表。

2) 会计科目明细报表。

3) 房间出租报表。

4) 夜间核数报表。

(4) 制作交款单，按单交款，不得长款、短款。

(5) 夜间核过房租、清理计算机数据后，做好夜间核数。

(6) 每次交接班应该交接清楚款账等事项，并在交接簿上作简明的工作情况记录，交办本班未完之事。

### ◇收银处结账管理制度

- (1) 应辨别收取现金的真伪，唱付唱收，防止出现不必要的争执。
- (2) 信用卡必须核对卡主签名，签名应与卡上原有的签名相同，信用卡上的名字应与卡上原有的签名相同；信用卡上的名字应与身份证明的名字相同；身份证明的相片应与持卡人相同。
- (3) 收取支票应注意以下两点：
  - 1) 对好印鉴，印鉴不模糊，不过底线，并且有开户行名称。
  - 2) 限额、签发日期等。

### ◇收银处员工管理制度

- (1) 热情有礼，吐字清晰，唱收唱付，将找款递给顾客，不允许扔、摔、甩、丢等。
- (2) 严禁套取外汇、外币。
- (3) 严禁向收银处借款和未经财务部经理签批将钱款外借他人。
- (4) 严禁收半日租或全日租而不计入营业收入。
- (5) 严禁打非工作电话，不准长间接私人电话。
- (6) 长、短款项要向上级反映、汇报及解释原因。
- (7) 不得以白条冲款账。
- (8) 由于工作失误造成的损失由当事人全额赔偿。
- (9) 下班时做好交接班工作。

### ◇信用卡使用管理制度

- (1) 接收信用卡时，核对清楚信用卡是否是本商场可以使用的信用卡。
- (2) 核查接受使用的信用卡日期是否在有效期内。如果信用卡过期或未到期，应委婉告诉客人此卡不能接受使用。
- (3) 核查接受的信用卡编号、发卡银行通告的“止付名单”号码。如果查出此卡号码在“止付名单”上，就要扣留此信用卡，并将该卡交回发卡银行。
- (4) 注意金额的限制。每种信用卡都有最高使用限额，如果购买商品金额超过此信用卡的最高金额时必须联系发卡中心，取回授权号码。
- (5) 核查完毕，按照各种信用卡的签购单上的各个项目要求，填写信用卡票据。填写时一定要仔细看清各项目的要求，认真填写，字迹清楚，做到准确。

无误。

(6) 票据填写完后,请持卡人签名,认真核对持卡人签名是否和信用卡上签名一致如果笔迹不一样,可以请顾客出示护照(身份证明)核实。如果是冒充签名使用信用卡,应扣留该信用卡。

(7) 票据填写完毕,将“持卡人留存”联撕下交回顾客。

(8) 未按信用卡使用原则去做,造成的经济损失由经手人负责。

#### ◇旅行支票使用管理制度

(1) 客人到商场购买商品,可以使用旅行支票,但不接受私人支票。

(2) 检查旅行支票:

1) 旅行支票具有一定面额。

2) 支票正面上方签名处已留持票人的签名。

3) 支票在灯光下有折光反映,票面有凹凸花纹。

(3) 接受前,请持票人当面在支票下方签名,否则支票无效,并与上方已留签名核对是否相符。

(4) 如果对签名有疑义,可请持票人在支票背面再次签名核对。

(5) 请客人出示护照,核对护照姓名与支票上签名是否相符,并把护照国籍、号码抄录在支票背面,同时婉请客人留下住址。

(6) 对旅行支票真伪有怀疑,应请银行兑换处鉴定。

(7) 对于外币旅行支票,银行要收取贴息。

(8) 当支票实际价值大于所购商品价值时,应以现钞退回差额。

(9) 请在转账支票报表上汇总旅行支票的缴款数,并注明何种货币和买入价。

#### ◇核数操作制度

(1) 整理归档上一天的单据、报表等,落实上一天稽查出来的问题。

(2) 将经理核准的考核通知书送有关部门签收。

(3) 核对各收款点的营业报表,包括餐厅收款处、商务中心、电传室、娱乐、洗衣和客房酒水等。

(4) 稽核人员应抽查餐单,核对点菜单与账单是否相符。

(5) 检查当天到达的客人房租情况,检查房租折扣是否符合规定,检查前台接待处交来的批条是否齐全。

(6) 检查客人住宿登记卡是否齐全。

(7) 将各收款点营业额输入计算机。

(8) 将输入计算机的各收款点的现金总数以及信用卡数与营业日报表进行平衡后, 应与营业报表总合计数一致。

(9) 检查无误后, 将上列报表装订在一起, 分送到各部门。

#### ◇财物押款制度

(1) 财务部去银行提款, 必须由便衣保安员陪同。

(2) 酒店的内部如果有大量现金需要从一处转移至另一处, 必须有保安陪同并负责安全。

(3) 每周一至周六下午 14:00~17:00, 前台指定一部专车负责押款。

(4) 发放工资及财务人员分装员工工资时, 都须有保安维持现场秩序。

#### ◇物料用品财务处理制度

(1) 采购物料用品的原则是勤进少储, 防止积压和浪费。

(2) 对于物料用品的购进、领用和处理, 要严格按照规定和审批手续办理。

(3) 物料用品购进的运杂费, 计入物料用品的成本内, 如同时购进多种物料用品所发生的共同费用, 则按同时购进的各种物料用品单项价值分担费用, 并计入成本。

(4) 购进物料用品后, 应立即全部交付使用部门领用, 应在填制进仓验收单的同时填制发货票与领料单, 办理有关报账手续。

(5) 业务部门领用后作为生产或营业之用者, 应计算在营业成本科目。

(6) 建立“原材料物料明细分类账”, 按品名、数量、金额进行明细分类核算。

(7) 物料用品除基建材料外, 统一由仓管部按各部门编报的计划, 综合平衡后报总经理审批。

#### ◇办公用品财务处理制度

(1) 酒店各部门用于办公所需的笔、纸张、计算器具、账册、凭证以及其他办公用品, 每季度编报领用计划, 统一由财务部购进, 交仓库保管, 各部门按月领用。

(2) 酒店的办公用品除个别零星急需外, 各部门不得自行采购。

(3) 各部门领用办公用品, 必须填写领用单一式二联, 并经领导批准。

(4) 领用人领取物品后,由仓管员签名,领用部门取回一联作为部门财务或文员记录之用,另一联由仓库按月装订,作为便查簿,以备检查。

(5) 仓库保管员在收到办公用品并经验收无误后,在进仓办公用品的发票上签收,并立即登记商品货卡和便查簿,不必填制进仓验收单。

(6) 财务部对办公用品的账务结算,可凭采购员进货交仓库验收后的原始发货票,经审查票面品名、规格、数量、金额,以及仓管员验收和经手人签名,即准予办理报账。

(7) 办公用品财务核算处理,直接摊入费用列支,即应以“管理费——办公用品”科目列支,不必通过库存物料科目的重复核算。

(8) 在各部门逐步确立为独立核算后,办公用品由财务部在“管理费”科目列支,但应分部门设立明细账户,以便按部门实际领用分摊费用。

#### ◇奖售品、赠品、样品管理制度

(1) 奖售品、赠品和样品的范围如下。

1) 奖售品:外单位推销某项商品及物料,由该单位按其规定拨出所售商品、物料的一部分或小部分奖给职工。

2) 赠品:外单位对酒店某部门或个人的酬谢物品。

3) 样品:外单位推销他们的商品、产品,免费送一些给酒店有关部门作为样品。

(2) 奖售品、赠品和样品经批准作出处理后的收入,由酒店管理部门统一分配。

(3) 任何部门或个人均不得私自占有奖售品、赠品和样品,否则按所值价格加倍罚款,并建议人事部作出扣发浮动工资的处理。

#### ◇成本损耗、控制管理制度

(1) 原材物料、商品及备用品属供货方因包装不符合规定而造成破损或数量不足而产生的损耗,应由运输部门作出鉴定意见,酒店储运部门协同业务部门填制“商品、原材物料损耗查询报告书”,发往供货方追索损失。在供货方未偿付损失金额前,所损耗数量、金额,列入“待处理损失”科目,收到供货方赔偿款项后,冲销该科目的余额。

(2) 原材物料、商品等在运输中所发生的损耗,由有关部门报财务部加具意见呈总经理审批,经批准报损的金额在“坏账损失”科目列支。

(3) 原材物料、商品等在运输过程中由于储运部门装卸不负责任造成破损或



丢失所产生的损耗，应查明原因，根据当时的实际情况，由经办人员担负经济责任或担负部分经济责任，再由有关部门经理审查，会同财务部审批，报总经理审阅批示。

(4) 营业部门结合国家对旅游部门规定的毛利率控制标准及当前实际情况，制定各部门、各营业项目的毛利率指标，并按旬、按月逐期予以追踪反映和分析考核。

(5) 对各职能部门可控的变动费用，按年计划分解，建立费用责任中心，采用控制费用或其他有效形式，进行有效控制。

### ◇财务报销制度

#### 1. 费用报销

(1) 一切费用要在核定批准的费用定额范围内开支，超支部门须经酒店主管领导批准方可向财务部报销。

(2) 已经取得原始发票的只要填制报销凭证，由经办人验收或证明人签章、领导签字即可报销；已批准的费用定额内的由部门领导人签字，定额外的由酒店主管领导签字。

(3) 未取得原始发票而要先付款时，可以先到财务部办理借款，经领导批准后（已经批准的费用定额内的由部门领导签字，定额外的由总经理签字）一周之内办理报销手续，同时撤回借款单第三联。

#### 2. 固定资产报销

(1) 必须先有批准的购置计划才能购置固定资产，需要购置商品必须经总经理室向有关部门办理专项控制证明单才能购买。

(2) 如果在当日内购置，经领导批准可借用空白支票在计划范围内购置；如果能事先知道价格、单位名称及账号者，可办理借款手续，经领导批准后由财务部开支票。

(3) 固定资产报销时须建立固定资产卡片，并有资产编号，财务部才准予报销。

(4) 固定资产经财务部报销后，列入“内部往来成本费用”科目。

#### 3. 流动资产报销

(1) 采购部门应提出次月原材料及备用品、备件购置的购料计划，经领导批准后报财务部制订出次月定额用款计划。

(2) 凡购入材料物品，必须填写入库验收单一式三联，采购、仓库、财务部各一联，填好验收单后，才予以报销。

(3) 材料物品领用时，必须填领料单一式三联，领用人、仓库、财务部各

一联。

(4) 仓库保管员兼材料会计，每月应与财务部核对账目，发现问题及时找出原因，并予以更正。

(5) 采购部门可借支备用金，作为零星购料周转，工程部也可以借支备用金，作为急需采购维修物品用，年终备用金全部交财务部。

(6) 采购人员经领导批准可借支空白支票（限制一定数额内开支），但必须在三天内到财务部报销；如果取得正式发票，可办理报销手续，不再借支空白支票。

(7) 各项预付款先填借款单，按合同要求经酒店主管领导批准后再付款。

(8) 低值易耗品报销手续必须建立低值易耗品卡片。

(9) 年终物资部应盘点一次，列出材料清单与财务部核对，并做出盈亏表。

#### ◇费用报销审批制度

1. 酒店各项费用的审批报销应严格按照规定的权限执行

(1) 各部门的费用由主管领导核准、部门经理审查。

(2) 酒店支付的大厦管理费，水电、空调费，制服洗涤费，邮电通信费和劳动保险费等应付出的款项，由财务部经理审批并掌握分期付款数额。

(3) 酒店各项福利费开支，如活动费、制服费等，由酒店总经理批准。

(4) 医疗费按酒店规定每月定额发给。

(5) 工会经费由酒店工会主席在规定的范围内签批。

(6) 其余未明确的费用由总经理审批。

2. 不得列入费用支出的项目

(1) 对外投资的支出。

(2) 被没收财物造成的损失，支付违约金、滞纳金、赔偿金、被罚款以及赞助、捐赠的支出。

(3) 为购置、建造或转让无形资产、固定资产和其他资产发生的支出。

(4) 不可抗力（如水灾、火灾、地震等）造成的固定资产、流动资产的损失。

(5) 国家规定不得列入成本费用的其他开支。

#### ◇低值易耗品财务管理制度

(1) 各部门每月制订低值易耗品采购计划，经财务部核价后转交采购部门根据该部的费用定额掌握采购，财务部根据该部门费用定额审核报销。

(2) 由使用部门指定专人负责管理低值易耗品,建立卡片和账册,卡片一式两份,由采购部门专人保管一份,使用部门专人保管一份,财务部登记明细分类账。领料单必须由部门负责人签字才能生效。

(3) 对损坏和丢失的低值易耗品,应分清责任,属工作差错的要由责任人填写报废单,部门负责人签字方能核销。属于个人过失的要赔偿,属有意破坏或丢失的要罚款处理。

(4) 年终对库存的低值易耗品进行一次盘点,并写出盈亏报告及原因,由有关部门负责人审核,凭此报销或入账。

#### ◇家具、用具财务管理制度

(1) 要按年分季编报家具、用具的购进计划,由各使用部门根据营业所需或办公需用编报计划,报财务部审查并提出意见后报总经理批准。

(2) 家具、用具的购进成本,包括购进价格和所支付的运杂费。家具、用具购进后,作出账务处理,在“营业费用——低值易耗品”科目入账。

(3) 领用家具、用具必须列表登记,领用部门或个人应负保管责任,同时必须做好日常修理工作。

(4) 修理家具、用具所用的开支,以“营业费用——修理费”科目列支。

(5) 家具、用具因磨损而失去使用价值时,经批准可办理报废。报废的家具出售时,其售出残值作“营业收入”处理。

(6) 丢失、毁损家具、用具时,由当事人或部门写明原因,向部门经理报告,转报财务部审查后呈总经理审批。属人为丢失、毁损的,由当事人负责赔偿或部门赔偿。赔偿的价款作“营业外收入”处理。

(7) 家具、用具发生溢余或短缺,应先按估价值转入“待处理收益”或“待处理损失”科目账户。查明原因,并分别不同情况审批后,转入“坏账损失”或“营业外收入”处理。

#### ◇家具、用具的领用及报废审批管理制度

##### 1. 购置的审批

(1) 家具、用具的购置权属酒店总经理室。

(2) 各部门申购家具、用具,必须编制计划,提出申请理由和用途,报财务部审查后呈总经理审批。

(3) 属低值易耗品的用具、工具,由部门提出意见,财务部审查后呈报部经理审批。

## 2. 家具、用具的领用

- (1) 按照购置审批权限范围审批领用。
- (2) 家具、用具的领用必须填报领用单。
- (3) 领用部门领用后要登记，并由领用人签名，负责保管。
- (4) 每季度盘点一次。

## 3. 家具、用具的报废

(1) 报废的审批：凡出现残损并失去使用价值者，必须说明原因。如果属人为残损，按情节分别由部门经理决定当事人应该赔偿的部分，其余部分填写报损单，由部门经理加具体意见报财务部审查，报总经理审批后作报废处理。

(2) 自然残损的报废：由使用部门报财务部审查后，呈总经理审批后作报废处理。

## ◇固定资产管理制度

(1) 为了加强对酒店所属固定资产的管理，使固定资产管理工作规范化，特制定本制度。

(2) 本制度中的固定资产包括酒店所属的土地、构筑物、建筑物、机械装置、车辆、船舶、工具、器具、山林和树木等。但超过规定使用年限，或价值不足××元的，不在此列。

(3) 固定资产的取得、让渡、移交、报废、借贷及担保，必须向总经理请示，并经其裁决后才可进行。

(4) 固定资产的新建、改建以及其他属资本支出的维修工程，必须经总经理裁决后才可进行。裁决后的工程，如果工程费用明显超过预算额，须追加申请。如果有难以预测的偶发事件，须及时向酒店总经理报告。

工程完工后，应及时提出预决算报告。

(5) 发包工程采取竞标方式，竞标单位至少应有两家以上，并依据其信用状况和投标书确定承包者。

(6) 在发包合同上，必须明确写出与工程有关材料支付等内容。

(7) 与固定资产取得相关的支出，均通过临时会计科目处理，待工程完工，经总经理裁决后，编入正式的固定资产科目。固定资产的取得价格，按以下基准确定：

- 1) 工程类按材料费、劳务费、工程发包费合计额确定。
- 2) 购入类按购入价格和购入直接费合计额确定。
- 3) 交换类按不低于交换时的账面价格确定。
- 4) 赠与类参考市场价格来确定。

(8) 固定资产的管理责任者在酒店其他有关规定中另行确定。

(9) 管理者应设立固定资产管理台账，以准确记录固定资产的现状及增减情况。

(10) 管理者应注意固定资产的状况，当需要改造或修理时，必须迅速向上级主管报告。

(11) 在固定资产的改造与修理费中，能够增加其能力或延长其使用年限的部分，应计入该固定资产的价格中。但仅维持固定资产使用效果的费用，应视作维护费。

(12) 管理者应在第一财政年度末，与财会人员共同进行固定资产的核资查账。

(13) 固定资产的让渡处理必须履行请示裁决程序，且应通过竞价方式处理固定资产。

(14) 固定资产在酒店内部移交，必须得到酒店总经理的裁决。移交价格为原值扣除累计折旧额。

(15) 固定资产的取得和移交时，应办理不动产登记手续。

(16) 财会人员依据固定资产台账，进行会计处理。在每一财政年度，至少要进行一次固定资产台账与管理台账的对账，但账外资产不在此列。

(17) 经总经理裁定价格后，可进行与资产增加、移交、临时折旧、处理、报废、让渡相关的固定资产台账修订。

(18) 固定资产自启用日起进行折旧，折旧基金按照有关规定间接提取。但对预计可能中间报废而需临时折旧的固定资产，不提取折旧。

(19) 在固定资产发生重大损伤且其价值明显减少的情况下，经总经理裁决，必须进行临时折旧处理。

(20) 固定资产的残值，原则上定为其原值的1%。

(21) 固定资产的使用年限和折旧率，按照税法的规定办理。

(22) 固定资产应投保火灾保险，保险金额由综合办公室经理确定，并经酒店总经理批准。

#### ◇财务计划管理制度

(1) 结合酒店总经理室对酒店经济活动的安排，计划期内客源、货源、内务价格等变化情况，并作出详细分析和充分估计，以审定、编制财务计划。

(2) 依据总经理审定的酒店财务计划，按各部门的不同经营范围、计划期的多方面因素和历史资料，参考部门年初的上报计划，分摊酒店计划指标，下达给各业务部门实施。

(3) 财务计划分为年度和季度计划。

1) 每年第三季度进行酒店财务内审, 每年第四季度各部门向财务部提交用款计划, 经综合平衡后, 提出第二年的财务收支计划, 报酒店总经理室和财务部。

2) 酒店财务部按标准的收支计划, 合理安排比例, 下达定额指标给各部门。

3) 各业务部门根据上报酒店总经理审批后的季度计划指标, 结合本部门的具体情况, 按月分摊季度任务指标作为本部门季内各月指标检查尺度。

4) 酒店对各业务部门的计划检查按季进行, 全年清算。

(4) 财务计划的内容如下所述。

1) 财务部应编制流动资金计划、营业计划、费用计划、外汇收支计划和利润计划、偿还债务计划及基建计划和利润分配计划等。

2) 其他各部门应编制的计划。①销售部及前台应编制客源计划(包括外联部分)、费用计划、营业计划和利润计划等。②客房部应编制备品使用计划(含耗用品)、费用计划、设备维修更新及购置计划等。③餐饮部应编制营业计划、利润计划、费用计划、食品原材料及物品采购计划、设备维修更新及购置计划等。④商场部应编制销售计划(分批发与零售)、商品进货计划(分进口商品和出口产品)、利润计划、费用计划、外汇使用计划、流动资金计划、商场装修计划、设备维修及购置计划、印刷品付印计划和费用计划等。⑤西餐歌舞厅应编制营业计划、利润计划、费用计划、食品原材料及商品采购计划、耗用品购进计划和设备养护计划等。⑥采购部应编制物料进货计划、工衣工鞋订做计划和加工订货计划等。⑦旅游部应编制客源计划、营业计划、利润计划和费用计划等。⑧客房部应编制费用计划、用品使用计划、花瓶盆栽及用品、用具购置计划、清洁机具养护及更新计划和花店经营计划等。⑨布草房应编制费用计划、布草添置计划和备品耗用计划等。⑩事务部应编制职工餐厅收支计划和费用计划等。⑪工程部应编制燃料进货和耗用计划、水电耗用计划、设备维修计划、零配件及工具购置计划和费用开支计划等。

3) 总经理室、人事部、财务部、保安部和事务部要编制费用开支计划。

4) 各部所需编报的计划, 送财务部汇总呈报。

#### ◇资金筹集管理制度

(1) 酒店筹集资金应该按国家法律、法规及旅游饮食服务行业财务制度规定, 可一次或分期筹集。

(2) 酒店资金的筹集可采用向银行贷款、向其他单位临时借款、向内部职工筹集等方式。当酒店的经营规模扩大时, 经董事会决定, 投资者增加投资额也是



一种方式。

(3) 筹集资金的审批权限及规定如下:

1) 酒店根据需要可用原有的固定资产作抵押,向银行或其他单位借款,但向银行贷款时应通过酒店总经理室批准。

2) 借款余额不得超过酒店的实收资本,重大项目或借款余额已超过实收资本的 20% 以上的借款,应单独作出可行性报告报经董事会批准。

(4) 对各方筹集的资金,应严格按借款合同规定的用途使用,不许挪作他用。

(5) 资金使用应严格按审批权限及规定程序办理,大额开支一般要事先列入财务计划,并应附有经济效益预测资料。

#### ◇经费支出管理制度

(1) 对于发给员工的工资、津贴、补贴、福利补助等,必须根据实有人数和实发金额,取得本人签收的凭证列为经费支出,不得以编制定额、预算计划数字列支。

(2) 购入酒店办公用品和材料,直接列为经费支出,但单位较大、数量大宗的应通过库存材料核算。

(3) 拨给的补助费、周转金应按实际拨补数,以批准的预算和银行支付凭证列为经费支出。

(4) 拨给所属部门的经费,应按批准的报销数列为经费开支。

(5) 拨给的各项补助款和无偿慈善投资,应依据受补助和受支援单位开来的收据准列为经费支出。

(6) 员工福利费按照规定标准计算提存,直接列为经费支出,并同时计提存从经费存款户转入其他存款户,以后开支时在其他存款中支付。

(7) 购入的固定资产,经验收后列为经费支出,同时记入固定资产和固定资金科目。

(8) 其他各项费用,均以实际报销的数字列为经费支出。

#### ◇固定资金管理制度

(1) 酒店的固定资金主要来源于流动资金,占用固定资金直接影响流动资金的运用,因此必须严格控制固定资金的使用。

(2) 酒店及各部门必须节约使用固定资金,充分利用已置的固定资产,每月均须核算固定资金利润率,季度检查、年终清算考核各部门使用固定资金的

效果。

(3) 全面推行部门独立核算，同时推行固定资产有偿占用制度，即按各部门拥有的固定资产实绩，摊缴占用费，摊缴费率按国家规定执行，促使各部门充分发挥固定资产的效能，压缩固定资金的使用。

(4) 未经工程部及总经理室审批，不得私自购置设施设备。未经批准进行采购，财务部不予报销费用。

#### ◇ 流动资金管理制度

(1) 酒店的流动资金既要保证需要又要节约使用，在保证按批准计划供应营业活动正常需要的前提下，以较少的占用资金取得较大的经济效果。

(2) 要求各业务部门在编制流动资金计划时，严格控制库存物品，物料原材料的占用资金不得超过比例规定。

(3) 除经批准为特殊储备者外，超储物资商品原则上不得使用流动资金，只能压缩超储的商品、物料，以减少占用流动资金。

(4) 严格遵守不得挪用流动资金进行基建工程的规定，严格遵守有关财务法规和制度。

(5) 使用的基本要求如下：

1) 在符合国家政策和酒店总经理室、总经理要求的前提下，加速资金周转，扩大经营，以减少流动资金的占用。

2) 加速委托银行收款和应收款项的结算，减少对流动资金的占用。

3) 各业务部门应办理流动资金存货的报批手续，并在每月上报经济业务报表的同时，上报流动资金使用效率的实绩，即流动资金周转次数和流动资金周转一次所需的天数。

4) 对商品资金的占用，应本着勤俭节约的精神，尽量压缩。

5) 尽量减少家具、用具的购置。

#### ◇ 专用基金管理制度

##### 1. 发展基金

酒店的发展基金用于扩大营业、扩展业务范围时增加设备、固定资产，按下列方式从酒店利润中提取。

(1) 提取的比例按总经理室、总经理决定执行。

(2) 使用酒店的发展基金，必须作出全面规划，明确扩展项目及增置固定资

产计划，经总经理室或总经理同意后才能使用。

### 2. 储备基金

酒店的管理储备基金是作为弥补酒店出现不可避免的事故而造成亏损的特殊基金，它必须在总经理室或总经理的决定后，按规定的比例从每年的利润中提取，并专账处理，该项资金也参加流动资金周转。

### 3. 福利基金

酒店的福利基金统一由酒店按全部员工工资总额的 15% 提取，并在“管理科目——工资”项下列支。福利基金的使用，由酒店人事部统一掌握。

### 4. 福利基金的开支范围、开支标准和审批程序

(1) 开支范围为酒店员工及家属医疗卫生费、职工生活困难补助、职工集体福利开支、先进生产工作者奖励等。

(2) 开支标准及审批程序如下所述：

1) 职工每年的体检由酒店工会委托酒店医疗室统一安排，体检费全部在医疗费列支。

2) 职工及家属的医疗费用统一由酒店工会审批。

3) 医疗所需药品及医疗器械的购置，由医疗室按季度及年度制订采购计划报财务部审查后，报总经理审批。

4) 职工集体福利开支：职工餐厅补充厨具，金额数量较少时由事务部经理审批，金额数量较多时由财务部加意见后报总经理审批。职工餐厅应坚持不赚不亏的原则，如出现的亏损，经查明原因后，由事务部会同财务部审查，报总经理审批，从福利基金解决。兴建职工宿舍的基建资金，除上级按有关规定下拨的部分和所提取的职工住宅建设费，经上级单位批准后使用外，不足部分由总经理和总经理室确定后从福利基金解决。

5) 职工生活困难补助按有关规定办理。

## ◇ 外汇管理制度

(1) 酒店营业收入中的外汇，收款员必须详细记录在营业收入日报表中，连同收费单据一起交出纳入库。夜班的外汇收入存入会计部特殊保险柜中，于第二天上午交总出纳入库。

(2) 营业收入中的外汇转账凭证，从收到凭证的第二天即委托银行转账。

(3) 必须在双方协商下以签订合同或协议的形式加以肯定和约束才能进行外汇结算办理。订立业务合同时，除摸清信誉和偿付能力外，还必须事先预存一次业务往来所需费用，在酒店银行账户内作为每次（项）业务的结算资金。

(4) 负责外汇结算工作的人员必须及时把对外结算单证按合同或协议办理结

算，并在委托银行结算后的第六天核对是否要收，凡在上述时期内未接获银行收款通知单的，应即通知销售部或餐饮部协助办理催收，同时向财务部经理汇报。

(5) 必须将当天的外汇现金送存银行，一切营业收入的外汇现金不得坐支。外汇的收支必须通过银行办理。

(6) 使用外汇必须编制使用外汇计划，除商品、食品和原材料外，要使用外汇购置的一切物料、包装、备用品、设备、工具、零配件、燃料和能源等必须经财务部审查，报总经理审批后方可购置。

(7) 用外汇购进的商品、原材料、备用品、工具等，在出售、调拨调剂时，必须收回外汇。用外汇购进的上述物品不得以本币出售或调拨，特殊情况必须收取本币的，须经总经理批准。

(8) 严格执行外币兑换制度，客人交外汇付账单者，一律按当天的汇率折算本币，严禁擅自变更汇率的比值，也不得取整舍零作汇率折算外汇。

(9) 客人付外币者，一律按当天兑换现钞的汇率减贴息折算本币。

(10) 使用信用卡签付账单者，一律按账单实际金额填列认购单，并让客人签付，不另收手续费。

(11) 以记账或转账方式结付业务款项者，本币与外币的折算率按结账当天的银行汇总牌价的买卖中间价为结账的折算率。

(12) 不准外单位或个人借用酒店及所属部门在银行开立的外汇账户来进行结算。

#### ◇外币结算管理制度

(1) 酒店在收到外币时，应折合成记账本位币全额入账，公司全年外汇的记账汇率是每年年初下发的通知中指明的汇率。

(2) 凡因经营需要调入和调出外汇及确定调剂汇率，均须经酒店总经理审定，发生的汇兑损益计入当期财务费用。

(3) 购置固定资产、无形资产发生的汇兑损益在购置期间计入资产的价值；提供各项服务、销售商品与经营业务发生的汇兑损益计入或冲减财务费用；清算期间发生的汇兑损益计入清算损益。

(4) 酒店收到投资者用外币付出的投资，按投资当日的外汇牌价折合成记账本位币。

(5) 酒店经评估后有关资产账户与实收资本账户因采用折合汇率不同而产生的折合记账本位币差额，作为资本公积。

(6) 酒店应严格遵守国家外汇管理部门的有关规定，并按时报送外汇收支情况申报表。

◇前台稽查操作制度

(1) 酒店各营业点的报表与收入要一致，报表左右要平衡，账单齐全并盖上会计处收款章，账单要有付款方式；如果客人要底单，底单要盖上结算章。

(2) 收取外汇要按当天牌价折算，收旅行支票要扣除贴息。

(3) 房租折扣要由部门经理签字认可，免费住房必须由总经理或副总经理批准并签名。

(4) 做报表要按订单所指房间种类、天数，包括加床和餐费，报账单位的报表一定要资料齐全（订单、底单）。

(5) 数额减少要经主管签名，而客人拒付则要有大堂副经理签名认可。

(6) 输单必须单据齐全，缺少单据要说明具体原因。

(7) 退款要按财务部的有关规定进行操作，一定要有主管签名和客人签名。

(8) 团体的房租一定要当天输入计算机，如果发现有团体未输房租，要立刻通知收款处采取补救措施。

## 第九章 酒店物资采购部管理制度

### ◇采购管理制度

#### 1. 制订采购计划

(1) 由酒店各部门根据每年物资的消耗率、损耗率和对第二年的预测，在每年年底编制采购计划和预算报财务部审核。

(2) 计划外采购或临时增加的项目，须制定计划或报告财务部审核。

(3) 采购计划一式四份，自存一份，其他三份交财务部。

#### 2. 审批采购计划

(1) 财务部将各部门的采购计划和报告汇总，并进行审核。

(2) 财务部根据酒店本年的营业实绩、物资的消耗和损耗率、第二年的营业指标及营业预测做采购物资的预算。

(3) 将汇总的采购计划和预算报总经理审批。

(4) 经批准的采购计划交财务总监监督实施，对计划外未经批准的采购要求，财务部有权拒绝付款。

#### 3. 物资采购

(1) 采购员根据核准的采购计划，按照物品的名称、规格、型号、数量和单位适时进行采购，以保证及时供应。

(2) 大宗用品或长期需用的物资，根据核准的计划可向有关工厂、公司、商店签订长期的供货协议，以保证物品的质量、数量、规格、品种和供货要求。

(3) 餐饮部用的食品、餐料、调味料、酒和饮品等，由行政总厨、大厨或宴会部下单采购部，采购人员要按计划或下单进行采购，以保证供应。

(4) 计划外和临时少量急需品，经总经理或总经理授权有关部门经理批准后可进行采购，以保证需用。

#### 4. 物资验收入库

(1) 无论是直拨还是入库的采购物资，都必须经仓管员验收。

(2) 仓管员验收是根据订货的样板，按质按量对发票验收。验收完后要在发票上签名或发给验收单，然后需直拨的按手续直拨，需入库的按规定入库。



### 5. 付款及报销

#### (1) 付款。

1) 采购员采购的大宗物资的付款要经财务总监审核，经确认批准后方可付款。

2) 支票结账一般由出纳根据采购员提供的准确数字或单据填制支票，如果由采购员领空白支票与对方结账，金额必须限制在一定的范围内。

3) 按酒店财务制度规定，付款 30 元以上者要使用支票或委托银行付款结账，30 元以下者可支付现款。

4) 超过 30 元要求付现金者，必须经财务部经理或财务总监审查批准后方可付款，但现金必须控制在一定的范围内。

#### (2) 报销。

1) 采购员报销必须凭验收员签字的发票或连同验收单，经出纳审核是否经批准或在计划预算内，核准后方可给予报销。

2) 采购员如果向个体户购买商品，可通过税务部门开票，因急需而卖方又无发票者，应由卖方写出售货证明并签名盖章，有采购员两人以上的证明，及验收员的验收证明，经部门经理或财务总监批准后方可给予报销。

### ◇采购部业务操作制度

(1) 按使用部门的要求和采购申请表，多方询价、选择，填写价格、质量及供方的调查表。

(2) 向主管呈报调查表，汇报询价情况，经审核后确定最佳采购方案。

(3) 在主管的安排下，按采购部主任确定的采购方案着手采购。

(4) 按酒店及本部门制定的工作程序，完成现货采购和期货采购。

(5) 货物验收时出现的各种问题，应及时查清原因，并向主管汇报。

(6) 货物验收后，将货物送仓库验收、入库，办理相关的入库手续。

(7) 将到货的品种、数量和付款情况报告给有关部门，同时附上采购申请单或采购合同。

(8) 将货物采购申请单、发票、入库单或采购合同一并交财务部校对审核，并办理报销或结算手续。

### ◇仓库管理制度

#### 1. 仓库的分类

总体来说，酒店的仓库有餐饮部的鲜货仓、干货仓、蔬菜仓、肉食仓、水果

仓、烟酒、饮品仓，商场部的百货仓、工艺品仓、烟酒仓、食品仓、山货仓，动力部的油库、天然气库，建筑、装修材料仓，客房部的清洁剂、液、粉、洁具仓，绿化部的花盆、花泥、种子、肥料、杀虫药剂仓，机械、汽车零配仓，陶瓷小货仓，家具设备仓等。

## 2. 物品验收

(1) 仓管员对采购员购回的物品无论多少、大小等都要进行验收，并做到以下几点。

① 发票与实物的名称、规格、型号、数量等不相符时不验收。

② 发票上的数量与实物数量不相符，但名称、规格、型号相符可按实际验收。

③ 对购进的食品原材料、调味料不鲜不收，味道不正不收。

④ 对购进的物品已损坏的不验收。

(2) 验收后，要根据发票上列明的物品名称、规格、型号、单价、单位、数量和金额填写验收单，一式四份，其中一份自存，一份留仓库记账，一份交采购员报销，一份交材料会计。

## 3. 入库存放

(1) 验收后的物资，除直拨的外，一律要进仓保管。

(2) 进仓的物品一律按固定的位置堆放。

(3) 堆放要有条理、注意整齐美观，不能挤压的物品要平放在层架上。

(4) 凡库存物品，要逐项建立登记卡片，物品进仓时在卡片上按数加上，发出时按数减出，结出余数；卡片固定在物品正前方。

## 4. 保管与抽查

(1) 对库存物品要勤于检查，防虫蛀、鼠咬，防霉烂变质，将物资的损耗率降到最低限度。

(2) 抽查。

1) 仓管员要经常对所管物资进行抽查，检查实物与卡片或记账是否相符，如果不相符要及时查对。

2) 材料会计或有关管理人员也要经常对仓库物资进行抽查，检查是否账卡相符、账物相符、账账相符。

## 5. 领发物资

(1) 领用物品计划或报告。

1) 凡领用物品，根据规定须提前制订计划，报库存部门准备。

2) 仓管员将报来的计划按每天发货的顺序编排好，做好目录，准备好物品，以便取货人领取。

(2) 发货与领货。

1) 各部门各单位的领货一般要求专人负责。

2) 领料员要填好领料单(含日期、名称、规格、型号、数量、单价和用途等)并签名,仓管员凭单发货。

3) 领料单一式三份,领料单位自留一份,单位负责人凭单验收;仓管员一份,凭单入账;材料会计一份,凭单记明细账。

4) 发货时仓管员要注意物品先进的先发、后进的后发。

(3) 货物计价。

1) 货物一般按进价发出,如果同一种商品有不同的进价,一般按平均价发出。

2) 需调出酒店以外的单位的物资,一般按原进价或平均价加手续费和管理费调出。

6. 盘点

(1) 仓库物资要求每月月中小盘点,月底大盘点,半年和年终彻底盘点。

(2) 将盘点结果列明细表报财务部审核。

(3) 盘点期间停止发货。

7. 记账

(1) 设立账簿和登记账,账簿要整齐、全面、一目了然。

(2) 账簿要分类设置,物资要分品种、型号和规格等设立账户。

(3) 记账时要先审核发票和验收单,无误后再入账,发现有差错时及时解决,在未弄清和更正前不得入账。

(4) 审核验收单、领料单要手续完善后才能入账,否则要退回仓管员补齐手续后才能入账。

(5) 发出的物资用加权平均法计价,月末出现的发货计价差额分品种列表一式三份,记账员、部门和财务部各一份。

(6) 直拨物资的收发,同其他入库物资一样入账。

(7) 调出本酒店的物资所用的管理费、手续费,不得用来冲减材料成本,应由财务部冲减费用。

(8) 进口物资要按发票的数量、金额、税金和检疫费等如实折为单价人民币入账,发出时按加权平均法计价。

(9) 对于发票、税单、检疫费等尚未到的进口物资,于月底估价发放,待发票、税单、检疫费等收到、冲减估价后,再按实入账,并调整暂估价,报财务部材料会计调整三级账。

(10) 月底按时将材料会计报表连同验收单、领料单等报送财务部材料会计。

(11) 与仓管员校对实物账,每月与财务部材料会计对账,保证账物相符、账账相符。

8. 建立档案制度

- (1) 仓库档案应有验收单、领料单和实物账簿。
- (2) 材料会计的档案有验收单、领料单、材料明细账和材料会计报表。

#### ◇物品、原材料采购制度

- (1) 物品库存量应根据酒店货源渠道的特点，以掌握在一个季度销售量的一倍库存量为宜。材料存量应以两个月使用量为限，物料及备用品库存量不得超过三个月的用量。
- (2) 坚持“凡国内能解决的不在国外进口，凡本地区能解决的不到外地采购”的规定。
- (3) 各项物品、商品、原材料的采购，必须遵守市场管理及外贸管理的规定。
- (4) 计划外采购或特殊、急用物品的采购，各部门知会财务部并报总经理审批同意后，方可采购。
- (5) 凡购进物料，尤其是定制品，采购部门应坚持先取样品，征得使用部门同意后，方进行定制或采购。
- (6) 高额进货和长期订货，均应通过签订合同的办法进行。
- (7) 从国外购进原材料、物品和商品等，凡动用外汇的，不论金额大小一律必须取得总经理的批准，方予采购，否则财务部拒绝付款。
- (8) 凡不按上述规定采购者，财务部以及业务部门的财会人员，应一律拒绝支付，并上报给总经理处理。

#### ◇物品、原材料盘查制度

##### 1. 盘查中的溢损

物品、原材料、物料在盘点中发生的溢损，应对自然溢损和人为溢损分别作出处理。

##### 2. 自然溢损

(1) 物品、原材料、物料采购进仓后，在盘点中出现的干耗或吸潮升溢，如食品中的米面及其制品、干杂货等，在升损率合理的范围内，可填制升损报告，经主管审查后，视“营业外收入”或“管理费”科目处理。

(2) 超出合理升损率的损耗或溢余，应先填制升损报告书，查明原因，说明情况，报部门经理审查，按规定在“营业外收入”或“管理费”科目内处理。

##### 3. 人为溢损

人为溢损应查明原因，根据单据报部门经理审查，按有关规定在“待处理收入”或“待处理费用”科目处理。

#### ◇物品、原材料损耗处理制度

(1) 物品及原材料、物料发生变质、霉坏，失去使用（食用）价值，需要作报损、报废处理。

(2) 保管人员填报“物品、原材料变质霉坏报损、报废报告表”，据实说明坏、废原因，并经业务部门审查提出处理意见，报部门经理或财务部审批。

(3) 对核实并获准报损、报废的物品、原材料的残骸，由报废部门送交废旧物品仓库处理。

(4) 报损、报废由有关部门会同财务部审查，提出意见，并呈报总经理审批。

(5) 在“营业外支出”科目处理报损、报废的损失金额。

#### ◇食品采购管理制度

(1) 由仓管部根据餐饮部门需要，订出各类正常库存货物的月使用量，制订月度采购计划一式四份，交总经理审批，然后交采购部采购。

(2) 当采购部接到总经理审批同意的采购计划后，仓管部、食品采购组、采购部经理、总经理室各留一份备查，由仓管部根据食品部门的需求情况，定出各类物资的最低库存量和最高库存量。

(3) 为了提高工作效率，加强采购工作的计划性，各类货物采取定期补给的办法。

#### ◇能源采购管理制度

(1) 酒店工程部油库根据各类能源的使用情况，编制各类能源的使用量，制订出季度使用计划和年度使用计划。

(2) 制订实际采购使用量的季度计划和年度计划（一式四份）交总经理审批，同意后交采购部按计划采购。

(3) 按照酒店设备和车辆的油、气消耗情况以及营业状况，定出油库、气库在不同季节的最低、最高库存量，并填写请购单，交采购部经理呈报总经理审批同意后，交能源采购组办理。

(4) 超出季度和年度使用计划而需增加能源的请购，必须另外填写请购单，提前一个月办理。

(5) 当采购部接到工程部油库请购单后，应立即进行报价，将请购单送总经理审批同意后，将请购单其中一联送回工程部油库以备验收之用，一联交能源采购组。

#### ◇能源提运管理制度

- (1) 采购部根据油库请购单提出的采购能源品名、规格、数量进行采购。
- (2) 采购部将采购能源的手续办理好后，将有关单据、发票或随货同行单、提货单、提货地点、单位地址和电话等以及办妥提运证后，连同填写委托提货单据，交油库办理签收手续，便以安排提运。
- (3) 各类油类、气类的验收手续，按油库验收的有关细则办理。
- (4) 提货完毕，应及时通知铁路卸车专线负责人，把空车拖走。
- (5) 验收情况要及时报告采购部。

#### ◇仓库物资管理制度

- (1) 酒店仓库的仓管人员应严格检查进仓物料的规格、质量和数量，发现与发票数量不符，以及质量、规格不符合使用部门的要求，应拒绝进仓，并立即向采购部递交物品验收质量报告。
- (2) 经办理验收手续进仓的物料，必须填制“商品、物料进仓验收单”，仓库据以记账，并送采购部一份用以办理付款手续。物料经验收合格、办理进仓手续后，所发生的一切短缺、变质、霉烂、变形等问题，均由仓库负责处理。
- (3) 为了提高各部领料工作的计划性、加强仓库物资的管理，采用隔天发料办法办理领料的有关手续。
- (4) 各部门领用物料，必须填制仓库领料单或内部调拨凭单，经使用部门经理签名，再交仓库主管批准方可领料。
- (5) 各部门领用物料的下月补给计划应在月底报送仓管部，临时补给物资必须提前三天报送仓管部。
- (6) 物料出仓必须严格办理出仓手续，填制仓库领料单或内部调拨单，并验明物料的规格、数量，经仓库主管签署，审批发货。仓库应及时记账及送财务部一份。
- (7) 仓管人员必须严格按先办出仓手续后发货的程序发货。严禁白条发货，严禁先出货后补手续。
- (8) 仓库应对各项物料设立“物料购、领、存货卡”，凡购入、领用物料，应立即作相应的记载，以及及时反映物资的增减变化情况，做到账、物、卡三相符。
- (9) 仓库人员应定期盘点库存物资，发现升溢或损缺，应办理物资盘盈、盘亏报告手续，填制商品物料盘盈盘亏报告表，经领导批准，据以列账，并报财务部一份。



(10) 为了配合供应部门编好采购计划,及时反映库存物资数额,以节约使用资金,仓管人员应每月编制库存物资余额表,送交采购部、财务部各一份。

(11) 各项材料、物资均应制订最低储备量和最高储备量的定额,由仓管部根据库存情况及时向采购部提出请购计划,供应部根据请购数量进行订货,以控制库存数量。

(12) 仓管部因未能及时提出请购而造成供应短缺,责任由仓管部承担。如仓库按最低存量提出请购,而采购部不能按时到货,责任则由采购部承担。

### ◇仓库安全管理制度

(1) 酒店仓库除仓管人员和因业务、工作需要的有关人员外,任何人未经批准,不得进入仓库。

(2) 因工作需要需进入仓库的人员,在进入仓库时,必须先办理入仓登记手续,并要有仓库人员陪同。严禁独自进仓。进仓人员工作完毕后,出仓时应主动请仓管人员检查。

(3) 仓库内不准会客,不准带人到仓库范围参观。

(4) 仓库不准代私人保管物品,也不得擅自答应未经领导同意的其他单位或部门的物品存仓。

(5) 任何人员,除验收时所需外,不准试用试看仓库商品物资。

(6) 仓库范围内不准动用明火,也不准堆放易燃、易爆物品。

(7) 一切进仓人员不得携带火种进仓。

(8) 仓库应定期检查防火设施的使用实效,并做好防火工作。

### ◇仓库防火制度

(1) 仓库内的物品要分类储放,库内保证主通道有一定的距离。货物与墙、灯、房顶之间保持安全距离。

(2) 仓库内的照明限 60W 以下白炽灯,不准用可燃物做灯罩,不准用碘钨灯、电熨斗、电炉、交流电收音机、电视机等电器设备,化工仓库的照明灯具设防爆装置,仓库内保持通风。各类物品要标明性能名称。

(3) 仓库的总电源开关要设在门口外面,要有防雨、防潮保护,每年对电线进行一次全面检查,发现可能引起打火、短路、发热和绝缘不良等情况,必须及时维修。

(4) 物品入库时要防止携带火种,潮湿的物品不准入库。物品入库半小时后,值班人员要巡查一次安全情况,发现问题及时报告。物品堆积时间较长时要翻堆清仓,防止物品积热产生自燃。

## 第十章 酒店公关部管理制度

### ◇公关部日常工作制度

- (1) 及时收集酒店内外公众对酒店的各种意见。
- (2) 编写并向报界散发新闻稿、特写文章和照片，汇编有关的报刊目录。
- (3) 协同摄影制作方面的人员拍摄、整理、保存资料图片。
- (4) 同各种传播媒介的新闻记者、有业务往来的公司、主管部门、政府有关人员等保持紧密的联系。
- (5) 了解行业竞争对手的公共关系活动。
- (6) 酒店各种宣传品和赠品的设计、筹划和监制。
- (7) 在接待重要宾客时，落实各项迎接和服务环节。
- (8) 加强信息输入，及时提供有关经营决策的信息资源，同时主动向其他部门提供信息，提高经营管理能力。
- (9) 组织新闻剪报、电台和电视台的播送记录，负责反馈新闻报道和其他外界的报告。
- (10) 代表酒店接受公众对酒店的各种投诉，对客人的合理要求要尽量予以满足。
- (11) 培训公关部的工作人员，保证工作人员的高素质、高水平。
- (12) 对酒店在公众中的形象作出合理的评价。

### ◇公关部定期工作制度

- (1) 参加各种管理会议，了解酒店的管理状况和经营状况。
- (2) 参加市场营销调研活动，了解行业的竞争状况。
- (3) 编辑出版以旅行社、旅客为对象的对外刊物。编写并提供各种资料，如酒店历史、年度报告、新员工介绍等。编辑出版供酒店员工阅读的报纸和刊物，组织其他各种形式的内部传播。
- (4) 组织记者招待会，接待参观访问。

- (5) 为管理部门安排报刊、广播和电视台记者的访问。
- (6) 同酒店所在地区的代表接触，了解其意见。
- (7) 组织安排酒店员工的集体娱乐活动，保证员工多彩的业余生活。
- (8) 对既定目标所作努力的结果进行分析、评估和反馈。

#### ◇公关部专门活动制度

- (1) 组织、安排酒店开张的仪式。
- (2) 组织和委托公共关系展览及演出。
- (3) 设计并委托制作酒店的店徽、标志和吉祥物等。
- (4) 筹划和监制公共关系广告。
- (5) 组织安排酒店的庆典。
- (6) 举办酒店的各种纪念活动。
- (7) 组织酒店新的服务设施的介绍会。
- (8) 负责委托制作有关酒店情况的纪录片和录像带等，并负责编目和播放等。

#### ◇处理突发事件制度

- (1) 制定灵活机动的应急计划，委派应急发言人，跟报社、广播电台和警察当局联系。
- (2) 事发时保持镇静，在酒店之外设立临时新闻部，建立新闻室供记者使用，和新闻界保持密切的联系。
- (3) 采取积极措施，如考虑召开记者招待会，将事情的发展告知记者和地方公众领导，并进行解释、沟通。
- (4) 做好善后工作，并注意做好以下几点工作。
  - 1) 设想出积极的报道题材。
  - 2) 迅速及时地讲出了解到的事实真相，发现新闻报道中有失实之处应立即纠正。
  - 3) 安排有关团体、老顾客及新闻记者参观出事地点，使他们亲眼看到所采取的改进事态的步骤。
  - 4) 召集有关方面人士参加新闻发布会。
  - 5) 在当地报纸上刊登感谢地方支持的广告，以及对主要救助单位（如红十字会、急救站、医院、消防队等）给予的捐助。
  - 6) 对于每一位写信或打电话来慰问的人士寄发感谢信，写给市长的感谢信可作为新闻发布。

### ◇召开记者招待会制度

- (1) 正确选定招待会召开的地点，会前要进行实地观察。
- (2) 日期选定后，应提早 3~4 天把请柬送到邀请对象手中，以便记者在会前做充分的准备。
- (3) 会前一天，用电话与被邀请者取得联系，探询能否出席。
- (4) 招待会程序编排要紧凑，时间不宜过长，编排程序时要防止冷场或混乱。
- (5) 准备足够数量的资料或照片，切忌发生一部分与会者领到，而另外一些人未领到的情况。
- (6) 准备好音响设备等，如果有需要，还要备好电话、电传等设备，并以图、文标示出会议召开地点。
- (7) 备妥签到簿和签名笔。
- (8) 排定并摆好桌上名牌，既要主次分明又要注意一视同仁，以避免出现纠纷和不愉快。
- (9) 注意妥善安排本单位领导和嘉宾的坐席，如果有重要人物出席，应突出其身份，借以扩大影响。
- (10) 置备适当的礼品或纪念品，赠送出席者。
- (11) 工作人员数量要得当，所有工作人员都应明确本次招待会的目的、内容、对象等情况，并能各司其职、礼貌待客；招待会进行过程中，工作人员应避免随意走动。
- (12) 安排一名摄影人员专门拍摄会场情况，以便进行宣传和留作纪念。
- (13) 全面收集各到会记者所发稿件，并进行归类、分析，以评估传播效果；注意发现会议内容的疏漏、失误，以便及时补救。
- (14) 对照签到簿，核查发稿率，供日后选择邀请对象时参考。
- (15) 结束时，注意听取出席者的反应。
- (16) 对已发新闻稿中质量较高的稿件，应与作者建立特别的联系并致谢意。

### ◇车站、机场候客制度

- (1) 提前 15 分钟到达车站、机场接客，绝不能让客人先到达。
- (2) 要事先了解些客人的外貌特征，对素未见面的客人应举个小牌子去迎接。
- (3) 接到客人后，应该礼貌问候，然后向他介绍自己的姓名和职务。
- (4) 介绍完毕应把客人提的行李接过来，但客人喜欢自拿的东西不必代提。
- (5) 接客人的交通工具应该事先安排妥当。

### ◇公关部电话处理制度

#### 1. 简洁顺当

简洁顺当是指当电话铃声一响，就应该拿起话筒：“你好，这里是××酒店公关部。”

最好准备好纸和笔放在旁边，同时对着听筒重复对方的话，以检验是否理解得正确。必要时，还需在打电话之前草拟一个计划或将所要谈到的几件事预先写在一个备忘录上面。

#### 2. 注意礼节

(1) 说话时声调要显得热情、愉快，给对方留下好印象。

(2) 仔细倾听对方的讲话，把耳朵紧贴话筒。为了表示你在专心聆听，并且已经理解，还要不时地称“对”道“是”，以显示你给对方的积极的反馈。最后，应该让对方先挂上电话，然后轻轻地把话筒放回原处。

(3) 有时遵从酒店总经理的指示，拦截各种电话时也应注意礼貌，或应委婉地拒绝。

(4) 在电话中接到对方邀请和各种会议的通知时，应当向对方致谢。如果是私人邀请，也应礼节性地邀请对方。

### ◇接待旅游团操作制度

(1) 接到旅行社电传或传真订房，先与客房部联系，了解要求订房日期是否能安排，然后交领导批示，并汇报有关事宜。领导批示后，回复确认书给旅行社。

(2) 准备工作。按照对方订房单（机、车票，接送服务等）要求，与各部门联系落实，变更时一定要通知有关部门。团队抵达前（尤其是一些重点团队及一些代理人团队）要检查房间是否按要求安排好，并落实订餐，记录该团进餐的地点；检查机、车票及提出的要求是否落实；了解其准确的抵达时间与有关的旅行社联系或找到该团队陪同，全面了解有关接送及活动安排，确保工作的正常进行。

(3) 接团。团队抵达时，要与领队联系，落实该团进餐时间并通知餐厅；与行李组联系，迅速把该团的行李送到楼层、房间。

(4) 记录领队的房号，以便随时联系。

### ◇客房电话转接制度

(1) 总机在接到打入酒店的电话时，必须礼貌地询问来电者要找的房客姓名。

(2) 核对住客资料，姓名不符的则报到接待处作进一步查询。

(3) 查询期间, 请打电话者稍候并致歉。

(4) 核实后, 接通此客房电话, 查询是否有人并征询客人意见, 客人同意后方可接通。

#### ◇仪容仪表管理制度

(1) 工作前要洗手, 清理指甲。制服要清洁笔挺, 不能有油渍污物。

(2) 头发整齐, 不得凌乱, 女服务员头发不能散开, 男服务员头发不得过耳, 发梢不能过衣领。

(3) 女服务员化淡妆。

(4) 员工上班时间不能佩戴饰物。

#### ◇员工着装管理制度

(1) 酒店员工上班时间一律穿着制服、戴工作帽、佩挂工作证, 做到服装、仪容整齐、清洁、干净。

(2) 本酒店的夏季制服为浅灰色短袖上衣、深灰色长裤, 上衣绣酒店标志; 冬季制服为深灰色夹克(衬衫不限, 但以素色为佳)及深灰色长裤, 夹克绣酒店标志。

(3) 员工上班一律穿鞋, 不得打赤脚或穿拖鞋等。

(4) 男性员工不得蓄长发, 标准为左右不得过耳, 后面不得过衣领, 也不得蓄有胡须。

(5) 女性员工不得染异色头发。

(6) 员工夏季制服每年5月份各发两套, 员工冬季制服每年11月份各发一套, 员工工作帽每年1月份各发一顶。

(7) 新制服发放后三个月内离职者, 需从工资中扣缴制服成本费的50%。



## 第十一章 酒店保安部管理制度

### ◇酒店内部治安管理制度

(1) 保安部应根据酒店的建筑结构、经营范围、通道及工程设备设施的分布状况,制定酒店内部安全制度,统筹考虑,正确划定巡逻路线。

(2) 负责保护酒店宾客和员工的人身、财物安全,在发生火灾时正确使用消防器材。

(3) 加强对公共场所的管理,如大堂、餐厅、舞厅、咖啡厅和楼层等,对下班后穿工作服仍在公共场所逗留以及衣履不整的人员,制止其进入营业场所或劝其离开。

(4) 负责维护酒店内的秩序,制止酒店员工违章违纪,如在酒店内骑摩托车或自行车、嬉戏打闹、损坏花草树木等行为。

(5) 负责对员工通道和员工上下班进出口的纪律检查;对携带酒店物品外出的人员按规定进行检查,防止偷盗行为。

### ◇酒店消防管理制度

(1) 总台报警显示箱由总台当班服务员 24 小时值班,如果听到铃响报警应立即通知保卫部、工程部值班员,迅速到报警楼层检查。

(2) 如果发生火灾,值班员应立即先将楼层总电源切断,防止爆燃。情况严重紧急,应边抢救灭火、边报办公室和拨打消防火警电话。报警时要准确、清楚地说明酒店地点、报警人姓名及联系电话,待消防队把情况听清楚后才可放下电话筒,同时报警人要路口、通道接应消防车赴现场救火。

(3) 各部门员工知道酒店失火后,应及时赶到失火现场参加扑救,准备灭火的消防栓或立即使用消防栓灭火。有领导在场由领导指挥,如领导不在时,则由在场员工商量决定,作出果断的措施,立即进行灭火和营救工作。

(4) 如果发生着火、大火,知情不报或不坚守岗位,离开现场,临阵逃脱者,按其情况严重程度给予行政处分,并追究其责任。

(5) 学习消防知识, 会用灭火器具和设备。每月检查一次消防设备、地下消防栓和消防水泵, 保证设备完整、灵活好用。

#### ◇酒店防火管理制度

(1) 酒店内部不准存有易燃、易爆、有毒和腐蚀物品, 禁止在大楼内及房间阳台燃放烟花、爆竹等。

(2) 客房内不准使用明火电炉、煤气炉、柴油炉以及大功率的电器设备。确因工作需要应经消防中心同意后方可使用, 并作好登记。不准将衣物放在台灯架罩上烘干, 不准在房间内生火烧东西。

(3) 配电房内不准堆放物品。不准在布草间、楼层小仓库内吸烟, 消防分机旁边不准摆放任何杂物。严禁将洗涤剂放在垃圾、衣物滑道口周围。

(4) 装有复印机、电传机、印刷机的部位禁止吸烟和使用明火。用酒精清洗机器部件时, 要保持室内通风, 大量清洗机器时, 要到室外通风的地方进行。无法移动机器时, 必须打开门窗, 保持室内空气流通。沾有油墨和易燃物品的纸张、油布, 要装在有盖的铁桶里并及时清理。

(5) 各通道楼梯出口等部位要经常保持畅通, 疏散标志和安全指示灯要保证完好。

#### ◇保安员招募管理制度

(1) 凡经考试、体检合格的男女青年皆可录用为保安员。

(2) 录用后须经过半年试用期满方可成为见习保安员, 见习保安员经半年见习期满可成为三级保安员, 以后依照酒店有关规定和员工本人的业绩逐级晋升。

(3) 保安员录用后须通过酒店和部门的入职培训并经考核合格方可上岗。

(4) 保安员必须按人事部有关规定办理各项手续方可离(辞、退)职。

#### ◇保安员培训管理制度

(1) 保安部将根据每个员工的素质和表现以及酒店、部门管理、服务工作的需要, 进行不同形式、不同层次的培训。日常培训按层次管理原则, 即部门经理负责对主管的培训, 主管负责对保安员进行周期性培训。

(2) 保安部每季度对员工进行一次思想品德和工作业绩方面的评估, 作为员工下一季度工资标准的依据。

(3) 保安部每半年对员工进行一次业务技能和外语知识的考核, 成绩存档, 作为晋升、降职或奖罚的依据之一。

(4) 如果员工严重违纪但又未达到开除的程度，部门可酌情对其重复培训。

### ◇保安员日常管理制度

(1) 保安部依据酒店的《员工守则》对保安员进行管理，同时根据“严格培训，严格管理”的要求，在实施具体管理时更应强调保安工作的重要性。

(2) 保安员应“律人先律己”，如保安员违反酒店纪律，一律从严处理。

(3) 对保安员的日常管理和培训工作由保安部一名副经理负责，各班组主管具体指导，每月由部门经理或主管主持召开一次保安员大会，每周一次由主管主持召开班务会，小结工作及进行思想品德和业务知识培训。

(4) 保安部例会每周一次，传达上级指示，研究解决警卫值班的问题，总结上阶段工作布置下阶段任务。

### ◇保安部领班工作制度

(1) 上班时间例行巡查各工作岗位值班情况，并登记在册以备核查，凡在工作中出勤不出力、敷衍了事的，一经发现立即从严处理。

(2) 上班时间不准迟到、早退，严禁无故旷工、请人代班，有特殊情况须提前向经理请假并征得同意，否则按有关条例加倍处罚。

(3) 工作当中处处以身作则，不要特权、刁难客人、做不利于工作的事等，否则严惩。

(4) 严禁利用工作之便去营业场所闲聊、下棋或做其他非工作有关的事，一经发现从严论处，造成不良影响时予以开除。

(5) 不准在保安部办公室聊天、打与办公无关的电话和做与工作无关的事，发现第一次予以警告，第二次写书面检讨，第三次扣除当月全部奖金。

### ◇保安部上班管理制度

(1) 严格遵守本酒店的各项规章制度。

(2) 着装整齐、仪表端庄、精神集中，文明礼貌，不准便装、制服混装上岗。

(3) 应按时上、下班，严禁迟到或早退。

(4) 服从命令、听从指挥，完成上级交给的任务。

(5) 不准离岗、脱岗、互相串岗。

(6) 不准利用工作之便无故刁难顾客和游客。

(7) 不准利用工作之便动用公司财物。

(8) 禁止会客接友、打电话、看书看报等。

(9) 严禁吸烟、喝酒、睡觉等。

#### ◇保安部工作管理制度

##### 1. 仪容仪表

(1) 保安、消防人员上岗前不得饮酒，上岗时要求穿制服、佩戴内部治安工作证、武装带、佩戴警号等，直至下班为止。

(2) 保安、消防人员上岗后要注意力集中，保持举止端庄，迎宾有礼，处理问题时要妥善分析情节的轻重、果断公平。

(3) 保安、消防人员不准留长头发、胡子、长指甲，违者警告，限期改正。

##### 2. 执勤部分

(1) 遇到报警时应沉着、冷静、准确地向有关部门或值班领导报告，消防值班人员不准离开控制室，擅自离岗者按失职论处。

(2) 消防中心不准打与业务无关的电话，非保安人员不得进入，任何人不准在消防中心会客。

(3) 值班人员必须经常打扫卫生，保持值班室干净、整齐，各类控制台无灰尘。

##### 3. 大堂部分

(1) 大堂值班员必须按指定地点坚守岗位，不得闲谈，不准到总台闲坐，不准妨碍他人工作；对于来宾有不文明礼貌的行为，应及时纠正；如果因为离岗造成公司财产损失而又未将肇事者抓到，视情节给予扣除当月奖金或作相应处罚。

(2) 值班人员用餐时必须互相轮换，不得空岗用餐；一旦发现异常情况，应迅速赶赴现场，同时应向值班领导汇报；遇到异常情况不妥善处理又不及时汇报者，视其情节轻重和影响大小给予必要的处分。

(3) 工作时间严禁会客、做私事、吃东西、饮酒、抽烟、看报纸小说、写信、聊天和睡觉等，发现一次酌情扣发奖金，因此造成工作失误者根据情节轻重给予处罚。

##### 4. 外勤部分

(1) 保障消防通道畅通和停车场秩序的良好，自行车摆放整齐，如果因为乱停放而造成塞车，追究当班人的责任。

(2) 经常巡逻检查，经常巡视重点位置，发现可疑的人要查问清楚，防止意外事故的发生。

##### 5. 迟到，早退，病、事假，旷工的处理方法

(1) 迟到、早退 10 分钟内给予警告，超过 30 分钟以上算旷工半天，旷工一天扣当月奖金的 50%。

(2) 病假必须有指定医院的医生证明病因、轻重，方可病休。

(3) 请事假一天必须由领班批准, 请假一天以上由部门领导批准, 请假必须由本人以书面形式进行, 不准别人代请或打电话请假。

(4) 不通过请假, 旷工一天扣二天工资, 旷工两天以上者, 呈报总经理室给予行政处分。

#### 6. 交接班

交接班要按时, 交接要详细填写值班笔记, 领班每天必须详细检查记录情况, 发现问题及时汇报。

#### 7. 保密

严格遵守保密制度, 不泄露保安部内部的各种资料。

### ◇安全工作总结制度

(1) 保安部工作总结直接汇报部门经理。

(2) 工作总结中应包括酒店安全概述、消防安全情况、本月案件统计、内务管理自述四个方面。

(3) 酒店安全概述应将酒店内各种场所所发生的事件及处理决定加以详细说明。

(4) 消防安全情况主要述说本月的消防检查是否发现隐患及是否发生火情火灾事故。

(5) 本月事件案件统计, 从每月保安值班记录中统计。

(6) 内部管理自述报告, 反映一月内的人事变动、员工培训及员工重大违纪事件。

### ◇当班前列队训练制度

(1) 检查保安员衣着、装束。

(2) 每日分三班, 由三名主管召集, 当值全体工作人员参加。

(3) 班前点名, 并由主管交代当班之工作及注意事项。

(4) 必要时将进行站姿、走姿等军体训练。

### ◇日常工作记录管理制度

(1) 当值主管、领班、停车场警卫、监控室警卫依次在记录本上填写日常工作情况。

(2) 保安值班记录本内所记叙之事件必须有时间、地点、人物、处理结果、遗留问题。

(3) 填写完后交保安经理审阅。

#### ◇员工违例处理制度

(1) 员工违例行为以酒店颁布的有关规章制度为依据, 各级保安员必须掌握各项规章制度的内容和使用范围。

(2) 酒店员工的违例行为由保安部三方人员负责检查。

1) 当值保安员。

2) 当值领班或主管。

3) 专案班人员。

(3) 违例行为的直接纠正和指挥以当值保安员、当值领班、当值主管为主, 调查核实以专案班人员为主。

(4) 员工违例确属轻微和危害性小的给予批评教育, 较严重的和危害较大的由专案班组织专门材料报人事部及违例员工所在部门处理。

(5) 调查处理程序如下所述:

1) 当值保安员或领班、专案班、保安经理三级逐级核实。

2) 专案班出具检控报告书一式三份。

3) 报人事部和其所在部门论处。

4) 保安部详细记录并存档。

(6) 酒店员工的违例处置, 由保安部请示酒店领导后执行。

#### ◇违反酒店公共利益处理制度

(1) 有违反酒店公共利益的事件时, 由各部门经理及主管负责处理。

(2) 导致营业场所混乱和严重纠纷时, 由保安部人员负责出面处理。

(3) 通知有关部门负责人, 调查了解事情的来龙去脉、损失情况等, 并作好记录。

(4) 确定客人违反安全条例, 制造事端, 已造成酒店经济损失及不良影响或损坏酒店用品, 且态度蛮横、拒绝赔偿的, 呈报酒店值班经理批示处理。

(5) 确定服务人员服务态度及技巧上有问题, 要追究服务人员责任, 由部门做出处理意见后, 保安部签署意见, 报人事部按权限审批。

(6) 保安部处理方法如下:

1) 派出专人察看现场, 将当事人分别领至后台, 控制局面。

2) 疏导围观人员, 督促有关人员清除现场杂乱痕迹, 恢复正常营业秩序。

#### ◇违法案件处理制度

(1) 各部门员工发现有违法可疑的人都应立即报告保安部。

- (2) 保安部接到报告后要立刻赶赴现场, 抓获正在进行违法行为的人员。
- (3) 经保安部调查后确有违法行为者视情况轻重移送执法机关处理。
- (4) 将事件的经过、结果等记录下来, 并存档。

#### ◇违法客人处理制度

(1) 保安部指派专人现场查看, 确属违法行为要及时制止, 同时请示保安部经理。

(2) 保安员做好调查工作后, 确定是否构成违法行为。

1) 向服务员了解, 并作好记录。

2) 询问客人时要与服务部门经理及服务主管联系, 相互配合, 以恰当的口气询问, 避免发生误会。

3) 证据不足要继续调查了解。

(3) 属轻微违法事件, 可先由服务人员出面进行劝阻和制止; 劝阻无效后保安部指派专人在服务人员的配合下进行劝阻和制止; 经多次劝阻无效, 由值班经理及保安经理批交有关治安管理部门处理。服务人员和保安部要采用适当方式, 尽量避免在酒店发生较大的冲突。

(4) 严重违法事件, 要严密控制、监视来去人员, 经请示批准后立即报警, 并配合警方工作。

(5) 保安部人员协助调查各种违法事件并提供所掌握的材料。

(6) 在没有确实证据的情况下, 不得闯入及搜查客人房间。

#### ◇客人意外受伤、病危、死亡处理制度

(1) 接到通知后, 保安部派人到现场处理, 且有值班主管在场。

(2) 值班主管处理此类事件必须有医务人员、营业服务部门人员在场, 以相互配合。

(3) 初步诊断受伤及病危人员的现状不严重时, 由医务人员就地治疗, 病情严重需送医院的, 采取急救措施后及时送往医院。

(4) 保安部主管应该做好以下事项。

1) 记录有关情况。

2) 送客人去医院, 并备齐客人的有关资料。

3) 办理住院手续, 并在客人单位人员及亲属未至之前, 派员看护。

4) 危险期内的病人, 保安部主管应在场, 以防病情恶化。



5) 请示值班经理, 决定需不需要通知客人所在单位及亲属。

(5) 有客人死亡时, 应确认死者身份, 医务人员、服务部门主管、保安部主管共同到现场确定死亡时间, 保护现场, 并立即与有关治安管理部门联系, 配合执法人员做好处理工作。按客人登记及其他线索与客人所在单位及亲属联系, 协助做好善后工作。

(6) 保安部按有关程序进行调查, 并负责写出调查报告, 负责向有关治安管理部门、客人所在单位及亲属提供, 并负责将调查处理结果呈报总经理。

#### ◇财物失窃处理制度

(1) 迅速到达现场, 查看该房间是否有明显损坏或是被硬物撬开等迹象。

(2) 开门进入房间后, 检查房内之物及行李或提箱、橱柜是否被撬开, 商品柜台玻璃、挡板等有无明显被撬移的痕迹。

(3) 经检查后证实为盗窃的, 保安主管应立即做以下处理:

1) 封锁现场不准任何人进入。

2) 向保安部经理报告, 增加保安人员。

3) 观察了解有无形迹可疑人员出入, 记录失物价值, 判断盗窃时间等。

4) 不可移动现场摆设和触摸任何物件, 应用影像机拍摄现场。

5) 执法人员到现场后协助工作, 为执法人员提供资料影印副本, 以作内部调查。

(4) 对所涉及的各部门人员进行调查并记录, 并对重点部位及个人进行调查。

#### ◇酒店内打架处理制度

(1) 接到打架报告后, 大堂副经理须联同保安部有关人员立即赶赴现场并控制局面。

(2) 如果有受伤者, 则视其受伤情况通知酒店医生或送往附近医院治疗。

(3) 尽可能将肇事者分开并疏散围观人员。

(4) 向有关人员及肇事者了解事由。

(5) 如果酒店有财物被损坏, 则须填写酒店财物损坏报表; 如果必须向肇事者索赔, 大堂副经理可根据损坏情况而判定赔偿的数额。

(6) 情况特别严重的, 应请示上级是否应押送治安管理部门处理。

(7) 如果现场有物品被损坏, 则将酒店财物损坏报告表及现场相片呈送管理层及有关部门。

(8) 事后通知有关部门清理现场, 并通知工程部门进行检修。

(9) 将详情记录在值班日记上并通知有关部门跟办。

(10) 如果是酒店内部员工打架，则应记下其工号及所属部门，由该部门依照有关规定进行处理。

#### ◇偷盗处理制度

(1) 接到通知后，当值大堂副经理应立即通知保安部赶赴现场，并知会客房部主管级以上人员。

(2) 向失物者了解事件的详情、经过和时间等。

(3) 请客人详细填写客人财物遗失报告表。

(4) 如果财物在房间被盗应即与保安部、客房部值班主管到房间调查，征得客人同意后再搜查房间。

(5) 向顾客了解其是否有怀疑对象，并询问客人的来访情况，并向当值楼层服务人员了解情况。

(6) 征求报案者是否愿意报警，如果不愿报警则请报案者在客人财物遗失报告中注明；如果要求报警，则由保安人员陪同前往报警。

(7) 顾客离去后，请客人留下通信地址，以便联络。

(8) 将详情记录在值班日记上。

#### ◇停车场管理制度

(1) 停车场必须符合“五有”办场标准，即有完善的开办手续、有值班岗亭、有工作责任制度、有专职保管员、有安全围栏设施。

(2) 停车场必须在出入口设立明显的标志，写明停车场名称、性质（白天、日夜）和类别等。

(3) 机动车保管场的各种管理制度及收费标准必须张贴在出入口明显的位置，实行“三公开”政策，即公开收费标准、公开保管场责任人、公开保管员姓名和照片。

(4) 停车场只作机动车保管之用，车场内不得维修车辆、装卸货物、拉客营运和摆卖等。

(5) 停车场内不准搭棚住人，不准闲杂人员进入或滞留，场内须设置若干垃圾箱，并定期清洁打扫。

(6) 属于永久性固定停车场的，必须用油漆划出停车位，并按位编号；临时停车场也必须因地制宜，尽可能划位和编号。

(7) 开办摩托车保管业务的停车场必须统一集中保管，设立摩托车停放架，

露天保管的必须搭建整齐规范的摩托车避雨棚，并按位编号。

(8) 停车场必须备有消防器材并悬挂在场内各方便取用的地方。

(9) 停车场内所有车辆必须摆放整齐，通道内严禁停车，装载易燃、易爆、剧毒物品的车辆禁止进入场内保管。

(10) 严格财务制度，健全票证管理，完善领用手续；票证要专人专管、日清月结。

#### ◇保安装备交接制度

(1) 酒店保安部所配用的对讲机，每日交班时，需由使用人在上班或下班时至监控室领取和归还，并签名。

(2) 保安员使用的电筒、应急灯由保安主管领取和归还并签名确认。

(3) 冬季警用大衣领取，须当日使用人在上下班时至监控室领取和归还，并签名。

(4) 所有保安装备非自然原因损坏的，将追究当事人的责任。

#### ◇警用器材使用制度

(1) 保安员日常使用的警用器材为不带电橡皮警棍，担任押款任务的保安员所携的应是电警棍。

(2) 橡皮警棍使用时须有一名保安主管在场，只能用于突发事件，押款人员携带的电警棍只有在酒店的款项受到危险时才能使用。

(3) 保安当值经理保留在紧急情况下使用电警棍的权利。

(4) 保安员的警用器材应谨慎使用和保管。

#### ◇发生火灾时组织自救操作制度

##### 1. 报警通报

发现火灾时，首先要把火灾的信息传给消防控制中心、酒店值班的负责人、公安消防队和需要疏散的旅客；召集计划中的各部员工到达着火楼层扑救。

(1) 一旦着火，火灾信息要在第一时间传到本层服务员和消防控制中心。

(2) 本层服务员和消防中心值班员立即到现场确认是否成灾。

(3) 确认起火便通知单位值班负责人、公安消防队，召集各部员工到场。

(4) 单位值班负责人到场后，决定需要疏散并组织到场员工进行灭火救人工作。

(5) 根据单位值班负责人的命令,向需要疏散旅客发出通报。

### 2. 疏散抢救

火灾发生后,必须考虑的首要问题是组织指挥疏散与抢救着火层以上的人员。

(1) 明确分工。把责任落实到楼层服务员,负责引导客人向安全区疏散,护送行动不便的旅客撤离险境,检查是否有人留在火层内需要抢救出来,接待安置好从着火层疏散下来的客人,并稳定客人情绪。

(2) 疏散次序。先从着火房间及着火层以上各层开始疏散,再疏散着火层以下各层。疏散时青壮年通过安全楼梯疏散,行动不便的人员则护送他们从消防电梯疏散;并对火层以下的客人做好安抚工作,并劝其不要随处乱跑。

(3) 指导自救。指导自救分别由服务员带领或通过楼内通信设备指导等方式进行。组织服务员鼓励或带领旅客沿着消防楼梯冲过烟雾下楼;对不能从预定的消防楼梯疏散时,由服务员带领旅客登上天台上风口处等待营救,并组织水枪喷射掩护;对于被困在着火层的人员,应通过广播器、室内电话等通话工具,鼓励被困人员增强自救信心,引导启发他们就地取材选择如下自救方法:使用床单、窗帘、台布等连接起来作救生绳,把一头固紧,沿布绳降落到下一层;封闭门窗,堵孔洞防止烟雾窜入房间,用水泼在门窗上降温,留在房间等待营救。

(4) 注意安全。在疏散路线上设立哨岗向疏散人员指明方向,防止疏散人员误入走道,并劝导疏散人员有序地疏散,及时清除路障,保持道路畅通无阻。使用消防电梯疏散人员时要有专人操作,约定好联络信号,以便电梯出故障时采取营救措施。组织灭火时要观察客房火势发展蔓延过程,一般情况下是先从下向上,遇阻向水平发展,再从门窗竖井孔洞等开口部位向上下左右蔓延,因此组织灭火时首先要堵住火势向外蔓延,把火势控制在着火房间内予以扑灭。

1) 启动消防水泵,满足着火层以上各层消防用水量,铺设水带作好灭火准备。

2) 关闭防火分区的防火大门。

3) 派出人员携带灭火工具到着火房间的相邻房间和上下层的房间,查明是否有火势蔓延的可能,并及时扑灭蔓延过来的火焰。

4) 使用水流灭火时,要正确操纵水枪射水,一般应先窗后内,先上后下。从窗户的房顶部之字形摆动喷射,向后移动到角落处,把房顶和开口部位的火势扑灭后,再射向起火部位。

### 3. 防烟排烟

在扑救高层建筑初期火灾时,为了降低烟气毒性,防止烟气扩散,采取防烟、排烟措施是保证人员安全加快灭火进程的必要措施,具体措施有以下几个:

(1) 启动送风排烟设备，对疏散楼梯间、前室保持正压送风排烟。

(2) 启开疏散楼梯的自然通风窗。

(3) 把客用电梯全部降至首层锁好，并禁止使用。

(4) 使用湿毛巾捂住鼻口匍匐地面的防烟方法。

#### 4. 注意防爆

一是防止易燃物体受热而产生的爆炸，二是防止产生轰燃。因此在扑火时，要注意做到以下三点：

(1) 把处于或可能受火势威胁的易燃、易爆物品迅速清理出楼外。

(2) 对受火势威胁的石油产品贮罐用水喷洒，使之冷却。

(3) 扑救客房火灾时要坚持正确射流的方法，防止轰燃的发生。

#### 5. 现场救护

扑救高层建筑火灾，应组织单位医务人员及时对伤员进行护理，然后送医院救治。

#### 6. 安全警戒

为了保证扑救、疏散与抢救人员的工作有序地进行，必须对大楼内外采取安全警卫措施。安全警戒部位包括在大楼外围、大楼首层出入口、着火层等分别设置警戒区和警卫人员，其任务如下：

(1) 大楼外围：清除路障，指导一切无关车辆离开现场，劝导过路行人撤离现场，维持好大楼外围的秩序，迎接消防队，为消防队迅速到达火场灭火创造有利条件。

(2) 大楼首层出入口：不准无关人员进入大楼，指导疏散人员离开大楼，看管好从着火楼层疏散下来的物件，保证消防电梯为消防人员专用，指导消防队进入着火层。

(3) 着火层下一层：不准客人进入或再登上着火楼层，防止坏人趁火打劫、浑水摸鱼或乘机制造混乱，保护好消防装备器材，指导疏散人流向下层有序地撤离。

#### 7. 通信联络

保持大楼内着火层与消防控制中心、前后方的通信联络，使预定的灭火疏散应急预案顺利实施。

(1) 楼内的电话、楼层服务台的电话要设专人值班及时对话。

(2) 值班经理与消防中心、着火层以上各层、供水供电部门保持联系，有条件时最好设置无线电通信网。

(3) 设立通信人员，负责口语通信联络。担任此项工作的人员必须熟悉各部位位置和各部的负责人。

#### 8. 后勤保障

- (1) 保证灭火器材。
- (2) 保证水电供应不间断。
- (3) 积极协助救援单位，提供支援项目，保障器材供应。

9. 其他

以上事项必须在着火后 5~7 分钟内完成。

◇突发事件处理制度

- (1) 遇有突发事故发生，所有员工必须服从总经理或有关领导的指挥调遣。
- (2) 本酒店员工一旦发现可疑情况或各类违法犯罪分子及活动，应立即报告保安部。
- (3) 发生偷窃、抢劫、凶杀或其他突发性事件，应立即报告保安部和值班主管，同时保护好现场，除紧急抢救外，无关人员不得进入现场。
- (4) 当治安管理部门、保安人员进行安全检查和处理案件时，有关员工应积极配合，正确提供情况。
- (5) 发生火警火灾时，工作人员除应立即报告消防中心外，还应马上采取有效措施先行扑救火灾，扑救完毕保护好现场，待有关部门检查完毕后方可整理事发现场。

## 第十二章 酒店工程部管理制度

### ◇工程部材料管理制度

(1) 酒店工程部所有材料均应分门别类登记造册，并建立有关账卡，由仓库管理员统一保管。

(2) 日常维修所用低值易耗材料，由领用人填写领料单、当值工程师批准签名后登记发放。

(3) 新安装的所有材料要有部门经理批示，并填写领料单方可发放。

(4) 如果材料价格较高，必须由部门经理签字批准方可发放。

(5) 特殊情况下可凭借条领取，但必须尽快补办有关手续。

(6) 各种门锁须经部门经理批准后方可发放。

(7) 对弄虚作假、私自拿用材料者，一经查获即给予严厉处罚。

(8) 表扬和奖励节约材料者，批评和惩罚浪费材料者。

### ◇设备安全检查制度

(1) 配合楼层对客房电器设备进行全面检查，包括床头箱及接线盒、门铃、灯具、衣柜灯及其开关、房间插座和插头等。

(2) 每半年检查吊花灯和组合等花灯、灯具和水晶玻璃物品等是否牢固可靠。

(3) 餐厅厨房和职工厨房电器设备，除分工包干责任制中规定由责任人每月进行维护保养外，每年由维修班安排两次安全检查，包括开关、插座、设备的接线是否坚固，接零保护线是否可靠，线路是否完整。

### ◇工程部值班制度

(1) 酒店工程部实行值班运行管理制度，设立工程部值班班次运行时间表，每月由工程师将下月的值班人员名单列出，于月底下发执行。

(2) 各操作室或工作间的检修记录、值班记录，每周一送部门经理审阅，周



三退回，并存档备查。

(3) 值班人员必须坚守岗位，不得擅自离岗、脱岗，应按规定定时巡查设备运行情况。如果要脱离岗位巡查、抄表时，应告知另一值班人员。

(4) 值班人员接到维修报告时，要立即赶赴现场修理，不得延误。

(5) 值班人员在当班或抢修结束后，必须在值班记录或抢修记录上签名，以明确责任。

(6) 发现设备故障，值班人员无法处理时，要立即报告部门领导和主管经理，组织力量及时抢修。

(7) 凡员工调换班次和请假，均须提前一天提出申请，并经本部经理批准后，方可生效，否则按无故旷工处理。

(8) 值班人员不得利用值班电话擅自打外线，以确保值班电话使用畅通。

(9) 早、午、晚及夜间所有运行设备值班机房，必须有人值班。

### ◇工程部交接班制度

(1) 交班人员须作好交班前的准备，接班人员须提前 15 分钟到岗接班。

(2) 交班人员要将设备运转情况、未完成事宜以及需下班接着做的工作，作好记录与交接。

(3) 接班人员要查看交接记录，听取上一班人员设备运行情况的汇报。

(4) 检查仪表、工具，并在交班记录表上签名，查看设备运行情况。

(5) 出现下列情况时，不得交班。

1) 接班人员未到或未经主管同意指定合适的代班人员时。

2) 设备故障影响运行或影响营业时。

3) 接班人员有醉酒现象或其他神志不清而找不到其他接班人员时。

(6) 交班时，检查出的问题由交班者负责。

(7) 交接班时，未检查出事故，但又在接班后发现了事故，由接班人员负责处理。

(8) 当出现事故正在处理时禁止交接班，待事故处理完毕后方可交接班。

### ◇锅炉操作管理制度

(1) 司炉长和全体司炉工都要对动力设备领班负责，在领班的指导下完成任务。

(2) 严格执行“蒸汽锅炉安全监察规程”的有关规定和“锅炉房安全管理规则”的各项要求，确保锅炉安全运行。

(3) 每班都要坚持巡回检查制度,了解设备的运行情况,在准时抄表填写运行记录的同时,监视水位、气压、油压、火焰、排烟温度、蒸汽管道等,根据各系统的设计和运行要求,对有关设备进行调节,并详细作好记录。

(4) 按锅炉及其所属设备运行周期,做好年计划大、中、小修。每当锅炉出现故障后,要立即前往处理,必要时组织人力连夜抢修,不得延误。

(5) 每班至少冲洗水位计及排污一次,并严格控制除氧器水温,发现水温不符合要求时要立即采取措施,检查维修。

(6) 司炉人员要勤检查、勤调节,保持锅炉燃烧情况的稳定、煤渣含碳量不超过规定标准,并做好节能工作。

(7) 巡查中发现不正常现象及故障先兆、隐患,要及时处理;如果当时处理不了,要在作好补救措施后,向主管汇报并作好记录。

#### ◇空调操作管理制度

(1) 上岗期间,全体空调工听从值班长的调度和工作指令,在领班的指导下完成任务,对动力设备领班负责。

(2) 了解设备的运行情况,根据外界天气变化及时进行调整,确保系统正常运行,并作好运行记录。

(3) 坚持巡检制度,每班都要定时对外界及各空调区域的温度、相对湿度进行监测。

(4) 巡查中发现异常现象及故障要及时排除,如果一时处理不了,要在作好补救措施的同时上报主管。

(5) 每班都要监视水温、水压、气压以及有无溢漏情况,如遇下雨或消防排水,要注意排水系统,以免水浸设备。

(6) 按中央空调及其设备运行周期,定期做好计划大修、中修或小修;每年中央空调使用期过后,要进行必要的检修;接到报修任务后,要立即赴现场进行处理,必要时连夜抢修。

(7) 值班人员必须掌握设备的技术状况,发现问题妥善处理,搞好中央空调系统和通风系统设备的日常保养和检修,并记好工作日记。

(8) 中央空调运行人员要勤巡查、勤调节,保持中央空调温度的稳定,并做好节能工作。

#### ◇配电室操作管理制度

(1) 值班电工要树立高度的责任心,熟练掌握酒店供电方式、状态、线路走向及所管辖设备的原理、技术性能和操作规程,并不断提高技术水平。

(2) 严格保持各开关状态和模拟盘相一致, 不经领导批准, 值班人员不得随意更改设备和给线的运行方式。

(3) 密切监视设备运行情况, 定时巡视电器设备, 并准确抄录各项数据, 填好各类报表, 确保电力系统正常运行。

(4) 值班人员对来人来电报修, 要及时登记并即赴现场修理, 工作结束后, 做好工时和材料的统计工作, 并要求使用方要签字。

(5) 在气候突变的环境下, 要加强对设备的特别巡逻; 发生事故时要保持冷静, 按照操作规程及时排除故障, 并按规则要求做好记录。

(6) 值班人员违反工作规则或因失职影响营业或损坏设备, 要追究当事人责任。

(7) 任何闲杂人等不得进入配电室, 更不得在配电室逗留; 参观配电室或在配电室执行检修安装工作, 须得到工程部负责人的批准, 并要进行登记。

### ◇停电处理制度

(1) 值班经理接到突然停电通知时, 应立即赶赴现场, 检查应急灯是否正常, 查明停电原因。

(2) 通知工程部维修及通知大堂副经理与有关部门联络。

(3) 检查电梯是否正常运作, 检查有关设备是否损坏。

(4) 通知保安部做维持现场的保安工作。

### ◇办理设备维修手续管理制度

(1) 需要维修的设备, 使用部门要填写报修单。

(2) 报修单一式三联, 报修部门、工程部、维修班组各一份。

(3) 维修班组接到维修单后, 根据报修内容和重要程度, 填写开工日期和估计工时, 并分派维修工人检修。

(4) 班组在收到维修工人送回的报修单后, 要核实耗用的材料和实用工时, 并将报修单汇总后交工程部。

(5) 工程部在接到各班组交回的第三联报修单后, 应和第二联核销, 存入员工完工档案, 作为每月评奖的依据。

(6) 维修工人在维修完工后, 须经报修部门签字认可。

(7) 核销报修单时, 如果发现缺漏应追查原因。

(8) 一时完不成的项目, 应通知使用部门预计完成的具体时间。

#### ◇工程部物品领用管理制度

(1) 酒店工程部物品的领用,要按计划、实用数和审批手续办理。维修人员需领料时,要填写领用单,写明物品名称、数量、日期并签名,经本班组长审批签字后交工程部经理审批。

(2) 领用单经库房人员认可后,方可领取所需的维修材料或工具。

(3) 库房工作人员应每周统计各班组的消耗,并将资料存档。

(4) 物料用品应勤领少储,防止积压和浪费。

(5) 物品及工具的保养,应由领用人负责。专用工具由专人使用,不用的工具由保管员负责保管,贵重工具、仪器、仪表由主管负责人保管。

(6) 有关工种所需个人工具,必须填写工具登记卡;如果工具损坏需调换,要以旧换新;如果工具遗失,须填写工具遗失表,由遗失者照价赔偿。

(7) 有关工种需配专用设备和专用工具,要建卡登记,分工保管,责任到人,并定时核对,做到账物相符。

(8) 工具和设备要随用随借,并执行借用归还手续,按时归还;工程部物品不准借给其他部门,特殊情况需办理工具借用手续,经部门领导同意后方可借出。如果有损坏或遗失,应视具体情况赔偿。

#### ◇设备事故处理制度

(1) 设备一旦发生事故,影响到客人的正常生活和活动时,必须马上启用备用应急设备,采取应急措施挽回损失和影响,并保护现场,及时上报。

(2) 有关领导及有关人员要立即赴现场检查、分析、记录,及时做出处理。

(3) 事故发生后,有关人员要将设备事故报告单送交有关领导批示后,由工程部和有关部门领导解决。

(4) 对于事故责任者,酒店要查明原因,根据规定,视情节轻重给予必要的经济处罚和行政处分;如果已触犯法律,则按国家法律程序处理。

(5) 事故的事后处理要做到四不放过,即事故原因不查清不放过、缺乏切实有效的防范措施不放过、缺乏常备不懈的应急弥补措施不放过、事故责任人和员工未受到教育不放过。

#### ◇新增设备管理制度

(1) 酒店各部门需增置的设备经批准购买后,报工程部设备管理部门备案。

(2) 经工程部进行可行性方面的技术咨询后，才可确定装修项目或增置电器及机械设备。

(3) 各部门应设一名兼职设备管理员，协助工程部人员对设备进行管理，指导本部门设备使用者正确操作。

(4) 设备项目确定或设备购进后，工程部负责组织施工安装，并负责施工安装的质量。

(5) 施工安装由工程部及使用部门负责人验收合格后填写设备验收登记单方可使用。

### ◇电气机械设备操作制度

(1) 电气机械设备使用前，设备管理人员要与人事部配合，组织使用人员接受操作培训，工程部负责安排技术人员传授专业知识。

(2) 使用人员要学会操作，掌握日常保养知识和安全操作知识，熟悉设备性能后，经工程部签发设备操作证上岗操作。

(3) 使用人员要严格按操作规程工作，认真遵守交接班制度，准确填写规定的各项运行记录。

(4) 工程部要指派人员与各部门负责人，经常检查设备情况，并列人员工作考核内容。

(5) 使用各种电气机械设备时，一定要注意安全。

### ◇改装、移装设备操作制度

(1) 设备的跨部门改装、移装前要报工程部审批。

(2) 工程部进行技术可行性咨询，派员改装、移装。

(3) 将设备改装、移装的情况记入档案。

(4) 酒店各部门未经呈报工程部经理、主管审批同意，任何人不得改装、移装设备。

### ◇转让和报废设备管理制度

(1) 设备年久陈旧不适应工作需要或无再使用价值，使用部门申请报损、报废之前，工程部要进行技术鉴定和咨询。

(2) 工程部指派专人对设备损坏情况、影响工作情况、使用年限、残值情况、更换新设备的价值及货源情况等进行鉴定与评估，填意见书交使用部门。

(3) 使用部门将“报废、报损申请单”附工程部意见书一并上报，按程序审批。

(4) 申请批准后，交付采购部办理，新设备到位后，旧设备方可转让或报废。

(5) 报废、报损旧设备由工程部负责按规定处理。

#### ◇设备日常巡检制度

(1) 当值人员与各系统技术人员根据系统的运转情况制定巡检内容、要求及巡检路线，并落实到具体人员。

(2) 巡检人员严格按时间和巡检内容进行巡检，发现问题及时解决或上报处理。

(3) 保证各系统的正常运行和重点设备的正常运转。

(4) 月终将填写的巡检记录表整理汇集报工程部经理，由档案管理人员收存，以备查证。

#### ◇设备日常维修制度

(1) 酒店使用部门的设备发生故障，须填写维修通知单经部门主管签字交工程部。

(2) 工程部主管或当值人员接到维修通知，应随即在日常维修工作记录簿上登记接单时间，根据事故的轻重缓急及时安排有关人员处理，并在记录本中登记派工时间。

(3) 维修工作完毕，主修人应在维修通知单中填写有关内容，经使用部门主管人员验收签字，并将通知单交回工程部。

(4) 工程部在记录簿中登记维修完工时间，并及时将维修内容登记在维修卡片上，审核维修中记载的用料数量，计算出用料金额填入维修通知单内。

(5) 将处理好的维修通知单依次贴在登记簿的扉页上。

(6) 紧急的设备维修由使用部门的主管用电话通知工程部，由当值人员先派人员维修，同时使用部门补交维修通知单，当值人员补填各项记录，其他程序均同。

(7) 工程部在接单后两日内不能修复的，由当值主管负责在登记簿上注明原因。如果影响营业，应采取特别措施尽快修理。

### ◇电梯维修制度

#### 1. 巡检制

工作人员在接班后按规定时间和路线对电梯进行一次检查，内容包括机房、各梯内选、外呼、楼层指示灯、电梯乘搭舒适感、厅门、轿厢门、轿厢照明、轿厢装修、风扇以及巡视记录表中的所有项目。

#### 2. 包干责任制

为了更有效地对电梯进行日常的维护保养，实行电梯的维护保养包干责任制，即将人员分成若干组，每组负责若干部电梯的日常维护保养，内容包括该电梯所属设施的整流器、控制屏、主机、轿厢及轿厢顶、导轨、厅门及门轨、井道及并道设施、井底等。

#### 3. 季度和年度安全检查制

除了日常对电梯进行巡检和实行包干责任制以外，还应进行季度和年度安全检查，按升降机试验记录逐项进行检查和试验，并作好试验记录。



## 第十三章 酒店后勤部管理制度

### ◇更衣室清洁管理制度

(1) 工作人员负有清洁酒店更衣室地面的工作职责，包括扫地、拖地、擦抹墙脚、清洁卫生死角等方面。

(2) 清洁浴室，包括擦洗地面和墙身（特别是砖缝位置），清洁门、墙和洗手池。

(3) 清洁员工洗手间。

(4) 清洁衣柜的柜顶、柜身。

(5) 清洁室内卫生。

(6) 拾到员工物品，应及时登记并上交保安部。

### ◇司机管理制度（一）

(1) 学习酒店规章制度及安全条例，实行签到制度，并将学习总结报总经理办公室。

(2) 司机必须参加车队的安全行车学习，特殊情况不能参加的须请示车队长同意。

(3) 司机行车出现交通事故并负主要责任者，必须在车队安全会议上汇报事故经过并写出书面检讨。

(4) 酒店的司机一律受本制度约束，定期参加有关安全学习。

(5) 节假日司机必须服从车队长的统一安排，开领导专车的司机跟领导一起值班。

(6) 每月定期检查车辆，研究分析车辆安全状况，并制订措施。

(7) 每日检查车况，保证车辆能正常营运。

### ◇司机管理制度（二）

(1) 司机上班时间不出车时，必须在司机室等候工作，临时有事离开必须向车队长请假。

(2) 司机请事假,必须经车队长批准,领导专车司机须经领导同意后方可请假。

(3) 严格执行考勤制度,无故缺勤者一律按旷工处理,司机不听从安排、耽误公事,严重者给予开除处理。

(4) 司机必须注意保密,不得传播乘车者讲话的内容,违者给予批评教育,严重者严肃处理。

(5) 开领导专车司机,领导公事外出或外地学习、开会期间,司机工作由车队长安排。

(6) 单位和个人用车,由车队长统一安排;如无车队长或酒店领导派车,司机可拒绝出车。

(7) 司机下班后,车辆不准在外面过夜(不配司机的领导除外),违者第一次批评教育并罚款,第二次起每次加倍处罚;车辆附件一切误失均由司机负责,如果车辆失窃,司机须负一定的赔偿责任。

(8) 司机私人用车需经酒店领导或主管领导批准,违者按情节轻重每次罚款不等,未经批准用车办私事,如果发生交通事故及损坏车辆者,由司机负责维修费,赔偿有关事故的全部经济损失。

(9) 严禁赌博、播放黄色录像带和走私,凡在办公室、宿舍提供赌博或观看黄色录像带,一经发现,第一次给予警告,第二次报治安管理部门依法查处。

(10) 不准借车给别人驾驶或学车,违者罚款。

(11) 酒店车队车辆司机需要调整,经酒店领导同意后由车队长统一安排。

(12) 严禁酒后开车,酒后开车损坏车辆者,由司机负责维修费;如果发生交通事故,除负责维修费外,还应承担刑事责任。

(13) 司机利用酒店车辆外出搭客营运者,一经交通运输局查获,一律作除名处理。

#### ◇公务用车制度

(1) 严格控制各部门使用汽车,属货运所需卡车,必须节约车位,满载运行,不迂回路线。非业务上特殊需要或急需使用,不准使用小车、旅行车(面包车)和大客车等。

(2) 需使用客用车,使用部门或个人必须填写车辆申请单,经部门经理审查报总经理批准,车务部才予以派车。因急需先使用车辆,事后也必须取得总经理批条,否则车费由当事人负责。

(3) 分配各部使用的汽车,除指定专项用途者外,不得使用于联系工作。到郊区或其他远地方工作,必须使用汽车者,一律经部门经理同意后使用;否则,用车人员及司机共同担负经济责任。

(4) 车务部对各部门或个人因公用车, 必须凭总经理批条派车 (急用须补批条), 每月汇总批条向财务部报账。

(5) 财务部对车务部上报的公务用车费用, 必须逐笔严格审查用车原因、领导批条, 对不适当用车或未经领导批准的用车, 应坚决拒绝报销, 并退回车务部向当事人员追收车费。

#### ◇车务部安全奖罚制度

(1) 持有酒店驾驶证的职业司机, 当月安全行驶, 无事故发生, 可享受当月安全奖。

(2) 享受安全奖的司机必须每天如实填写安全公里数, 按照有关规定填制月度报表, 并于当月月终前报调度主管审核签名, 由安全室造表汇总, 财务室统一发放。

(3) 短途行车或机动车司机, 当月工作 20 天以上, 完全无事故发生, 也可享受当月安全奖。

(4) 当月发生交通事故, 负次要责任以上过失, 无论经济损失多少, 肇事司机取消当月安全奖。

(5) 一年内能安全行车、优质服务而又无投诉的司机, 可享受年终安全奖。

#### ◇VIP 车队接团服务操作制度

(1) 接受任务, 制订工作方案, 每一个参加接待服务的工作人员须了解宾客 (或团体) 的基本情况 (国籍、身份、国情、政治经济概况、礼节礼貌等)。

(2) 落实司机名单, 编排礼宾车队行车序号。

(3) 介绍宾客活动日程时间表。

(4) 检查司机仪容仪表。

(5) 检查车容车况, 对参加接待车辆逐一检查, 以确保安全。

(6) 传达车队接待方案、外事纪律及现场服务要求细节。

(7) 接待任务完成后, 小结接待全程工作情况, 表扬好人好事, 并将资料存入管理档案。

#### ◇司机服务操作制度

(1) 对客人要面带笑容, 使用敬言, 做到“请”字当头, 始终坚持“客人至上, 服务第一”的服务原则。

(2) “微笑”服务，给客人以亲切、愉快和轻松的感觉。

(3) 树立良好的职业道德，不拣客、不拒载、不多收车费；空车行驶时，做到扬手即停，开门载客（交通条件不允许除外）。

(4) 不论任何客人，都要以礼相待，热情服务，绝不能厚此薄彼。

(5) 急客人之所急，热情为客排忧解难，给客人提供良好的服务。

(6) 树立良好的驾驶作风，不争先、不抢道、不开斗气车，坚持文明行车。

(7) 如遇客人有意刁难，应采取忍让克制态度，绝不允许和客人发生争吵，更不准打架斗殴。

#### ◇司机日常工作制度

(1) 上班时先到调度台报到后，检查车容、仪容符合标准，起动车辆，检查车况，确认一切都达到标准后即可在待命室内候派。

(2) 司机必须无条件接受调派命令，由调度台根据排班次序轮流派车；如果有意见，应执行任务后向上级反映意见。

(3) 接受调派的司机，应向调度台问清楚用车单位或姓名、用车时间、上落客点、行车路线、付款方式等。开车前及完成接待任务后，均要用无线电话向调度台报告。

(4) 执行任务时，凡须以记账或签单输入房费者，司机应在客人离车前请客人签单确认车费。电话预约订车必须准时到达用车地点，及时与租车单位负责人联系，并把车辆和车牌号、停车地点告诉客人。

(5) 与客人见面时，要面带笑容向客人问候，打开车门，用手挡住车门框上沿请客人上车，热情搀扶老幼客人，客人坐稳后，应递上冷（热）毛巾，主动帮助客人提拿行李物品，关好车门。行车中如遇复杂路面，应提醒客人坐好。

(6) 客人需要司机等候时，要耐心，不准有任何烦躁表示，并选择地形将车停好等候客人。候客时不准远离车辆，不准在车上睡觉，不准翻阅客人放在车上的物品，不准用喇叭催人。

(7) 载客到达目的地时，要主动把车开到客人下车的就近点，用敬语请客人签单，提醒客人带齐行李物品。

(8) 客人下车后，要主动检查车内有无遗留物。每程客人下车后，司机均应清洁烟灰缸，抹净车厢内脚印。客人遗留在车上的物品，司机要交给调度台处理。

(9) 回酒店后，主动作好行车记录，清洁车辆卫生，停好车辆，向调度台交车钥匙，向财务收银处交车费及路单。

(10) 在接送客人时，中途不得无故更换驾驶人员。

#### ◇车辆卫生制度

(1) 保持车辆外壳完整无损，车身漆皮光亮，无浮尘，无泥、水痕迹，无油污，前后挡风玻璃无破损裂痕，玻璃明亮，电镀件光亮完好，轮胎及装饰框清洁、完好。

(2) 车厢内无浮尘杂物，脚垫齐全无脚印，头枕垫椅套平整清洁，不缺不破，每三日需更换一次。

(3) 车厢内不得放置杂物（书报、杂志、玩具等），不得放置装饰品及迷信用品，不得张贴任何宣传广告品。

(4) 引擎无浮尘无油污，行李箱整齐清洁，不能放任何物品在行李箱内，司机自用清洁物品应放在固定位置。

#### ◇安全行车和车辆保管制度

(1) 严格遵守交通规则，做到不抢道、不闯红灯、不逆向行驶，保证安全行车。

(2) 下班司机完成公务后，车辆要开回酒店停车场或酒店指定的地址停放，不得在其他地方停放。

(3) 司机要爱护车辆，加强对车辆的保养，平时要做到勤检查、勤扫、勤抹、勤洗，保证车况良好、车表洁净光亮、车内清洁舒适。

#### ◇车辆营运后交款、保养制度

(1) 营运后应清洗车辆，然后把车开回停车场停放好。

(2) 熄灯、摘空挡拉紧手制动器，检查轮胎气压确保符合标准，紧固轮胎螺钉。

(3) 补充机油、燃油、冷却液和蓄电池液，保证次日车辆营运需要。

(4) 清洁烟灰盒，检查车内是否有未熄烟头，防止易燃易爆物品留在车上，客人的遗留物品应及时处理。

(5) 填写好路单，并撕下当天路单，取出测速卡片。

(6) 关好车窗，锁好车门、后备箱。

(7) 到调度台签路单，并把测速卡片连同路单一起钉好，并交车钥匙。

(8) 到车务部办公室向收款员交路单，交营运款。

(9) 交款后，到指定地点打考勤卡，更换制服后方可下班。

#### ◇车辆检查保养制度

(1) 承包车和班车每月进行全面检查保养, 班车司机可利用假期并根据车辆的技术情况适当进行检查保养, 保养项目、总里程应填写在车辆保养单上, 由车管主管签字后方才有效; 承包车辆亦可到外厂进行保养, 但必须由该厂填写保养单并盖章。

(2) 保养单应及时交安全室存档。

(3) 每月少于两次全面保养的司机, 除取消当月安全奖外, 另给予一定的经济罚款。

#### ◇车辆维修保养制度

(1) 司机应加强对车辆的保养, 爱护车辆, 勤检查、勤打扫, 出车前、收车后要检查, 如有异常, 及时向车队长报告, 保证正常行驶。

(2) 车辆需要维修, 先由司机填写维修项目单, 车队长审查后制定修理计划, 车辆方可进厂修理。

(3) 修理工必须详细填写修理机件清单及修理费价目表, 车辆修好后, 由司机和安全员、车队长共同鉴定方可出厂。

(4) 修理费发票必须由司机、车队长签名证明, 酒店总经理审批后方可报销。

#### ◇交通事故处理制度

除按《道路交通安全法》规定处理外, 酒店还对出现交通事故的司机作如下处理:

(1) 发生交通肇事的司机, 除如实向副经理报告外, 须立刻交一定金额到部门财务室作为保证金。

(2) 事故处理的一切费用, 除保险公司索赔部分外, 其余全部由肇事司机承担。

(3) 单位对肇事司机罚款如下: 负全部责任的司机罚款 10%, 负主要责任的司机罚款 9%, 负同等责任的司机罚款 7%, 负次要责任的司机罚款 5%。

(4) 出现重大交通事故(死亡 3 人或重伤 3 人, 直接损失严重), 负主要责任以上的司机除执行上述规定外, 另作如下处分。

① 属承包车的司机, 终止合同, 押金充公。

② 属车务部司机，由车务部出示事故报告交人事部处理。

#### ◇机场、车站免费接送操作制度

(1) 做好出车前的“三查”工作，即查车辆技术状况、车容卫生、仪容仪表。参照VIP车容卫生标准、司机仪容标准执行，并把车辆停泊在指定地点，拉紧手刹。

(2) 当班司机必须服从命令、听从指挥，提前站在车门旁迎接客人。

(3) 与前厅接待处紧密配合，根据前台部订出的时间准时开车，司机不得以任何借口提前或推迟出车，不得驾车外出办私事，每个接送程序均要用车上的无线电对讲机向总台报告。

(4) 到达机场和车站后，不得离开车辆，客人上车坐稳后，司机应迅速送上冷或热毛巾服务，配合酒店代表将客人的行李放置好。

(5) 司机要严格遵守交通规则和操作规程，保证把客人安全接回酒店。

车辆到达酒店前，司机需提前与调度台取得联系，使客人到达酒店后就能受到热情接待。客人下车后司机要检查车上有无留下客人的物品，然后填写好程序路单，准备下个程序的迎客。

(6) 行车中不得随意变更行驶路线或中途上落客人，不得随意乘搭酒店员工和亲友本店员工因公需要搭顺路车时，要经总经理或大堂副经理批准。

(7) 下班后必须搞好车容卫生，泊好车位，到调度台签退并交回路单、车钥匙。坚持每周更换椅套，搞车容卫生，由班长、主管督导检查，确认合格后方可下班。

(8) 不得迟到、早退、旷工，请假和年休必须提前办好手续。

(9) 坚持按司机工作程序办事，做好出车前、行驶中、到达目的地的检查工作，发现故障立即报告总台处理。

#### ◇免费专线巴士服务操作制度

(1) 司机上班时间应根据排班表提前到达工作岗位，做好出车前的准备工作，如搞好卫生、车况检查等。

(2) 上岗前必须按照VIP车队车容、车况标准和司机仪容、仪表标准进行自检，确认合格后才准许上岗服务。

(3) 无论有无客人搭乘当班专线巴士，司机均要提前把车开到酒店指定泊位停放，站立车门旁，并微笑候客上车。



(4) 客人上车时,面对客人微笑,有礼貌地用敬语向客人问候,主动帮客人提拿行李物品,对老、幼客人要主动搀扶上车。

(5) 客人坐稳后,司机关好车门,巡视行李物品放置是否稳当,准时把车开出。

(6) 每趟车开出前,均要用无线电对讲机向总台报告。

(7) 在接送客人时不准随意改变行车路线,中途不准乘搭无关人员。

(8) 到达落客点时,应主动把车开到落客就近地点,车停稳后,提醒客人带齐行李物品下车,并向客人道别。

(9) 客人离车后,迅速用无线电对讲机与总台联系,听从总台指挥,便于调度确认该车是否需要到机场、车站迎客。

(10) 车回酒店后,要用无线电对讲机向总台报告,等候下趟出车任务。

(11) 下班时应作好出车记录,搞好车容卫生,在指定地点停好车,拉好手刹,装上安全防盗锁。

(12) 把车钥匙交回总台,按规定向财务收款员交路单后方可下班。

#### ◇对讲机使用制度

(1) 使用对讲机时要严肃认真,通话要简明扼要,并运用礼貌语言,不讲与业务工作无关的事,不可在对讲机里聊天。

(2) 司机上班时要打开对讲机电源开关,随时准备接收总调度室呼叫,下班时要立即关机。

(3) 对总调度室的呼叫,要立即回话,服从调度,不得故意不回答,违者要给予适当处罚。

(4) 在营运过程中,如果发生意外要即刻向总调度报告,请示处理办法。

(5) 如有特殊营运任务,如到郊外、长时间、远距离运送客人,须征得总调度的同意。

(6) 司机离开车位,无论干什么事情都要向总调度报告,取得同意方可关机,并要锁好车门,回来时应立即开机,并向总调度报告。

(7) 司机要爱护对讲机,不得将对讲机互换或借给别人,要妥善保管,损坏或丢失要追查原因,如因失职损坏或丢失对讲机要按价赔偿。

#### ◇计程收费表使用制度

(1) 严禁私自启封与拆装计程收费表,如果发现铅封与原装不符要追查司机责任。

- (2) 客人上车时启动计程收费表，到达目的地时应关掉。
- (3) 营业时司机如果发现计程收费表跳数不准，应立即报总调度及时安排修理，不可勉强使用。
- (4) 车队每年应对计程收费表统一进行一次调校，以维护乘客利益及酒店声誉。

#### ◇车务部过失处理制度

##### 1. 行政处分或罚款

凡犯有下列过失其中之一者，分程度轻重给予行政处分或罚款处理。

- (1) 坐客不落表，下客不起表继续接客。
- (2) 乱收车费。
- (3) 双程填单程，利用积累剩余公里数接客，收费不交公。
- (4) 推公里、推时间。
- (5) 不填好路单就开车，收电台费不填单，收约车费不如实填单，收留车外宿费不如实填单，收深夜服务费不如实填单。
- (6) 违反政府法令，利用汽车夹带物品参与走私。
- (7) 盗窃物品，如轮胎、汽油、工具及酒店财物等。
- (8) 打架闹事，不遵纪守法。

##### 2. 警告或罚款

凡犯下列过失其中之一者，给予警告或罚款处理：

- (1) 上下班前不搞好车内外卫生。
- (2) 上班时开车探亲访友、会客、办私事。
- (3) 车辆排队候客时擅离车位，三五成群聊天影响工作。
- (4) 不服从调度，上班不按规定时间出车营运。
- (5) 擅离工作岗位。
- (6) 开长途车不报总调度台，上班不开对讲机，对总调度呼叫不回答。
- (7) 填路单不认真，弄虚作假，涂改、撕毁路单。
- (8) 无故拖延不交当日车费。
- (9) 遗失或损坏路单，或将车票送给亲友。
- (10) 下班不签退，不交车钥匙。
- (11) 下班后不锁车门，不关对讲机，乱停乱放影响交通或阻碍他人停车。
- (12) 事前不办理请假手续，缺勤影响工作，补休、调休、轮休未经领导批准。
- (13) 服务态度不好，影响酒店声誉。
- (14) 遗失车上设备、证件等。

#### ◇物品保管与记录管理制度

(1) 设置专职仓管员, 保管所管物品、记录物品明细账、验收进仓物品和出仓物品的发货。

(2) 存仓物品要贯彻执行“先进先出, 定期每季翻堆”的规定。

(3) 要节约仓容, 合理使用仓库, 不得混乱堆放重载物品与轻抛物品。

(4) 仓管员对所保管物品和物资应经常检查, 对滞存时间长的物品要主动催请售货场出仓摆卖或向采购部反映滞存情况。库存物品发现霉变、破损或超过保管期时, 应及时提出处理意见, 并列物品残损处理报告书送采购部处理。

#### ◇物品进出仓管理制度

(1) 仓管员对进仓物品必须根据物品进仓验收单所列内容, 逐一核对物品规格、数量和质量等, 然后签发验收单, 并送有关部门。

(2) 仓管员对不符合物品进仓验收单内容的物品, 拒绝进仓, 并向采购部报告。

(3) 物品进仓必须先办妥进仓手续, 凭商场部的出仓单或采购部印发的并经财务收款或转账的物品内部调拨单所列内容发货。

(4) 仓库对任何部门发货均应按正式出仓单发货, 严禁先出货后补手续, 严禁白条发货。

(5) 仓库发货必须在仓库办公室发货处发货, 不得在仓库内发货, 物品在发货处由提货方点收后的短缺, 一概由收货方自负, 仓库不负补偿责任。

(6) 凡酒店商场从外单位提回货物, 一律凭物品调运单办理进仓手续。

#### ◇草地保养管理制度

(1) 酒店园艺要每月用旋刀剪草地一次, 每季度施肥一次, 入秋后禁止剪割。

(2) 春、夏季的草地每周剪两次, 长度一般控制在 20mm, 秋季每周或隔周剪草一次, 当月培土一次, 隔月疏草一次, 隔周施水、肥一次, 隔周施绿宝一次。

(3) 割草前应检查机具是否正常, 刀具是否锋利。滚桶剪每半月磨合一次, 每季度将折底刀打磨一次, 园盘剪每次剪草须磨刀三把, 每剪 15 分钟换刀一把。

(4) 草地修剪应交替采用横、竖、转方法, 防止转弯位置局部草地受损过大, 割草时行间迭合在 40%~50%, 防止漏割。

(5) 避免汽油机漏油于草地，造成块状死草，注意起动汽垫机，停止时避免机身倾斜，防止草地起饼状黄印，注意勿剪断电机拖线，避免发生事故。

(6) 工作完毕后，要清扫草地，并做好清洗机具和抹油等保养工作。

#### ◇酒店盆景保管制度

(1) 酒店所有石山盆景逐一挂铁牌、编号，并拍照入册，做到盆景、名称、编号牌、照片对号存档，确保妥善管理。

(2) 新坛（新制作上盆）盆景及时编号拍照入册，出现损失后及时报告，存档备查（并应有管理者、领班、经理共同签名确认）。

(3) 室内换盆景，每次出入应登记编号，并注明摆放起止时间、地点及生长状态。

(4) 所有盆景每年应全面盘点，由主管、领班及保管者盘点后共同签名交部门存档备案。

#### ◇酒店废品处理制度

(1) 酒店废品的范围包括：废旧玻璃，玻璃瓶，啤酒瓶、罐，罐头空壳，废纸皮、纸板、纸盒，旧报刊，废旧地毯，烂木桶，烂木板，废纸，废旧塑料纸，袋、盒，废旧麻袋，破毛巾，烂床单，破桌布，用过的香皂，旧烂衣物，不成卷的厕纸以及餐厅的猪皮、兽骨及废塑料袋等。

(2) 各部门的废品可自行处理，或送交后勤部统一处理。

(3) 后勤部在收到各部门送到的废旧物品时，应作登记，注明品名、数量并签收，逐月按各部实交废旧物品汇记数量。

(4) 各种废旧物料（属酒店设备方面）的处理收入，要冲销营业成本，其余废旧物料作废品按二、八分成，部门占八成，酒店占二成。属部门所得部分，由部门自行处理；属酒店所得部分，由全酒店无废品的各部门统一分配。

(5) 后勤部应将废品送交废品站处理。

**1** 以图表、案例、模块等形式呈现，读者可以按图索骥。

**2** 目录详细，包括纸质内容目录与光盘内容目录，读者需要时通过目录就可以找到，检索性超强。

**3** 随书赠送光盘，光盘内容为e时代餐饮酒店管理规范模板，便于读者下载使用。

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

电话服务  
社服务中心：010-88361066  
销售一部：010-88326294  
销售二部：010-88379649  
读者购书热线：010-88379203  
网络服务  
教材网：<http://www.cmpedu.com>  
机工官网：<http://www.cmpbook.com>  
机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>  
封面无防伪标均为盗版

## —◎ 中小企业规范化管理系列 ◎—



## 轻管理、增效益

提高管理水平, 规范操作人员的行为  
节省管理人员的时间, 降低管理成本



微信扫一扫  
这推一个读书和交流的入口  
附赠资源: 8打碟工业出版传媒集团  
服务热线: 010-88379081



图书上架建议 企 业 管 理

ISBN 978-7-111-46894-3

ISBN 978-7-111-46894-3



9 787111 468943 >

定价: 78.00元