

XIANDAIFANDIANZHUGUANLINBANSHIWU

XIANDAIFANDIANZHUGUANLINBANSHIWU

现代饭店主管领班实务

彭青 林力源 马洁 著

广东旅游出版社





现代饭店主管领班实务

彭青 林力源 马洁 著

广东旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店主管、领班实务 / 彭青等著. — 广州:
广东旅游出版社, 1997. 7
(饭店管理知识丛书)

ISBN 7—80521—775—0

I. 现… II. 彭… III. 饭店—经济管理 IV. F719
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 06666 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

广东省农垦总局印刷厂印刷

(广州市天河区粤垦路 88 号)

850 × 1168 毫米 32 开 15.75 印张 350 千字

2005 年第 1 版第 9 次印刷

印数: 47301 ~ 50300 册

定价: 22.50 元

前 言

几乎与改革开放同时降临中国大地的现代化酒店业，在九百六十万平方公里的土地上经历了十多年的风风雨雨。今天，它已经以超速发展度过了它的幼年时期，走向成熟。面对四处耸立的酒店，不少人在思考：中国酒店业的辉煌是已经逝去？还是尚未到来？从事酒店工作的实业家们更多的是留恋从前的辉煌：高比率的住房率，源源不断的客流。面对当今客源缺乏，开房率下降，削价竞争，不少人企盼着政府部门出面加强宏观调控，用那只强有力的手制止住不断涌现的新酒店，达到酒店市场的供求平衡。可是，时至今日，新的酒店仍然再建，削价竞争愈演愈烈。不少有识之士认为，市场应该由市场规律去自行调节，供大于求的状态，正是行业内加强管理，提高质量极好机会，经过残酷的竞争，优胜劣汰，最后将是全行业整体素质的提高。我们赞成这一观点。

本书的写作宗旨，就是为了提高整体管理水平而著。酒店管理的理论源于美国，在一个多世纪的实践和探索中，它已经发育成熟。相比较之下，在我国酒店管理，无论是在实践还是在理论上，还是那样的年青，它是八十年代初才开始引进。十多年来，有识之士一方面向西方学习，另一方面立足于我国的政治、经济、文化特点进行研究，致力于建立具有中国特色的酒店管理理论。辛勤的耕耘，带来了丰收的喜悦，短短十多年的历史，酒店管理理论在中国，已从简单的接受国外的服务规范，走向了深层次的探讨。一个具有中国特点的酒店管理模式架构正在建立。在这全力以赴的探讨与研究中，尚存一些薄弱

环节，酒店基层管理为其中的一部分。

酒店基层管理是酒店管理的一部分，它是酒店管理一般理论运用在酒店基层管理运作中，而形成的特殊规律与方法，所以有别于酒店中、高层管理而独树一帜。它同样以追求效率与质量为目的，但立足于更细致和更具体的管理活动。在酒店管理中，建立一支稳定的、精悍的基层队伍，是维持酒店高效率 and 具有持久生命力的有效保证，是酒店提高服务质量、降低成本的关键。为此，我们写作了这本书，希望对酒店基层管理有所促进，希望有助于提高酒店行业的整体水平。

本书作者为广州大学管理系副教授彭青，管理系副教授林力源和讲师马洁同志。

本书的第一章、第二章的第一节、第四章和第五章的第二、三节由彭青撰写；第二章的第二、三节，第三章和第六章的第四节由林力源撰写；第五章的第一节和第六章的第一、二、三节由马洁撰写；全书由彭青统稿。

由于目前对基层管理的研究尚处于“潜在”阶段，有关新著不多，老的基层管理理论虽有一定参考价值但毕竟不能与现代基层管理的全新观念同日而语，这就给我们写作上造成了一定的难度，加上作者孤陋寡闻，谬误之处，挂一漏万之处在所难免，我们斗胆作为引玉之砖，诚请专家们及酒店业的实际管理者，特别是那些长期在基层领导岗位上工作的同仁们提出宝贵意见，以求不断完善之。

本书后附录有酒店管理的国家标准（GB/T19004.2，世界国际标准 ISO9004—2 的有关章节）供参考。

本书可作为大专院校旅游酒店专业的教科书，职业教育培训的教科书及酒店管理人员的参考书。

作者于广州麓湖畔

1997.1

目 录

前言

第一章 酒店基层管理概论	(1)
第一节 酒店的基层组织	(1)
一、酒店基层组织及其职责	(1)
二、酒店基层组织的地位和作用	(2)
三、酒店基层组织的特点	(3)
四、酒店基层组织设置原则、标准和方法	(4)
第二节 酒店基层组织管理	(12)
一、酒店基层组织管理及其历史沿革	(12)
二、酒店基层管理的特征和特点	(14)
三、酒店基层管理的主要内容	(15)
四、酒店基层管理在酒店中的地位 and 作用	(16)
第三节 酒店基层管理者	(19)
一、酒店基层管理者	(19)
二、酒店基层管理者的权限	(21)
三、酒店基层管理人员的职责和素质	(22)

第二章 酒店基层管理职能 (24)

第一节 酒店基层组织的计划管理 (24)

一、酒店计划管理 (24)

二、酒店基层组织的计划及其特点 (26)

三、酒店基层组织计划管理 (27)

1. 酒店基层组织计划管理的任务 (27)

2. 编制酒店基层组织计划必须遵守的原则 (28)

3. 酒店基层组织计划编制方法和内容 (28)

4. 酒店基层组织计划的执行 (34)

5. 酒店基层管理计划的检查与分析 (35)

第二节 酒店基层组织管理 (36)

一、酒店组织与组织管理 (36)

二、酒店基层中的组织管理 (44)

三、酒店基层劳动纪律管理 (66)

四、职工奖励、惩罚管理 (72)

第三节 酒店基层控制、指挥管理 (73)

一、控制管理概述 (74)

二、基层控制管理 (83)

三、基层指挥管理 (125)

第三章 酒店基层培训 (132)

第一节 酒店培训体制 (132)

第二节 酒店基层培训的意义 (134)

1、基层培训是酒店得以生存与发展

的基础	(134)
2、基层培训为职工自身发展创造了条件	(137)
第三节 酒店基层组织培训原则	(138)
一、学习动力原则	(139)
二、学习理论原则	(140)
三、因材施教原则	(147)
四、循序渐进原则	(147)
五、标准培训原则	(148)
第四节 酒店基层组织培训计划	(149)
一、酒店培训计划	(149)
二、酒店基层组织培训计划的特点和内容	(158)
第五节 酒店基层组织培训的形式与内容	(160)
一、基层培训的形式	(160)
二、基层培训的内容	(163)
第六节 酒店基层组织培训的方法与技巧	(167)
一、酒店基层组织培训方法	(167)
二、酒店基层组织培训的技巧	(170)
第七节 酒店基层组织培训的评估	(175)
一、酒店基层组织培训评估的意义	(175)
二、评估的过程与指标体系	(176)
三、学员学习评估	(177)
四、培训教学评估	(178)
五、培训管理评估	(180)
 第四章 酒店基层组织质量管理	 (182)
第一节 酒店服务质量与服务质量管理	(182)

一、酒店服务质量管理概述·····	(182)
二、酒店服务质量保证——承诺制的建立·····	(213)
第二节 酒店基层组织质量管理·····	(223)
一、酒店基层组织质量管理的主要内容·····	(223)
二、不断完善和严格执行质量指标·····	(245)
三、搞好服务现场管理,实现文明生产·····	(247)
四、建立质量管理点和进行服务过程控制·····	(249)
第三节 酒店基层组织质量管理的基本方法·····	(250)
一、PDCA 循环法·····	(251)
二、质量管理分类处理法 (ABC 方法) ·····	(256)
三、因果分析图法·····	(257)
四、排列图法·····	(260)
第四节 酒店 QC 小组的建立与运行·····	(261)
一、QC 小组概述 ·····	(261)
二、QC 小组的组建 ·····	(264)
三、QC 小组活动的步骤 ·····	(266)
 第五章 酒店基层管理方法与艺术 ·····	 (270)
 第一节 基层管理中的投诉处理艺术·····	 (270)
一、正确认识宾客投诉行为·····	(271)
二、基层管理中的投诉类型·····	(274)
三、投诉处理的原则与程序·····	(277)
四、设计案例分析·····	(280)
 第二节 酒店基层管理中的人际交流·····	 (297)
一、人际关系在酒店基层管理中的地位和作用 ·····	(297)

二、什么是人际关系·····	(300)
三、影响酒店人际关系的因素·····	(304)
四、建立酒店良好人际关系的原则·····	(306)
五、酒店基层管理人员的人际沟通·····	(309)
第三节 基层管理的领导艺术和技巧·····	(323)
一、心存感谢之心·····	(324)
二、做教练不出风头·····	(325)
三、走动管理最有效·····	(326)
四、让员工劳心又劳力·····	(327)
五、抱怨并不可怕·····	(329)
六、掌握批评的艺术·····	(330)

第六章 酒店基层管理实务····· (333)

第一节 前台部基层管理实务·····	(333)
一、前台部基层管理分类·····	(334)
二、前台部基层管理人员的要求·····	(335)
三、前台部基层管理者的职责·····	(336)
四、工作协调·····	(342)
附录一：大堂气氛检查项目·····	(345)
预订工作检查项目·····	(346)
前台接待工作检查项目·····	(347)
附录二：希尔顿酒店订房员效绩考核表·····	(347)
第二节 客房部基层管理实务·····	(349)
一、客房部基层管理分类·····	(350)
二、客房部基层管理人员要求·····	(350)
三、客房部基层管理职责·····	(351)

四、工作协调·····	(354)
附录一、假日酒店客房部领班(主管)查房 标准·····	(356)
附录二、厅堂组、洗手间卫生检查记分表·····	(358)
第三节 餐饮部基层管理实务 ·····	(360)
一、餐饮部基层管理分类·····	(360)
二、餐饮部基层管理人员要求·····	(361)
三、餐饮部基层管理人员职责·····	(362)
四、工作协调·····	(366)
第四节 保安部基层管理实务 ·····	(368)
一、保安部基层管理人员的要求·····	(368)
二、保安部基层管理人员职责·····	(369)
三、工作协调·····	(370)
第五节 工程部基层管理实务 ·····	(371)
一、工程部基层管理分类·····	(371)
二、工程部基层管理人员的要求·····	(375)
三、工程部基层管理者的职责·····	(379)
四、工作协调·····	(406)
附录: 质量管理和质量体系要素·····	(409)

第一章 酒店基层管理概论

酒店主管、领班管理，指的是酒店管理中的哪种管理？在本书十分明确指出，就是酒店基层管理。主管、领班是酒店基层管理者在中国一种比较普遍的称谓。

基层管理，是任何管理活动地方都存在的一种必不可少的管理。在工矿企业有称之为班组管理，在其它一些行业有称之为一线管理。酒店基层管理有与其它基层有共同的地方，也由于其自身的特点而相异与其它基层管理。

本章将从酒店基层组织、酒店基层组织管理和酒店基层组织管理者三个方向去论述酒店基层管理的特点、职责及其作用。

第一节 酒店的基层组织

1. 酒店基层组织及其职责

什么是酒店的基层？它与工矿企业的班组有什么同异？首先我们看看工矿企业的班组，工矿企业的组织划分，原则上是分为厂、车间、工段和班组四个层次。班组是企业的细胞，是企业生产经营活动的最基层单位。它是根据工业企业生产的工艺流程、产品类型、不同岗位的要求，由若干相同或不相同的工种的工人组成的。而酒店基层即有同工矿企业班组

相一致的地方，即它是酒店经营活动的最基层的单位，是酒店经营的细胞。然而它的组成与结构却异于工矿企业的班组。首先酒店的基层组织是依据提供的不同服务产品分为部门，然后根据不同的工作场所或服务的不同流程再分为更小的部门，在小部门中依据工作时间的差异和工作内容的不同分为部或者是班、组。我们通常把部和班、组看成基层。之所以部也被看成基层组织，就在于不少酒店其基层管理只到部而无班组。本身酒店的部就是基本作业单位。酒店基层组织，是根据酒店服务的分工和协作需要而产生的，按照提供的不同服务内容和不同的工艺要求而划分出的基本作业单位。酒店的基层组织分为服务性基层组织，辅助性基层组织和职能性基层组织三类。基层组织的主要职责是：

(1) 根据上级下达的任务，具体完成本部门的服务程序，并且保证质量和按期完成服务工作。

(2) 合理调整劳动组织，认真贯彻执行各项规章制度、维护劳动纪律和职业道德。

(3) 对所属区域的设施、设备负保养之责。

(4) 不断降低成本，努力提高经济效益。

(5) 准确、完整、及时地做好各项原始记录，及时为上级职能部门提供准确、完整的资料和数据。

(6) 做好员工的思想工作，激励员工的工作积极性。

2. 酒店基层组织的地位和作用

酒店的基层组织的地位指的是酒店基层在酒店中所处的位置。它的重要地位和作用主要表现在以下几方面：

(1) 酒店的基层组织，是酒店服务、生产、经营、管理的主要基本环节。在社会化大生产条件下，共同劳动，分工协作，必须象链条一样一环扣一环地紧密相结合，班组就是

这根链条上最基本、最重要的环节。

(2) 酒店基层组织是增强企业活力的源头。酒店基层组织是员工从事服务、创造财富的主要场所。只有基层组织的员工的主动性，积极性充分发挥出来，酒店才有可能充满生机，否则酒店就“活”不了。

(3) 酒店基层组织，是酒店质量管理的重点部分，酒店质量体现在为宾客服务的一点一滴的服务规程和服务技巧方面。这些全靠员工通过举手投足，礼貌礼仪等去体现。因而，全面质量管理关键部分是酒店基层组织。

(4) 酒店基层组织是酒店成本控制的主要力量。酒店成本控制是酒店管理中的重大问题之一，直接关系到酒店经济效益。酒店成本控制最主要的力量就是酒店基层组织。基层组织的整个服务、经营过程，也就是成本控制的过程。

(5) 酒店基层是酒店精神文明建设的前沿阵地，教育员工树立远大理想，发扬社会主义的道德风尚，加强纪律、提高科学文化水平，建立“四有”队伍，必须从班组做起，酒店基层组织精神文明搞好了，企业精神文明建设也就落到了实处。

(6) 酒店基层组织是实行民主管理的基础，酒店的各项管理工程都是要落实到酒店基层组织。从基层组织实行民主管理，不仅可以使酒店方针目标的实施和各项业务的执行成为每个员工的自觉行为，而且使酒店的民主管理具有最广泛、最经常、最直接的群众基础。

3. 酒店基层组织的特点

酒店基层组织的特点概括起来可为三个字：“小”、“全”、“细”

(1) “小”是基层组织的特点，主要表现在群体规模小，

酒店的基层组织少则几人到十几个人,多则也就是二三十人,在酒店中属于小型的群体。

(2)“全”是酒店基层组织任务的特点,首先酒店基层组织最根本的任务是完成各项服务指标,争取较好的经济效益。因而从资源方面:人、财、物都在一定范围内存在于基层组织中。而酒店的服务中的各方面任务,政治思想工作、企业文化和员工生活都最后落实到基层组织,由基层组织具体完成。毫无疑问这决定了基层工作的全方位性。

(3)“细”是班组工作的特点,班组工作必须细分到每个员工身上,才能落到实处,才能完成各项计划。工作抓细了,才能达到细中求真、细中求实的目的。

4. 酒店基层组织设置原则、标准和方法

酒店整体组织结构一般采用直线职能制,所谓“直线——职能”,在旅游酒店也称“业务区域制”。这一组织形式的特点是把酒店所有机构和部门分为两大类:一类称业务部门,业务部门的特点是可以独立存在并有自身特点的业务内容。业务部门按直线形式组织,结构简单、责权分明、效率较高,实行直线指挥,因而称之为直线制。酒店中的前厅部、客房部、餐饮部、娱乐部、商品部等均属于业务部门。另一类称之为职能部门,职能部门最显著的特点是不能独立存在,而是为业务部门服务,执行自身某种管理职能的部门,职能部门是按分工和专业化的原则执行某一项管理职能。这种形式称之为职能制。职能部门执行专业管理职能,发挥职能机构的专业管理作用及专业管理人员的专长。酒店人力资源部、保安部、财务部等均属于职能部门。酒店组织形式是这两种形式相结合,各扬其长,互补其短。

由于酒店是以“直线——职能制”的组织形式出现,因

此班组组建也依据不同的标准。

首先基层组织中的一部分，采用按时间划分基层组织的方法。根据时间来组织业务活动是最古老的划分部门的方法之一，通常适用于基层组织的建立。在酒店业中，人们要求得到服务并不是在统一时间中，有的部门会分散在一天 24 小时内。因而酒店的不少部门，特别是直线制的部门，有的 24 小时提供服务，有的是 16 小时提供服务。为此酒店中通常采用轮班制的方法。例如前台部的通常要分为早、中、晚三班，客房部也是如此。而餐饮部由于用餐时间不同以及流量问题，其划分的班次甚至更多一些，有的分两头班（即上早班和晚班）有的上中间班，有的上正常班不等。

其次按企业职能划分部门的方法。按酒店的部分职能组织业务活动是广泛应用于基层组织划分的一种方法，它具体表明了酒店业务活动的内容。财务部内部基层组织的划分，公关部内部基层组织划分及其工程部组织内部基层单位的划分基本上遵循这一原则。例如有的酒店公关部就按照摄影、接待、广告、内部刊物等班组。按职能划分的最大优点在于，它是合乎逻辑并经过时间考验的方法，是酒店部门主管维护他们对酒店基本活动的权力和威信的最好办法，也是最容易发挥人的专长的方法。

第三按提供的不同服务产品划分部门，在酒店的部分部门，由于经营的服务项目太多，基层组织的划分按照服务产品划分已显得日趋重要，例如康乐部，通常按照服务项目划分部门，下面请看广东省中山市富华大酒店娱乐部体制：

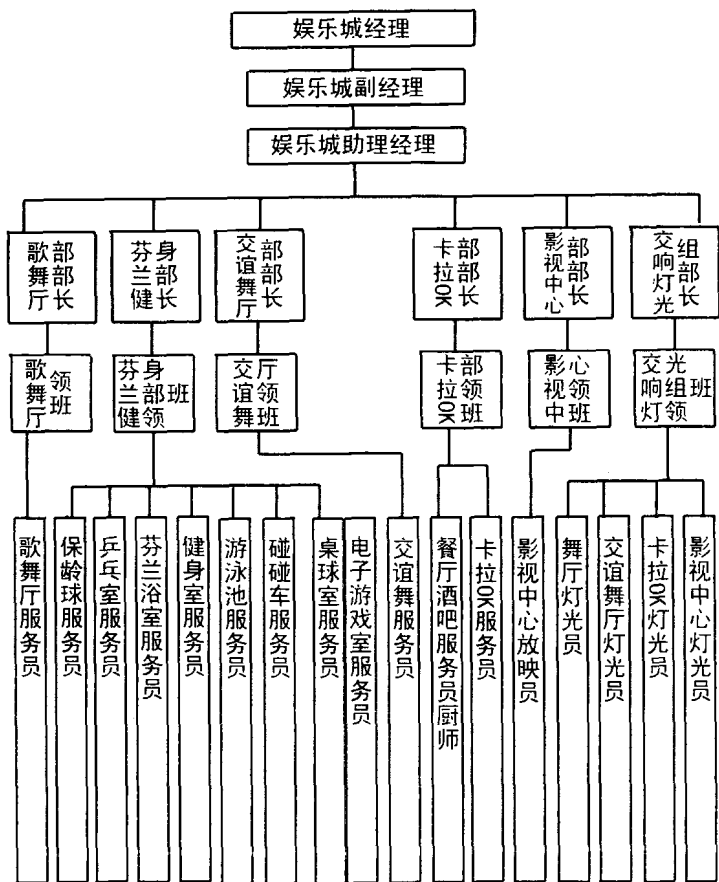


图 1-1 中山市富华大酒店娱乐新体制

按服务项目去划分基层组织的优点是：有利于采用专业化设备，使某种协调工作比较容易，并能使个人的专业化知