

全国旅游院校、旅游行业

岗位培训系列统编教材

饭店 前厅管理

国家旅游局人事劳动教育司 编

旅游教育出版社

系列统编教材
SERIES BOOK



F719 670

G98a2

全国旅游院校、旅游行业岗位培训系列统编教材

饭店前厅管理

国家旅游局人事劳动教育司编

旅游教育出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

饭店前厅管理/国家旅游局人教司编. - 北京:旅游教育出版社,1998.10

ISBN 7-5637-0778-6

I. 饭… II. 国… III. 饭店 - 服务管理 - 培训 - 教材
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20481 号

全国旅游院校、旅游行业岗位培训系列统编教材

饭店前厅管理

国家旅游局人事劳动教育司编

*

旅游教育出版社出版

(北京市朝阳区定福庄南里 1 号)

北京市京东印刷厂印刷

新华书店经销

*

开本:850×1168 1/32 印张:9.625 千字:217

1999 年 4 月第 1 版 2000 年 1 月第 2 次印刷

印数:6001 - 17000 册 定价:12.50 元

第一章 前厅部概述

前厅部又名客务部、前台部、总服务台。前厅部的主要机构均位于饭店中客人来往最频繁的地段——大堂。前厅部的服务人员是饭店中与客人接触面最广的员工。客人抵达时,他们代表饭店表示欢迎,并办理进店手续。客人在饭店居住期间,他们不断地提供各种有关服务,直到客人离店。最后,他们还代表饭店与客人告别,对其光临表示感谢。前厅服务人员所提供的服务会给客人留下深刻的第一印象。除此以外,前厅部还担负着销售客房及饭店其他服务与设施的重要职责。客房销售的利润是饭店最重要的利润来源之一。由此可见,前厅部运转与管理的水平,将直接影响到饭店的经营效果和对外形象。前厅部是饭店管理的关键部位。人们经常用“神经中枢”来形容前厅部在饭店中的作用与地位。

第一节 前厅部的重要地位

一、前厅部的重要地位

1. 饭店业务活动的中心,饭店的“门面”

从位置上看,前厅部的主要机构集中在客人来往频繁的大厅,其总服务台是所有客人抵、离酒店所必经的交汇场所。从服务上讲,前厅部所属的员工与客人的接触面最广。从客人进店开始,直到最后离店,前厅部提供的服务贯穿于客人抵店、住店及离店这三个阶段。从销售上讲,由于客房是饭店最主要的产品,前厅部通过其客房预订、总台接待等销售渠道来积极地进行宣传及推销,从而

带动饭店其他各部门的经营活动。从信息传递角度来看,前厅部不仅要正确地向客人提供各类信息,同时还必须将客人的信息准确地传达到客房、餐饮等有关经营服务部门,完成总体协调工作。

2. 信息集散的主要枢纽,对客服服务的协调中心

前厅部通过自身的销售与服务工作,将有关客人的信息传递到相关部门,使之有计划地安排好各自的工作。例如,客人对饭店产品和服务的要求会首先反映到总台,而总台则再传递到其他部门。另外前厅部通过客史档案工作,把一些客人的特殊要求及时归整,以便今后客人再次光临时,通知有关部门提供针对性的服务。再者,前厅部通过自身完善的报表管理体系,为饭店贮存完整的业务资料,如客情预测、营业日报等,以利销售部、财务部做好分析工作。总之,前厅部通过自身的工作,在接待过程中承上启下、联系内外、疏通左右,是饭店的信息中心和协调中心。

3. 饭店和客人联络的纽带,饭店管理机构的代表

前厅部拥有众多不同性质的服务岗点和工种。它通过自身的销售与服务,在客人抵店、住店与离店这三个过程中与客人保持着全面的密切联系。客人投诉、寻求帮助通常都会找前厅解决。前厅部掌握着所有住店客人的信息和资料,并把这些资料反馈到管理机构及其他服务部门,使之能更好地提供各种服务。所以对于客人来讲,前厅部的工作效率、服务质量和管理水平,直接代表着饭店的管理水平。

4. 饭店决策机构的参谋与助手

作为饭店业务活动的中心,前厅部与客人有着最广泛的接触,从而能及时收集到客人的各种意见,并反馈给质检部门进行服务质量的分析。另外,它还贮存着大量的经营管理数据,每日或定期向饭店管理机构提供各种反映饭店管理经营情况的报表和数据。在认真整理和分析各种信息的基础上定期向决策机构和职能部门提供有关数据及资料,作为制定和调整饭店计划和经营策略的参

考依据。例如,前厅部利用掌握的客源流动情况及预订情况,准确地对出租率进行预测,并及时提供给总经理及其他有关部门,使之能对未来一段时间内饭店的经营趋势作出正确的分析和判断。作为总经理的参谋和助手,前厅部还要会同销售部、财务部制定年度客房营业计划,进行客源分析和市场分析,以便使饭店保持良好的经营状态。

综上所述,前厅部工作的好坏、管理水平的高低,直接关系到饭店的总体形象和竞争能力,并直接影响饭店的经济效益。所以前厅部是饭店经营管理中的关键部门,其地位是十分重要的。

二、前厅部管理的主要特点

1. 接触面广,24 小时运转,全面直接对客服务

前厅部是一个提供综合性服务的经营部门,它在为饭店开辟市场、保证客源、推销饭店其他产品的过程中,承担着主要的服务与经营责任。其服务好坏对客人整个住店过程中的影响起着至关重要的作用,它的工作质量还关系到其他部门的服务效果。由于参与全过程的对客服务,它还是饭店少数几个 24 小时运转的部门之一。从时间上看,管理存在一定的难度,这就要求其有完善的管理体系和制度以及训练有素的员工队伍。

2. 岗位多,业务复杂,专业技术性强,人员素质要求高

不少饭店的前厅部的业务包括预订、接待、问讯、行李寄存、迎宾、接机、电话、票务、传真、复印、打字、旅游服务、收银、建档等。这些业务都有较强的专业性,因而要求管理人员必须要有较全面的业务知识;同时,由于前厅部的管理效果直接关系到饭店的声誉和经营成败,所以又要求前厅部在管理上要着重于员工的服务态度、文化素养和业务技能的培训,以求与客人建立起良好的关系,给客人以良好的印象。

3. 信息量大、变化快,要求高效运转

前厅部是饭店信息集散的枢纽、对客服务的协调中心,因此,

其收集、整理、传递信息的效率决定了对客服务的效果。由于前厅属前台服务部门,与客人的接触较多,因而其收集的信息量也相对较大。客人的要求每时每刻都会有变化,这要求前厅在信息处理上效率要高。另外,前厅所掌握的一些重要信息,如当日抵、离的VIP客人、营业日报、客情预测等都必须及时传递给总经理室及其他有关部门。

4. 政策性强,服务要求高,关系全局

涉外饭店除了本身经营、管理上的需要有许多政策、制度外,还必须执行国家有关法令及涉外条例,是窗口型的行业;而其前厅部则是具体执行这些政策的部门,其工作有着很强的政策性。

第二节 前厅部的功能

前厅部在饭店运行中起着推销、沟通、协调等重要作用,是饭店的“神经中枢”。为了更好地了解、掌握这一“神经中枢”所发挥的作用,我们有必要首先剖析一下前厅部所具有的下列9项功能:

一、销售客房

前厅部的首要功能是销售客房。客房是饭店最主要的产品,其收入是饭店营收的主要来源。我国和世界上相当数量的饭店一样,客房的赢利占整个饭店利润总和的50%以上。因此,能否有效地发挥销售客房的功能,将影响饭店的经济效益。

前厅客房销售的任务由以下4个方面的工作组成:

1. 订房推销。前厅部总台设有专门的客房预订部,其主要工作就是预售客房和做好与之有关的售前服务工作。预订员必须熟练掌握饭店房况、房价政策,能积极主动地与客人达成订房协议。订房成功与否取决于预订员的工作态度、推销技巧以及其受训程度。一个饭店的客房预订量愈大,则客房销售就愈有保证。因此,

成功的订房推销是饭店客房销售的重要组成部分。

2. 接待无预订客人。这是向那些未经预订、直接抵店的临时客人销售客房。总台接待员在接待这类客人时,需要表现出良好的推销能力,在使客人感到宾至如归的温馨服务的同时,向客人推销客房及其他饭店产品与服务。对于饭店客房销售来讲,这种接待推销是十分重要的。

3. 办理入住登记。所有客人住店都必须经过总台办理入住登记手续。接待员在办理入住手续时,也表现出推销功能。对于有预订的客人来说,房价、附加费用、店内服务项目的商定,都会对预订客人住店产生影响,这里存在着一个二次推销的机会。而对于未预订的散客来讲,正如前面所述,总台接待员从一开始就要进行一个完整的推销工作。

4. 排房、确定房价。客房营业收入的高低取决于销售客房的数量和价格。合理安排客房和正确定价对于饭店营业收入是十分重要的,这也是前厅部销售客房的重要一环。前厅的接待员应当清楚地认识到这一点,即不仅要注意销售客房的数量和价格,还要注意是否将合适的房间安排给客人。因为我们销售的并非价格,而是产品和服务。正确地排房有利于提高客房的使用率和客人的满意程度,使他们感到物有所值。

总之,客房销售是前厅部首要的功能。客房营业收入是考核前厅部管理及运转好坏的重要依据之一。同样,衡量一位总台服务人员的工作是否出色,往往也参考其客房推销的能力和实绩。可见,前厅部的全体管理者及员工应全力以赴按确定的价格政策推销最大数量的客房,积极发挥销售客房这一重要功能。

二、提供信息

除了发挥销售客房的功能外,前厅还应成为提供信息的中心。地处饭店显眼地段的前厅总台是服务人员与客人的主要接触点,前厅服务人员应随时准备向客人提供感兴趣的资料,如将餐饮活

动(举行美食周、厨师长特选等)的信息告诉客人。这样做,不但能方便客人,还能起到促进销售的作用。

前厅部服务人员还应向客人提供饭店所在地、所在国的有关信息和指南。例如,向客人介绍游览点的特色;购物中心的地点及营业时间;外贸公司及科研机构的地址、联系人、电话号码;本地区及其他城市主要饭店的情况;各类交通工具的抵离时间等。

前厅部的服务人员应始终做好准备,充分掌握和及时更新各种固定的与变动的信息,以亲切的态度、对答如流的技能,给客人提供正确无误的信息。

三、协调对客服务

为了能使客人享受到区别于其他地方的高水准的服务,前厅部服务人员应以优质服务来衔接饭店前、后台之间及管理部门与客人之间的沟通联络工作。为了达到使客人满意的目的,前厅部应在客人与饭店各有关部门之间牵线搭桥。例如,客人投诉房内暖气不足,前台服务人员应及时向有关方面反映,并通过适当途径给客人以满意的答复。前厅部的责任是根据客人的需求,发挥其信息的集散点和总经理室的参谋部的作用。

四、控制客房状况

控制客房状况是前厅部又一重要功能。这项功能主要由两方面的工作组成:一是协调客房销售与客房管理;二是在任何时候都正确地反映饭店客房的状态。

协调客房销售与客房管理,一方面主要是指前厅部必须正确地向销售部提供准确的客房信息,避免超额预订和销售部工作被动;另一方面是必须向客房部提供准确的销售客情,以使其调整工作部署。例如,总台排房时应注意将团队、会议用房相对集中,以便客房的清洁和管理;在客情紧张的旺季应将客情随时通报客房部,以便其安排抢房和恢复待修房。这里必须强调,协调好客房销

售与客房管理之间的合作关系是前厅部的重要职责。前厅部和客房部双方都必须抱着理解与合作的态度,努力为每一位客人提供准备好的房间,最大限度地将客房销售出去。

正确反映饭店客房状况依赖于前厅部负责管理的两种客房状况显示系统:一种为预订状况显示系统,也可称为客房长期状况显示系统;另一种为客房现状显示系统,也称为客房短期状况显示系统。目前大多数饭店使用电脑管理,其应用软件内含有这两种控制系统的子目录。还未使用电脑的饭店通常要用客房状况显示架(分为预订显示架和总台开房显示架两种)来控制 and 反映客房状况。客房状况控制系统要随时反映整个饭店每间房——住客房、走客房、可售房、待修房、内部用房等的状况。正确地掌握饭店状况为客房销售提供了可靠的依据,是前厅部的管理目标之一。要做好这一工作,除了控制系统电脑化和拥有必要的现代化通讯联络设备外,还必须建立健全的行之有效的管理制度,切实做好与客房、销售、收银等部门之间的信息沟通工作。

五、提供各种前厅服务

作为对客服务的集中场所,前厅部还是一个直接向住店客人提供各类相关服务的前台服务部门,如电话服务、商务服务、行李服务、接受处理投诉、邮件服务、票务代办、钥匙收发、迎宾馆站、物品转交、留言问讯服务等等。这些众多工作内容构成了其直接对客服务的功能,其中有一些还担负着为饭店创收的任务。但是最主要的是通过日常完善的机制和管理将各种服务工作做好。前厅部的服务质量亦是其重要的考核内容之一。高质量的前厅服务能使客人对饭店的总体管理水平留下良好的深刻的印象。基于此,目前世界上一些饭店奉行“大堂区域”管理理论,其核心思想是使客人在饭店客人集中处的一层大厅内形成对饭店气氛、服务与档次的良好感觉,以便使其他各项服务工作的进行有一个良好的基础,从而促使客人对饭店总体留下良好的、深刻的印象;而前厅的

服务与管理显然是这“大堂区域”管理中最为关键和重要的一环。因此前厅部的管理人员要在积极销售的同时将自身所提供的各种服务的质量抓好,以圆满实现其服务功能。

六、建立客账

目前大多数饭店为了方便客人、促进消费,都已经向客人提供了统一结账服务。客人经过必要的信用证明,查验证件后,可在饭店营业点(商场部除外)签单结账。前台收款处不断累计客人的消费额,直至客人离店或其消费额达到饭店政策所规定的最高欠款额时,才要求客人付款。要做好这项工作,必须注意建立客人账户、对客人消费及时认真地登记和监督检查客人信用状况这三个环节。

客人账单可以在预订客房时建立(记入定金、预付款和信用卡号码),或是在办理入住登记手续时建立。建立客账的目的是记录和监视客人与饭店之间的财务关系,以免饭店发生经济上的损失。前厅部的职责是区别每位客人的情况,建立正确的客账,提供客人以往消费和客人信用的资料,以保持饭店良好的信誉及保证应有的经营效益。

七、结账离店

客人离店前,应核查其账单。客人要办理离店手续时,应将账单交给客人,请客人检查。离店手续办理完毕,前台应按程序与有关部门进行及时的沟通。

做好客人离店工作是十分重要的。客人住店期间,全体员工千方百计地提供优质服务,如果在最后一刻,由于某一环节上的疏忽,而使客人对饭店的美好印象受到损害,那是十分令人遗憾的。让客人心满意足地离去是饭店的目标;满意而归的客人很可能成为饭店的回头客;饭店的良好声誉很大程度上取决于常客的间接宣传。

八、建立客史档案

由于前厅部为客人提供入住及离店服务,因而自然就成为饭店对客服服务的调度中心及资料档案中心。大部分饭店为住店一次以上的零星散客建立客史档案。按客人姓名字母顺序排列的客史档案记录了饭店所需要的有关客人的主要资料。这些资料是饭店给客人提供周到的、具有针对性服务的依据,同时也是饭店寻找客源、研究市场营销的信息来源,所以必须坚持规范建档和保存制度化两项原则。

九、辅助决策

前厅部处于饭店业务活动的中心地位,每天都能接触到大量的信息,如有关客源市场、产品销售、营业收入、客人意见等。因此前厅部应当充分利用这些信息,将统计分析工作制度化和日常化,及时将有关信息整理后,向饭店的管理机构汇报,与饭店有关部门沟通,以便其采取对策,适应经营管理上的需要。为了起到决策参谋的作用,前厅部还应当将有关市场调研、客情预测、预订接待情况、客史资料等收存建档,以充分发挥这些原始资料的作用,真正使前厅部成为饭店收集、处理、传递和储存信息的中心。前厅部的管理人员还要亲自参与客房年度销售预测,进行月度、年度销售统计分析,并向总经理提供有价值的参考意见,并亲自检查各类报表和数据,通过掌握大量的信息来不断改善本部门和饭店的服务工作,提高前厅部的管理水平。

从以上介绍的九项功能中可以看出,前厅部是饭店的营业中心、协调中心和信息中心,它在饭店经营中起着销售、沟通、控制、协调服务和参与决策的作用。前厅部管理的好坏与上述九项功能是否正常发挥作用密切相关,特别是与首要功能——销售客房有关,也就是与饭店的经营效益有关。因此,在日常的运转与管理中,前厅部必须重视以上九方面功能的正常发挥。

第三节 前厅部的组织机构

一个典型的前厅部由以下部分组成：

前厅部经理室；

预订部；

接待部；

问讯部；

商务中心；

礼宾部；

电话总机房

前台收款部；

大堂值班经理室；

旅行社派出机构；

银行派出机构。

上述各部分的划分与隶属，因饭店而异。各个饭店的组织机构都是在考虑、权衡了本单位的规模大小、经营特点、管理方式后设立的。

下面介绍大、中、小三种不同规模饭店的前厅组织机构图。

一、大型饭店前厅部的组织机构图

大型饭店前厅部的组织机构如图 1-1 所示。

二、中型饭店前厅部的组织机构图

中型饭店前厅部的组织机构如图 1-2 所示。

三、小型饭店总台的组织机构图

小型饭店总台的组织机构如图 1-3 所示。

大、中、小型饭店的前厅组织机构图共同之处是：均建立了统一的指挥体系，规定了信息上传下达的渠道，明确了各岗位人员

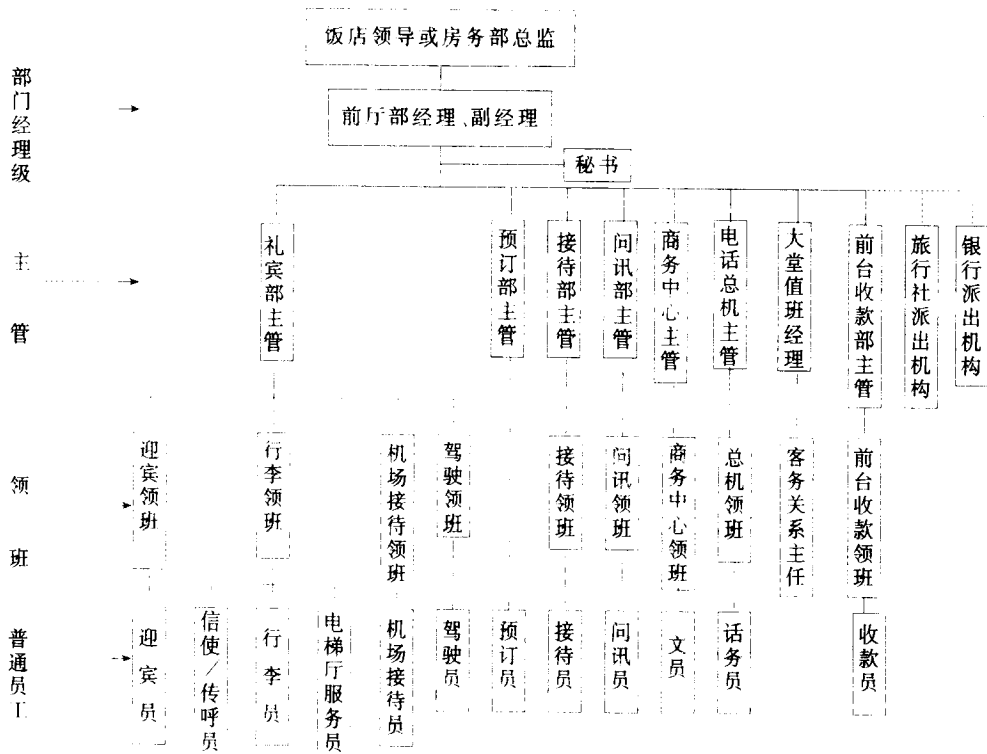


图 1-1 大型饭店前厅部的组织机构

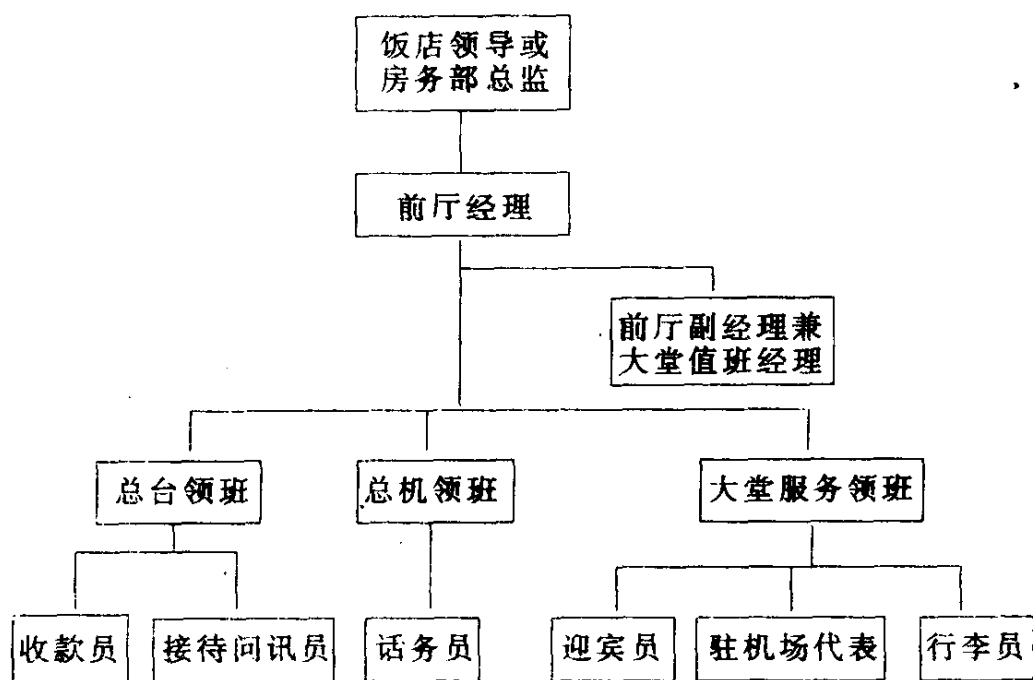


图 1- 2 中型饭店前厅部的组织机构

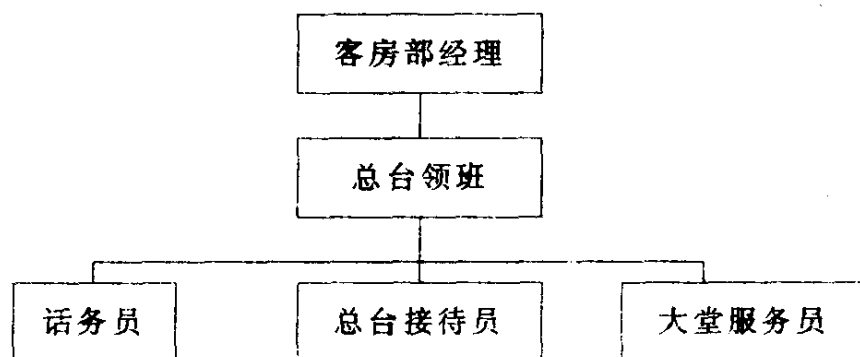


图 1- 3 小型饭店总台的组织机构

的职位、权力及管辖范围。

同时,上列组织机构图也表明,由于饭店的规模不同,前厅部设立的下属机构及管理的层次也各不相同。饭店越大,分工越细,管理层次越多。从管理的角度来看,精细而明确的专业化分工对员工的职业培训固然有利,但随着时间的推移会对员工的心理产生不利的影响。工作越单调越会使从事这项工作的人感到乏味和难以满足自己的工作欲望。作为管理者,如不能采取有效的措施来预防这种现象的产生,将会影响微笑服务与殷勤待客。在一家小型饭店里,一名前厅服务人员担任多项工作是常有的事,如一位前厅服务人员既需要销售客房、回答问讯,又要做账,还要负责外币兑换、收款等。中、小型饭店的前厅服务人员由于熟悉了大部分对客服务项目的操作程序,有可能成为业务上的“多面手”。“多面手”的有利之处是能使员工开阔眼界,丰富工作经验,还能使员工产生一种参与管理的感觉,但是这种状况也可能使出现差错的机会增多;所以在中、小型饭店内建立一个完善的内部管理制度,各项工作均有专人负责,实行双重检查等,就显得尤其必要。

虽然各个饭店的前厅组织机构不尽相同,但作为管理者必须把对人的管理作为一项头等大事来抓。

第二章 前厅部的工种组成 及其职责范围

前厅部有代表性的工种包括经理、大堂值班经理、客务关系主任、预订员、接待员、问讯员、商务中心文员、话务员及礼宾部人员。这些人员为满足客人在饭店的各种需要而履行着自己的职责。这里需说明的是以上的工种划分并不适合所有的饭店,如在一家小型饭店里,一位总台服务人员要同时身兼数职。虽然各饭店的工种划分不尽相同,但下面列举的工种和他们所担负的工作职责在饭店业中是具有一定代表性的。

第一节 前厅部经理的职责范围

前厅部经理是前厅部经营管理的最高责任人,他受饭店总经理或房务总监的领导,全面负责计划、指挥、控制、协调和参与前厅部的一切经营和接待服务工作。他应当具备良好的业务素质和管理能力,能够带领整个部门为客人提供一流的服务,出色完成饭店赋予前厅部的经营任务和其他工作任务。

主要职责:

1. 建立、健全前厅部各项规章、工作程序和标准。
2. 负责制定前厅部的各项业务指标和工作计划,并指导执行。
3. 审阅各种有关报表、报告,掌握部门的经营情况,采取有效措施,积极组织促销,使出租率和收入达到饭店计划的要求。