

★ 成功经理人工作手册（服务业系列）



连锁酒店店长 成长同步指引



时代华商管理培训中心◎策划
朱专法◎主编

作为一本职业经理人的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，助你学会管理，走向成功。作为经理人，在管理自己的部门、团队时，要讲究工作方法、技巧，做好笔记，并定期检视。

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得

广东省出版集团
广东经济出版社

★ 成功经理人工作手册（服务业系列）



连锁酒店店长 成长同步指引



时代华商管理培训中心◎策划
朱专法◎主编

作为一本职业经理人的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，助你学会管理，走向成功。作为经理人，在管理自己的部门、团队时，要讲究工作方法、技巧，做好笔记，并定期检视。

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁酒店店长成长同步指引 / 时代华商管理培训中心策划,
朱专法主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 9

· (成功经理人工作手册. 服务业系列)

ISBN 978—7—5454—1410—3

I. ①连… II. ①时… ②朱… III. ①饭店—连锁企业—商业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 166396 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.25
字数	258 000 字
版次	2012 年 9 月第 1 版
印次	2012 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1410—3
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

酒店经理是酒店的骨干，承担着承上启下、上传下达的重任。但是，管理工作并不是那么好做，不论是大事、小事、急事，还是上司的事、下属的事、客人的事等，每件事都不省心。酒店经理如果工作做得好，就能有力保障并促进酒店的正常运营和稳健发展，自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重；如果工作没有做好，就会给酒店的正常运营带来阻力，自己也会变成“三明治”，两头受气。

酒店经理如果没有扎实的管理基础，要想做得让上司赞赏、下属满意，并不是容易的事。据统计显示，目前，80%的酒店经理都非管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏规范性和创造性。

怎么办？他们只有在工作的过程中，边学习边提升自己，通过提升自己的管理技能，获取最大的报酬和职务提升的机会。由于酒店经理工作任务重，99%以上的酒店经理不能脱离工作岗位专注于学习。基于此，我们在了解酒店经理需求的基础上，编写了一套浅显易懂，并能独立做笔记，同时不需要脱产学习的管理实用图书，以供酒店经理学习和使用。

“成功经理人工作手册”丛书设置了客房经理、前厅经理、营销经理、餐饮经理、财务经理、酒店店长六个岗位。本丛书根据《旅游饭店星级的划分与评定》（GB/T 14308—2010）编写而成，在传统的酒店管理基础上，融入了绿色设计、清洁生产、节能减排、绿色消费的理念；



增加了突发事件应急处置能力，突发事件的应急预案作为星级饭店的必备条件；强化安全管理要求，引导特色经营等内容。

“成功经理人工作手册”丛书针对经理们只能边工作边学习的特点，将学习时间周期设定为半年，每个月又划分为四周，每周有一个学习的主题。读者可以按书本的顺序按部就班地一周接一周、一个主题接一个主题地往下阅读，也可以根据自己的需要自由地拣选某一周、某一主题进行阅读。“好记性不如烂笔头”，边学边记，勤动脑，多动手，把每天的所见所闻和书中的知识结合起来，理论联系实际，才能成为一名优秀的、出色的管理者。因此，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

“成功经理人工作手册”丛书适用于酒店一线管理人员，酒店经理、主管、领班，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读参考，也可作为酒店管理人员的手边工具书使用。

“成功经理人工作手册”丛书由时代华商管理中心策划，留日学者、旅游学博士朱专法教授主持编写，参与机构有厚德集团、天一宫名人会馆、天一宫·五指山名人国际酒店、京都黄河酒店管理（投资）集团公司、凯悦莱温泉度假酒店、上海宾馆、四川大酒店、山西大学、山西大学商务学院、山西省旅游饭店经理联谊会，以及荣潇、单东风、杨宏伟、薛文生、赖娇珠、段青民等专家和酒店一线管理人员，全书最后由滕宝红统稿、审核完成。

目 录

第一个月 角色演变与团队管理

第一周 为什么是我.....	2
☞ 连锁酒店店长任职条件.....	2
☞ 连锁酒店店长岗位职责.....	4
☞ 连锁酒店店长权力.....	4
第二周 连锁酒店认知.....	8
☞ 何谓连锁酒店.....	8
☞ 连锁酒店的特征.....	8
☞ 连锁酒店成功的关键因素.....	9
☞ 连锁酒店经营形式.....	11

第三周 酒店团队管理.....	13
☞ 连锁酒店部门设置.....	13
☞ 连锁酒店店长下属构成.....	14
☞ 连锁酒店岗位设置.....	14
☞ 主要岗位职位说明.....	15

第四周 工作计划制订.....	19
☞ 工作计划的格式.....	19
☞ 工作计划的内容.....	19
☞ 制订计划须经过的步骤.....	20

第二个月 日常管理与沟通协调

第一周 主持会议与参加会议.....	26
☞ 会议的种类.....	26
☞ 主持会议的技巧.....	26
☞ 参加会议的技巧.....	28
第二周 沟通, 架起成功的桥梁.....	32
☞ 沟通的方式.....	32



☞ 沟通是双向过程.....	33
☞ 熟练运用沟通技巧.....	34
☞ 管理沟通要领.....	35
☞ 现在开始提升沟通能力.....	37
第三周 如何赢得下属.....	41
☞ 确定自己是哪一类型管理者.....	41
☞ 如何掌握下属.....	42
☞ 学会激励下属.....	44
第四周 员工培训.....	47
☞ 新员工入职培训.....	47
☞ 酒店礼仪专题培训.....	48
☞ 对宾客服务技能培训.....	50
☞ 客房清洁整理专题培训.....	50
☞ 优质服务专题培训.....	50
☞ 安全服务专题培训.....	51
☞ 酒店服务英语专题培训.....	51
拓展阅读：酒店日常英语	52

第三个月 酒店营销与前厅管理

第一周 找准酒店营销定位.....	56
☞ 了解竞争对手.....	56
☞ 进行宾客定位.....	59
☞ 形成自己的特色.....	59
拓展阅读：连锁酒店的客源.....	59
☞ 连锁酒店人员营销.....	60
☞ DM直接通信营销	61
☞ 酒店网络营销.....	64
☞ 会员制营销.....	65
☞ 连锁酒店促销策略.....	65
第二周 市场销售技巧.....	69
☞ 提高上门客比例技巧.....	69
☞ 淡季销售技巧.....	70
☞ 提高周日出租率技巧.....	70
☞ 单页盖章发放技巧.....	71
☞ 贵宾卡销售技巧.....	72
☞ 流量控制技巧.....	73



☞ 宾客维护技巧.....	74
☞ 电话销售技巧.....	74
第三周 掌握前厅基础知识.....	76
☞ 前厅基本功能.....	76
☞ 前厅任务.....	76
☞ 前厅与其他工作人员的关系.....	77
☞ 前厅工作安排.....	77
第四周 前厅管理要点.....	82
☞ 客房状态控制.....	82
拓展阅读：与房态有关的术语.....	84
☞ 客房销售.....	85
☞ 客账处理.....	86
☞ 夜审及营业报表的制作.....	87
☞ 客史档案建立与管理.....	90

第四个月 客房服务与餐饮管理

第一周 客房服务管理.....	94
------------------------	-----------

☞ 客房接待规程设计.....	94
☞ 客房服务人员配备.....	95
☞ 客房服务任务分配.....	95
☞ 客房服务质量控制.....	95
☞ 突发事件处理.....	97
☞ 宾客投诉的处理.....	100
拓展阅读：宾客投诉处理原则.....	101
☞ 针对性服务作业.....	101
第二周 客房设备用品管理.....	104
☞ 客房设备用品配备.....	104
☞ 客房设备管理及控制.....	105
☞ 客房布件管理及控制.....	109
☞ 客用品管理与控制.....	112
第三周 餐饮质量管理.....	118
☞ 餐饮服务质量标准.....	118
☞ 餐饮服务质量控制.....	120
☞ 菜肴质量控制.....	121



第四周 餐饮卫生安全管理..... 123

- ☞ 作业人员卫生管理..... 123
- ☞ 环境卫生管理..... 124
- ☞ 设备、餐具卫生管理..... 127
- ☞ 食品卫生控制..... 128
- ☞ 厨房安全操作..... 131
- ☞ 仓库安全管理..... 133

第五个月 工程服务与物业管理

第一周 工程业务管理..... 136

- ☞ 营造良好的硬环境..... 136
- ☞ 加强设备维护管理..... 137
- ☞ 加强能源管理..... 142
- ☞ 人力方面做到一专多能..... 142
- ☞ 确保安全 142

第二周 安全管理计划与控制..... 144

- ☞ 宾客安全控制与管理..... 144
- ☞ 员工安全控制与管理..... 146

☞ 酒店财产安全控制与管理..... 147

☞ 消防安全计划与管理..... 149

☞ 紧急情况的应对与管理..... 150

第三周 外包管理..... 153

☞ 认识外包..... 153

拓展阅读：连锁酒店运用外包模式的紧迫性154

☞ 明确外包业务范围..... 154

☞ 选择合适的外包商..... 154

☞ 细化外包合同条款..... 157

拓展阅读：外包委托合同协议书157

☞ 顺利过渡外包业务..... 158

☞ 调整酒店组织机构和运作机制..... 158

☞ 动态管理外包业务..... 159

☞ 业务外包主要问题..... 159

第四周 节能减排管理..... 162

☞ 了解国家最新规定..... 162

☞ 节能减排作用..... 163

☞ 节能减排途径..... 163

拓展阅读: 酒店节水十一招数.....	165
☞ 节能减排管理.....	166
拓展阅读: 酒店能源节约控制方法.....	169

第六个月 质量控制与管理提升

第一周 建立质量管理体系.....	172
☞ 建立三级质量管理体系.....	172
☞ 建立酒店质量监督检查体系.....	173
☞ 质量评定项目.....	174
☞ 做好每月质量自查.....	174
☞ 公司质量互查.....	194
☞ 公司质量总查.....	195
☞ 公司暗访.....	195
☞ 宾客满意度调查.....	196
第二周 流程化管理.....	199
☞ 绘制流程图基础.....	199
☞ 流程图常用符号.....	199

☞ 流程内容.....	200
☞ 酒店常用流程.....	200

第三周 制度化管理..... 203

☞ 制度化管理的好处.....	203
☞ 管理制度的范围.....	204
☞ 管理制度的内容.....	204
☞ 管理制度设计考虑因素.....	205
☞ 管理制度的有效执行.....	205
☞ 连锁酒店常用制度范本.....	206

第四周 表格化管理..... 211

☞ 表格和报表的作用.....	211
☞ 常用表格和报表.....	212
☞ 表单管理.....	216

参考文献..... 218

第一个月 角色演变与团队管理

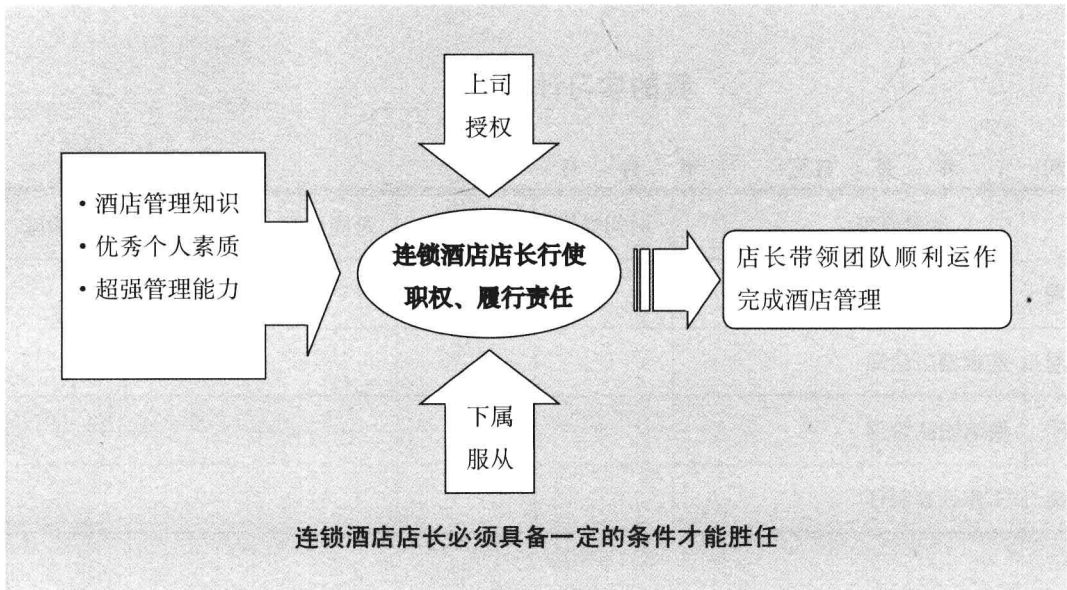
我的学习计划

学习期间： 年 月 日至 年 月 日

学习内容		时间安排	期望目标	可能目标	未达目标的改进措施
第一周	为什么是我				
第二周	连锁酒店认知				
第三周	酒店团队管理				
第四周	工作计划制订				
备注：					



第一周 为什么是我



为什么我可以被提升为店长而不是别人呢？因为你具备店长的任职条件，知道店长要做什么，而且知道如何去做，肯定能做好。

👉 连锁酒店店长任职条件

❖ 用人能力

员工是企业最大的一笔财富，作为连

锁酒店店长，要充分重视员工价值，合理调配酒店的人力资源，做到责权分明。要有科学的人才观，善于发现和培养人才，合理使用人才，才能留得住人才。

❖ 市场营销能力

市场具有多元化、多变性的特征，而且目前中国的酒店市场竞争非常激烈，店长要紧跟形势，准确把握市场的发展趋势，具备前瞻性眼光，在酒店的业务拓展、地区市场开拓方面有准确把握。

❖ 沟通能力

要与客人、员工等不同人群处理好关系，需要过硬的沟通能力。随着酒店市场的现代化发展，店长要注重沟通技巧，正确、及时地处理客人的各种投诉。提高沟通能力，至少要能掌握一到两门外语。

❖ 创新能力

酒店经营业态和经营特色复杂多样，要具备在企业确定的经营模式中找准目标市场的能力，经营手段和经营技巧要能切



合客人的消费意愿，具体表现在根据实际情况设计出高效率的经营组织，对现行的组织结构进行正确的分析与评估，并对经营状况进行创新型决策，提出新颖的设想，通过周密的论证保持收入和利润的增长。

❖ 判断能力

具备高智商且思维敏捷，能够站在企业改革与发展的高度，对企业领导成员提出的众多议题有自己独到的想法、建设性的意见或建议，保持上下统一、总揽全局，做到超前认准方向、把握好方向、坚持方向，齐头并进，协调、健康地发展。

❖ 公关能力

一位成熟、自信的店长应把集体取得的成绩看得比个人的荣誉和地位更重要。身为店长，对内要以团结为己任，乐于倾听不同意见，重视情感沟通，在坚持原则的前提下，把“一班人”紧紧地凝聚在一起。

对外要以提高酒店知名度和社会影响

力为己任，善于搞好公关网络建设工作，协调沟通好社会各界关系，才能拓展企业的生存发展空间，为“产品出得去”铺平道路。

❖ 危机或突发事件处理能力

在酒店管理中不可避免地会出现突发事件，酒店店长应能最大限度地降低负面效应，减少危机对酒店正常经营的冲击。

突发事件是指由于火灾、自然灾害、酒店内建筑物和设备设施、公共卫生和伤亡事故、社会治安以及公关危机事件对宾客、员工和其他相关人员的人身和财产安全造成危害的意外事件，需要采取应急处置措施予以应对。

其核心内容包括：各类突发事件的可能性及其后果的预测、辨识、评价；突发事件应急管理的第一责任人，及其相关人员的工作职责；应急救援行动的指挥与协调；善后措施；应急培训和演练制度等。

❖ 理财能力

店长的重要职责之一就是要搞好财务

监督，做个“好管家”。因此，店长应具备一定的财务知识，应能看懂反映酒店财政状况的各种财务报表和其他相关表格，严格控制支出，但要注意所有的成本控制不能节省到客人身上，在控制成本的前提下，注意产品质量的保障。

❖ 及时了解国家新规定

作为连锁酒店店长，要及时了解国家对酒店的各项新规定。新版《旅游酒店星级的划分与评定》国家标准，已于2011年1月1日起正式实施。

对酒店的新规定，其中主要变化内容如下：

- (1) 增加了对国家标准GB/T 16766 (《旅游服务基本术语》)、GB/T 15566.8 (《公共导向信息设置原则与要求》第8部分：宾馆和酒店)的引用。
- (2) 更加注重酒店核心产品，弱化配套设施。
- (3) 将一、二、三星级酒店定位为



有限服务酒店。

(4) 突出绿色环保的要求。

(5) 强化安全管理要求,将应急预案列入各星级的必备条件。

(6) 提高酒店服务质量评价的操作性。

(7) 增加例外条款,引导特色经营。

(8) 保留白金五星级的概念,其具体标准与评定办法将另行制订。

(9) 熟知管理的基本要求。

• 服务质量要求。

——对宾客礼貌、热情、亲切、友好,一视同仁。

——密切关注并尽量满足宾客的需求,高效率地完成对客服务。

——遵守国家法律、法规,保护宾客的合法权益。

——尊重宾客的信仰与风俗习惯,不损害民族尊严。

• 管理要求。

对于酒店的管理人员,其中规定的管

理要求如表1-1所示。

连锁酒店店长岗位职责

连锁酒店店长岗位职责,主要包括以下几项:

• 根据公司经营目标,制订年度预算和经营实施计划。

• 随时分析研究市场变化与发展趋势,审定酒店价格体系和市场拓展方案。

• 组织销售,全力完成公司下达的营业收入和营业利润指标。

• 根据指标做好成本控制,做好每周的销售分析和每月的经营分析。

• 认真做好员工的培训工作,并亲自组织实施、督导和跟踪。

• 做好酒店员工的发展计划和团队建设,提高员工的满意度。

• 做好员工的每月考评工作和工资发放,做到奖惩分明,公平公正。

• 根据公司质量标准,负责酒店质量控制。

• 认真处理好宾客投诉和意见,并及时予以改正。

• 主持或组织酒店的各项会议,听取各方意见和建议,掌握酒店经营全局,协调各方关系,及时解决发现的问题。

• 领导酒店安全管理工作,落实酒店保安和消防制度,保障宾客和员工的人身安全和酒店财产安全。

• 保持与相关政府部门和社区的良好关系,遵纪守法,树立酒店的良好形象。

• 严格执行公司制定的各项规定,保证连锁化、集团化管理和发展的需要。

• 认真仔细地做好酒店的客户、销售、人事、培训、工程技术等档案工作,保持酒店经营的连续性。

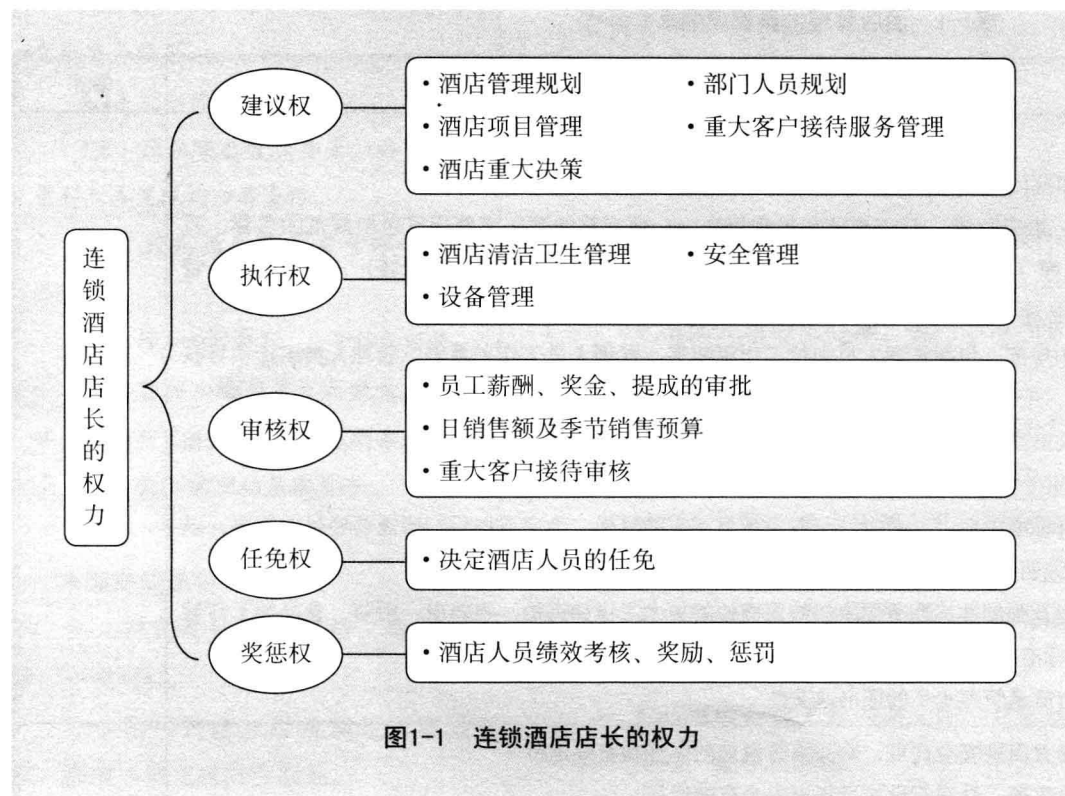
连锁酒店店长权力

作为一名连锁酒店店长,只有运用好组织赋予自己的权力,才能有效地履行自己的职责。通常而言,店长拥有如下五种权限,见图1-1:



表1-1 酒店管理人员管理要求

序号	类别	具体内容	备注
1	基本要求	(1) 应有员工手册 (2) 应有酒店组织机构图和部门组织机构图 (3) 应有完善的规章制度、服务标准、管理规范 and 操作程序。一项完整的酒店管理规范包括规范的名称、目的、管理职责、项目运作规程（具体包括执行层级、管理对象、方式与频率、管理工作内容）、管理分工、管理程序与考核指标等项目。各项管理规范应适时更新，并保存更新记录 (4) 应有完善的部门化运作规范。包括管理人员岗位工作说明书、管理人员工作关系表、管理人员工作项目核检表、专门的质量管理文件、工作用表和质量记录等内容 (5) 应有服务和专业技术人员岗位工作说明书，对服务和专业技术人员的岗位要求、任职条件、班次、接受指令与协调渠道、主要工作职责等内容进行书面说明 (6) 应有服务项目、程序与标准说明书，对每一个服务项目完成的目标、为完成该目标所需要经过的程序，以及各个程序的质量标准进行说明 (7) 对国家和地方主管部门及强制性标准所要求的特定岗位的技术工作如锅炉、强弱电、消防、食品加工与制作等，应有相应的工作技术标准的书面说明，相应岗位的从业人员应知晓并熟练操作 (8) 应有其他可以证明酒店质量管理水平的证书或文件	
2	安全管理要求	(1) 星级酒店应取得消防等方面的安全许可，确保消防设施完好和有效运行 (2) 水、电、气、油、压力容器、管线等设施应安全有效运行 (3) 应严格执行安全管理防控制度，确保安全监控设备的有效运行及人员的责任到位 (4) 应注重食品加工流程的卫生管理，保证食品安全 (5) 应制订和完善地震、火灾、食品卫生、公共卫生、治安事件、设施设备突发故障等各项突发事件应急预案	
3	其他	对于以住宿为主营业务，建筑与装修风格独特，拥有独特客户群体，管理和服务特色鲜明，且业内知名度较高旅游酒店的星级评定，可参照五星级的要求	



我已完全具备以下任职条件：

以下条件尚不具备，我想这样改进：

学习回顾

- 1.连锁酒店店长必须拥有哪些能力?
- 2.请详细说明连锁酒店店长的岗位职责。
- 3.连锁酒店店长具备哪几种权力?

学习笔记



自我反思与行动计划

你能当上酒店餐饮经理，在领导的眼里，自然是具备了上述条件的全部或大部分，但究竟情况如何，只有自己心中最明白，为了成就优秀，请你坦诚地填写下表（要有实例）：

哪些不具备（或不够好）	行动计划
1.对自己的职责细分还需要理清	与人力资源部门多沟通，尽快理清细分职责，以便顺利开展工作
2.有些方面还没有达到任职要求	购买相关书籍仔细阅读，请教该方面的专家，且向上司请教，与同事多探讨
3._____	