

成功经理人365天管理笔记系列(服务业经理人)



酒店客房经理

365

天

时代华商管理培训中心◎策划

滕宝红◎主编

管理笔记

- ◆采用“一日管理+一周管理+一月管理+季度管理+全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本职业经理人的学习管理笔记，该书能指引经理们每天有计划地安排时间，认真记下工作中的琐事，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，并定期检视，从而使他们成为一名成功的经理人。

广东出版集团
广东经济出版社

★成功经理人365天管理笔记系列(服务业经理人)



酒店客房经理

365

时代华商管理培训中心◎策划

滕宝红◎主编



管理笔记

- ◆采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本职业经理人的学习管理笔记，该书能指引经理们每天有计划地安排时间，认真记下工作中的琐事，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，并定期检视，从而使他们成为一名成功的经理人。

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店客房经理 365 天管理笔记 / 时代华商管理培训中心策划,
滕宝红主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 8

(成功经理人 365 天管理笔记系列. 服务业经理人)

ISBN 978-7-5454-1385-4

I. ①酒… II. ①时…②滕… III. ①饭店—商业管理
IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 155385 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	11.5
字数	226 000 字
版次	2012 年 8 月第 1 版
印次	2012 年 8 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1385-4
定价	25.00 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

作为酒店中坚力量的部门经理，在酒店中起到承上启下的作用，他们的职业素质、管理能力和领导能力决定了酒店发展的速度，决定了酒店能否培养出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成酒店经营目标和提高业绩。

部门经理是酒店的执行者，由于各种原因，在管理工作中出现许多问题：要么出现缺乏规划，没有重点，看起来每天都很忙，但不知在忙什么，忙得没有效果；要么执行力严重缺乏，领导的意图总是贯彻不到位或未及时落实；又或不懂得设定目标，没有掌握达成目标的有效方法等。

出现这些问题的根本原因是，不会在年初做规划，不会在季初、月初、周初做计划，不会合理地安排下属的工作，不会合理地运用自己每天的时间，不会有效地跟进部门各项工作，不会在月末、季末、年末的时候做总结报告。当然，还有一些新上任的部门经理甚至不知道自己该在什么时候做计划、该在什么时候跟进工作、该在什么时候写总结，而只是被动地听从上级安排，这自然不是一个优秀的部门经理应有的表现。

针对酒店部门经理的困境，我们设计了“成功经理人365天管理笔记”系列丛书酒店服务业，旨在引导部门经理们每日、每周、每月、每季、每年（年末）应当做的事情及做这些事情的方法、技巧及应用的表格、表单和工具。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书的酒店服务业目前主要涵盖6个管理岗位，包括前厅经理、客房经理、餐饮经理、营销经理、财务经理、连锁酒店店长。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书的酒店服务业编排新颖，思路清晰，是成功经理人不可多得的管理用书。该系列丛书打破传统书籍的理论讲述，不讲为何做，而讲怎样做，注重实操性。书中提供大量工作总结、工作

计划范例以及可以直接运用到实际工作中的表单。

为了方便读者学习，本书在一些重点内容，或需要注意的内容旁增加了“特别提示”栏目，方便读者注意重点、要点，加深学习印象。同时，本书在页面的右方设置了“随手札记”，供读者随时记录学习心得。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。

作为部门经理的学习管理笔记，本系列丛书让经理们通过每天有计划的时间安排，记录工作中的琐事，通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书的酒店服务业适用于酒店部门经理、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，也可作为管理人员的手边工具书使用。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书的酒店服务业由时代华商管理培训中心策划，参与编著的有北京京都黄河酒店管理（投资）集团公司、北京凯悦莱温泉度假酒店、深圳上海宾馆、秦皇岛四川大酒店、山西同汇酒店管理有限公司等机构以及薛永刚、孙勇兴、方辉、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。

当然，本系列丛书也有不足之处，希望广大读者对我们提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注表示真诚的感谢！

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书

编委会

目 录

导 读 365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配	1
二、国家法定节假日	1
三、工作时间	1
四、阶段工作法	2

第一章 一日工作安排与落实

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着组织新员工入职培训，忙着检查客房入住情况，忙着检查客房卫生质量，忙着准备VIP客人接待，忙着制订部门绩效考核制度、填写客房部日报表……

作为客房经理的你，是不是处于以上所述的忙乱状态呢？如果是，那么你就需要做好自己每天的工作计划了，相信通过这一章的学习，你定能摆脱这样的“困境”！

一、制订当日工作计划	4
二、做好每日形象自检	8

三、领取当天房态表	14
四、准备员工用钥匙和对讲机	14
五、参加客房部的早会	15
【范例01】早会要讲的内容和要点清单示例	16
六、检查公共区域与空房	17
七、不定时抽查客房	21
八、突发事件应急处理	21
【范例02】酒店突发事件应急预案	21
九、VIP客人接待管理	26
【范例03】VIP客人接待方案	27
十、客房布件收发管理	28
十一、客用品每日统计控制	30
十二、客房原始记录管理	32
十三、填写报表和交接班本	33
十四、整理工作文件	34
管理心得	36

第二章 一周工作安排与落实

新的一周开始了，该怎样来做好这一周的工作呢？先看看本周有哪些主要工作：周一、周三分别有一个团队客人需要接待；周日有一批VIP客人；每天都需要检查客房专项卫生……

事情真多，怎样才能安排妥当呢？看看，哪些必须在第一时间内完成，哪些可以稍微往后延……

如果你正处于这种忙乱状态，那就要做好一周的工作安排与落实。通过本章学习，相信你一定可以远离这种状态，从而让工作变

得有条不紊，也变得轻松愉快！

一、制订一周工作计划	38
【范例04】客房经理一周工作计划	39
二、主持部门周例会	40
三、参加部门经理周例会	41
【范例05】客房部一周工作计划	42
【范例06】酒店周例会客房汇报表	42
【范例07】客房部工作分析表（周）	42
四、制订客房每周计划卫生	45
【范例08】客房部一周计划卫生	45
【范例09】酒店单项计划卫生（周）	46
五、新员工入职指导	46
【范例10】酒店员工手册（大纲）	46
六、制订机动排班表	48
七、征求客人对客房服务质量的意见	50
【范例11】客人意见表	50
八、客人投诉处理	52
【范例12】表扬卡	52
【范例13】客人投诉处理百宝箱	54
九、组织客房员工培训	56
【范例14】客房部一周培训计划（一）	56
【范例15】客房部一周培训计划（二）	58

十、查看客用品存量表	61
十一、每周自我反思	61
管理心得	64

第三章 月度工作安排与落实

客房经理工作的事情多且杂,需要与各个部门沟通协调,如果没有按时做好工作,将会影响其他部门正常运转。如发给前厅房态信息不准确,导致前厅在客房预订出租时出现问题,从而导致客人投诉。

每个月的工作有常规的,也有突发的,客房经理要想做到让自己忙而不乱,井井有条,就必须做好工作安排。

一、制订月度工作计划	66
二、客房新员工入职培训	69
【范例16】客房部员工入职培训计划	69
【范例17】工作细则表格:怎样处理与客人碰面	70
三、组织客房部月度员工培训	71
【范例18】客房部月度员工培训计划	74
【范例19】客房楼层考核试题	76
四、利用持续轮班系统排班	80
五、备用布件管理	87
六、月度员工绩效评估	88
【范例20】客房部管理人员月度考核表	88
【范例21】客房部员工月度考核表	89
七、月度客用品分析	90

八、客房布件报废和再利用	92
九、客人投诉情况统计分析	94
【范例22】客房部投诉情况统计（月度）	94
十、编写本月工作总结与下月工作计划	95
【范例23】客房部3月份工作总结	95
【范例24】客房部月度工作总结（一）	96
【范例25】客房部月度工作总结（二）	98
【范例26】客房部月度工作计划	100
管理心得	102

第四章 季度工作安排与落实

对于季度工作的安排，属于宏观性的，要对一个季度的重点事项做到心中有数，才能按照季度安排做好每月、每周甚至每一天的工作。

作为客房经理，每一季度的重点工作都需要有所侧重。但是总的来说，每一季度的工作中又有重复的事情。要想让自己更加从容应对，你可以将自己每一季度的工作都先做好安排。

一、制订客房季度目标计划	104
【范例27】季度目标计划	106
二、制订季度客房专项卫生计划	109
【范例28】客房秋季大清计划	109
三、配合人力资源部聘用客房部员工	112
【范例29】楼层领班岗位职责	113

【范例30】客房服务员岗位职责	113
【范例31】客房领班面试问题	114
【范例32】客房服务员面试问题	115
四、客房设备分类建档	115
五、设备保养维护季度检查	120
六、客房布件季度盘点	120
七、为日常服务确立时间标准	122
【范例33】酒店客房服务时间标准	124
八、实习生培训管理	124
【范例34】客房部实习生培训计划书	125
管理心得	128

第五章 年度工作安排与落实

年终又到了，对本年度客房部工作进行总结，同时要制订下一年度计划，实行年终部门大检查……

这个时候可以说是客房经理忙得团团转的时候。

其实，你也可以不用让自己显得如此忙碌，比如：

提前将年终各项工作做好安排，就可以让每件事情按照计划进行，省时省力。当然，预留一定的时间来应对突发事件，可以确保你在年终把各项工作做到尽善尽美。

一、年度工作总结与下一年计划	130
【范例35】客房部年度工作总结（一）	130
【范例36】客房部年度工作总结（二）	132

【范例37】客房部年度工作总结（三）	135
【范例38】客房部年度工作计划	136
二、编制客房部年度培训计划	140
三、客房服务人员配备	140
【范例39】客房部楼层员工培训计划	141
【范例40】客房全体员工年度培训计划	144
四、建立对客服务质量标准	149
【范例41】客房部对客服务质量要求	151
五、客房设备更新改造	152
六、签订客房部安全责任书	154
【范例42】客房部消防安全责任书	154
【范例43】酒店安全生产综合管理目标责任书	155
七、客房部的年度预算	155
八、客房人员年度绩效考核	157
【范例44】客房成本预算方案	158
【范例45】客房部楼层主管人员绩效考核表	159
【范例46】酒店客房服务员考核表	164
管理心得	168
参考文献	169

365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配

一年365天，时间是有限的，要怎样进行合理分配？作为客房经理，这是一个必须要考虑的问题。

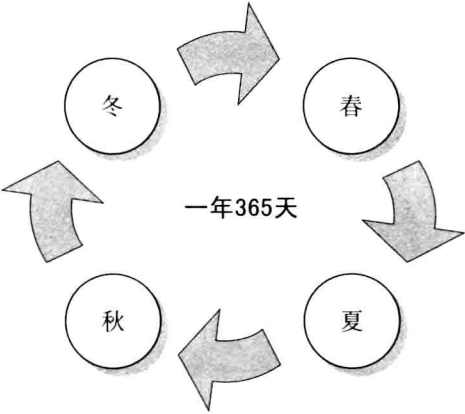


图1 一年365天循环图

二、国家法定节假日

客房经理要对时间进行合理分配，首先要明确一年中的国家法定节假日。因此，可以先将一年中的国家法定节假日列出来。一年中常规的国家法定节假日见表1。

三、工作时间

工作时间，又称法定工作时间，是指员工为履行工作义务，在法定限度内，在用人单位从事工作或者生产的时间。

表1 国家法定节假日

序号	节假日名称	放假天数	日期
1	元旦	1天	1月1日
2	春节	3天	农历除夕，正月初一、初二
3	清明节	1天	4月5日
4	劳动节	1天	5月1日
5	端午节	1天	农历端午当日
6	中秋节	1天	农历中秋当日
7	国庆节	3天	10月1～3日

(一) 工作时间计算

年工作日：365天－104天（休息日）－11天（法定节假日）=250天
季工作日：250天÷4=62.5天
月工作日：250天÷12=20.83天

(二) 有效工作时间

有效工作时间就是称职员工完成一件工作所必需的时间。如果上班时间为8小时，通常情况下，大多数员工的有效工作时间是达不到8小时的，必须扣除等待、无意义的闲聊、串岗或处理个人私事的时间。

四、阶段工作法

客房经理可以采用阶段工作法对工作
进行安排。什么是阶段工作法呢？这里所说的阶段指的就是一日、一周、一个月、一个季度、年度各个不同的时间段。

客房经理对每日、每周、每月、每季和每年的工作，做好时间及工作事项安排，对工作进行分阶段总结。

表2 客房经理阶段工作安排

阶段	工作事项	备注	阶段	工作事项	备注
一日	(1) 制订当日工作计划 (2) 做好每日形象自检 (3) 领取当天房态表 (4) 准备员工用钥匙和对讲机 (5) 参加客房部的早会 (6) 检查公共区域与空房 (7) 不定时抽查客房 (8) 突发事件应急处理		一周	(1) 制订一周工作计划 (2) 主持部门周例会 (3) 参加部门经理周例会 (4) 制订客房每周计划卫生 (5) 新员工入职指导 (6) 制订机动排班表 (7) 征求客人对客房服务质量的意见	
一个月	(1) 制订一月工作计划 (2) 客房新员工入职培训 (3) 组织客房部月度员工培训 (4) 利用持续轮班系统排班 (5) 备用布件管理 (6) 月度员工绩效评估 (7) 月度客用品分析 (8) 客房布件报废和再利用		一个季度	(1) 制订客房季度目标计划 (2) 制订季度客房专项卫生计划 (3) 配合人力资源部聘用客房部员工 (4) 客房设备分类建档 (5) 设备保养维护季度检查 (6) 客房布件季度盘点 (7) 为日常服务确立时间标准	
年度	(1) 年度工作总结与下一年计划 (2) 编制客房部年度培训计划 (3) 客房服务人员配备 (4) 建立对客服务质量标准		(5) 客房设备更新改造 (6) 签订客房部安全责任书 (7) 客房部的年度预算 (8) 客房人员年度绩效考核		

第一章

一日工作安排与落实



忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着组织新员工入职培训，忙着检查客房入住情况，忙着检查客房卫生质量，忙着准备VIP客人接待，忙着制订部门绩效考核制度、填写客房部日报表……

作为客房经理的你，是不是处于以上所述的忙乱状态呢？如果是，那么你就需要做好自己每天的工作计划了，相信通过这一章的学习，你定能摆脱这样的“困境”！

一、制订当日工作计划

客房经理在制订当日工作计划前，要对当日时间和工作事项进行分析，根据工作事项的紧急性、重要性按先后顺序排列，保证优先完成紧急重要事项。

（一）时间清单分析

客房经理将一天的法定工作时间，按照每30分钟为一段的标准进行分段，然后逐段填写实际活动事项。在活动事项后，填入该活动事项相应的计划用时、实际用时、超时及超时原因。见表1-1。

（二）工作事项分析

1. 工作清单分析

客房经理分析一个法定工作日内所做的工作事项的各自用时如何，可以采用工作清单分析，见表1-2。

（1）将所有工作填入工作事项栏。主要累计用时超过10分钟的工作，如果没有超过10分钟可以不填入。比如客房巡视检查，上午20分钟，下午30分钟，可以将

表1-1 时间清单分析表

姓名：

日期：

序号	时间	活动事项	计划用时	实际用时	超时	超时原因
1	8:30~9:00					
2	9:00~9:30					
3	9:30~10:00					
4	10:00~10:30					
5	10:30~11:00					
6	11:00~11:30					
7	11:30~12:00					
8	12:00~12:30					
9	12:30~13:00					
10	13:00~13:30					
11	13:30~14:00					
12	14:00~14:30					
13	14:30~15:00					
14	15:00~15:30					
15	15:30~16:00					
16	16:00~16:30					
17	16:30~17:00					
18	17:00~17:30					
19	17:30~18:00					
20	总计					

此累计在客房巡视检查这一事项中。

(2) 填入具体事项, 如“到人力资源部了解客房服务员的招聘情况”, “与前厅部共同讨论客房状态的准确信息对称”, “听取楼层领班对楼层工作情况汇报”, “处理客人对客房部的投诉”等。

(3) 原因栏只要简单说明浪费、延误的原因即可。如向总经理汇报下个月的客房部工作计划, 预计30分钟, 但由于没有确认本次汇报用时, 结果花了40分钟, 超时10分钟。

表1-2 工作清单分析表

姓名:

日期:

[illegible]

随手札记

[illegible]