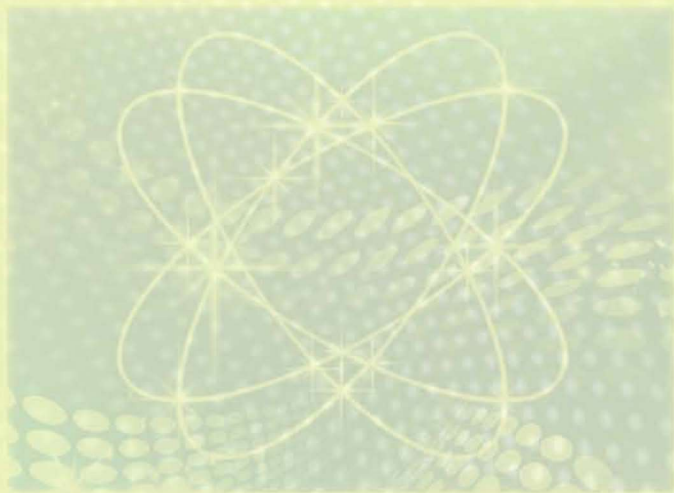


前厅服务与管理

刘乐华 编



江西高校出版社

图书在版编目(CIP)数据

前厅服务与管理/刘乐华编. —南昌:江西高校出版社,
2014.4

ISBN 978 - 7 - 5493 - 2439 - 2

I. ①前... II. ①刘... III. ①饭店 - 商业服务 -
职业培训 - 教材 ②饭店 - 商业管理 - 职业培训 IV. ①
F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 056942 号

| | |
|---------|--------------------------------|
| 出版发行 | 江西高校出版社 |
| 社 址 | 江西省南昌市洪都北大道 96 号 |
| 邮 政 编 码 | 330046 |
| 总编室电话 | (0791) 88504319 |
| 销 售 电 话 | (0791) 88500223 |
| 网 址 | www.juacp.com |
| 印 刷 | 南昌市光华印刷有限责任公司 |
| 照 排 | 江西太元科技有限公司照排部 |
| 经 销 | 各地新华书店 |
| 开 本 | 787mm × 1092mm 1/16 |
| 印 张 | 7 |
| 字 数 | 161 千字 |
| 版 次 | 2014 年 5 月第 1 版第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978 - 7 - 5493 - 2439 - 2 |
| 定 价 | 14.00 元 |

赣版权登字 - 07 - 2014 - 138

版权所有 侵权必究

序

重构课程和教材建设是发展职业教育、深化教学改革、提高教学质量、完善人才培养模式的重要举措。中等职业教育的目的是培养面向生产、面向社会和管理一线职业岗位的技能型、实用型专门人才。目前,中等职业教育教学改革已经从专业建设、课程建设延伸到教材建设层面。中职学校学生使用的部分专业教材与企业工作岗位、技能标准的实际要求相距甚远,教材重理论、轻实践,重原则、轻案例,文字多、难理解,缺乏对真实职业岗位、工作任务和职业素养的学习情境描述。为了培养具有良好职业技能和职业素养的技能型人才,实现中职生毕业与就业上岗的零距离,我们从中职学校人才培养目标和实际需求出发,以就业为导向,编写了系列专业教材和德育读本。编写符合本校情况的专业教材和德育读本其实酝酿已久,但真正将这系列教材与德育读本送到大家面前的助推器则是此次国家改革发展示范校的建设。

根据教育部关于要求发展中等职业技术教育,培养职业技术人才的大纲要求,我们组织编写了《餐饮服务与管理》《客房服务与管理》《茶艺服务》《前厅服务与管理》《酒水知识与调酒技艺》《服装缝制工艺》《服装结构制版》《服装设计基础》《计算机组装与维修》《Flash 动画设计》《计算机网络基础》《Adobe Photoshop CS 平面设计与制作基础教程》《3D Max 基础制作与设计》《机械制图》《机械加工工艺》《Auto CAD 实用教材》《车间管理》《数控加工编程及操作》《酒店服务英语》《中职生礼仪教程》系列专业教材和《法律伴我行——法纪篇》《阳光雨露——心理篇》《诚行天下——诚信篇》《扬帆启航——职业篇》《学生管理手册》《百篇经典诗文颂读》系列德育教育读本。该系列教材的出版,是我校改革发展示范校课程改革项目建设的研究成果。为了贯彻和落实培养学生以能力为本,以就业为导向,以服务为宗旨的人才培养目标,完善工学交替、产学结合的人才培养模式,该系列教材在编写时,注重了中职生的能力培养和案例教学激活课堂,注重了“做中学,学中练,练中教”的实践性环节,推进了本校教材教学与实际工作岗位的对接。

此次系列校本教材的编写,只是一次探索性尝试,因经验、知识水平和阅历等方面的局限,可能书中会出现一些欠缺和不足,但我们愿以此作为引玉之砖,与有关专家学者和教育同仁商榷,最终开发出适合学生、学校,适合企业、社会的中职教材。

编者

2014年3月

前 言

随着经济的发展,酒店业也迅速发展起来,星级宾馆、经济型酒店、商务型酒店等犹如雨后春笋般地不断涌现,而酒店专业人才更加紧缺。我校针对市场需求,本着“以就业为导向,以能力为本位,以学生为主体”的教学指导思想,在全体专业老师的共同努力下,收集大量素材,并根据本校学生的自身特点,编写了此校本教材——《前厅服务与管理》。

本教材注重对学生职业意识、职业技能的培养,着重于实用性和技能性。为提高学生的学习兴趣,教材注重趣味性和活动性,编排中穿插了“想一想”、“说一说”、“做一做”等环节,以激发学生的学习兴趣,提高学生的思考能力和学习能力,并增加分析、思考、活动、操作、表演等形式,以提高课堂教学效果。

本书共六个章节,总学时为 54 学时。

| 章 名 | 课 程 内 容 | 学 时 |
|-----|---------------|-----|
| 第一章 | 前厅部概述 | 6 |
| 第二章 | 客房预订 | 8 |
| 第三章 | 总台服务 | 20 |
| 第四章 | 前厅礼宾服务 | 10 |
| 第五章 | 总机服务与商务中心 | 4 |
| 第六章 | 前厅总台与各部门之间的沟通 | 6 |

本书第一章、第三章、第四章、第六章由江西旅游商贸学院刘乐华老师编写,第二章、第五章由江西旅游商贸学院葛麟老师编写。在本书的编写过程中,得到了江西旅游商贸学院、南昌饭店业协会的有关领导和专家的指导和帮助,本校领导和同事也给予了热情的帮助,在此一并表示感谢。

由于编者水平所限,书中的问题和不足在所难免,敬请批评指正。

编者
2013 年 5 月

目 录

| | |
|--------------------------|----|
| 第一章 前厅部概述 | 1 |
| 第一节 前厅部的地位、作用及主要任务 | 2 |
| 第二节 前厅部的组织结构 | 9 |
| 第三节 前厅部员工的必备素质 | 11 |
| 思考与实践 | 14 |
| 第二章 客房预订 | 15 |
| 第一节 预订的渠道和种类 | 15 |
| 第二节 预订的受理 | 20 |
| 第三节 订房控制 | 24 |
| 思考与实践 | 27 |
| 第三章 总台服务 | 28 |
| 第一节 入住接待准备工作技能 | 28 |
| 第二节 入住登记 | 32 |
| 第三节 问讯服务 | 43 |
| 第四节 总台收银 | 48 |
| 第五节 总台销售技巧 | 54 |
| 思考与实践 | 60 |
| 第四章 前厅礼宾服务 | 62 |
| 第一节 迎送宾客服务 | 63 |
| 第二节 行李服务 | 67 |
| 第三节 行李寄存和提取服务 | 75 |
| 第四节 金钥匙服务 | 80 |
| 思考与实践 | 84 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| 第五章 总机服务与商务中心 | 86 |
| 第一节 总机服务 | 86 |
| 第二节 商务中心服务 | 91 |
| 思考与实践 | 94 |
| 第六章 前厅总台与各部门之间的沟通 | 95 |
| 第一节 沟通 | 95 |
| 第二节 前厅部的沟通 | 97 |
| 思考与实践 | 101 |
| 主要参考书目 | 102 |

第一章 前厅部概述

【学习目标】

1. 前厅在饭店中的地位。
2. 前厅对客服务流程。
3. 前厅的组织分工情况。
4. 前厅的管理目标。

【教学建议】

1. 组织学生到本地饭店实地参观考察前厅部的服务运转。
2. 观看饭店前厅服务的录像片。

大家已经学了《饭店管理》这门课程,哪位同学回答饭店中都有哪些部门? 前厅、客房、餐饮、康乐这四个部门是饭店直接销售饭店产品的部门,而前厅部是直接影响到整个饭店的经营效果和对外形象的部门。为什么这样讲呢? 通过对第一节内容的学习大家就可以了解到前厅部在整个饭店中的重要性。





第一节 前厅部的地位、作用及主要任务

前厅部的主要机构位于饭店最前部的大厅,因而被称为前厅部。对于前厅部最原始的解释就是这样的,我们将前厅部的概念具体定义为:

一、前厅部的概念

前厅部(Front Office) 是负责招徕并接待客人,推销客房及餐饮等酒店服务,同时为客人提供各种综合服务的部门。

前厅部的工作贯穿于宾馆与饭店接触及交易往来的全过程,通过开展预订客房业务,首先与潜在的宾客接触,接着是接待抵店客人,办理登记手续,使宾客顺利入住,为住客提供各项前厅服务,管理客账直至送别客人离店,前厅部还为住店宾客建立客历档案,为宾客可能的再次光临做好准备。前厅部的工作带有“全局性”,因此,前厅部人员在宾客心目中是饭店的代表、神经中枢、饭店的橱窗等。另外,从对前厅部员工的招聘上也客观体现出前厅的枢纽作用。现在三星级以上饭店员工都要求能够讲一口流利的英语,所以在学好专业知识的基础上要在英语上多下工夫。

二、前厅部工作的重要性

(一) 前厅部是饭店的营业橱窗,反映饭店的整体服务质量

一家饭店服务质量和档次的高低,从前厅部的服务与管理中就可以反映出来。前厅被誉为饭店的门面,这张门面是否“漂亮”,不仅取决于前厅大堂的设计、装饰、布置、灯光

等设施的豪华程度,还取决于良好的饭店氛围,更取决于前厅部员工的精神面貌、服务态度、服务效率、服务技巧及服务特色等。因为饭店的每一位客人,从抵店前的预订,到入住,直至离店结账,都需要前厅部提供服务,前厅是客人与饭店联系的纽带。前厅部通过客房商品的销售来带动饭店其他各部门的经营活动。同时,前厅部还要及时地将客源、客情、客人需求及投诉等各种信息通报有关部门,共同协调整个饭店的对客服务工作,以确保服务工作的效率和质量。所以,前厅部通常被视为饭店的“神经中枢”,是整个饭店承上启下、联系内外、疏通左右的枢纽。无论饭店规模大小、档次如何,前厅部都是饭店向客人提供服务的中心,是能够反映饭店整体服务质量的场所。

(二) 前厅部是给客人留下第一印象和最后印象的地方



前厅部是留给宾客第一印象和最后印象的所在地。宾客往往带着第一印象来评价饭店的服务质量,若第一印象好,即使宾客在店逗留期间遇到不如意的事情,也会认为这是偶尔发生,可以原谅的;反之,若第一印象不好,饭店在宾客心目中的不良印象就很难改变,易形成恶性循环。此外,前厅部也是宾客与饭店最后接触的部门,是给宾客留下最后印象的地方,而最后印象在宾客脑海里停留的时间也最长。能否给宾客留下一种“依依不舍”的感觉,在很大程度上取决于前厅部员工的服务质量。

另外前厅是饭店形象的代表,饭店形象是公众对于饭店的总体评价,是饭店在公众心目中的反映,饭店形象对于现代饭店的生存和发展有着直接的影响。一个好的形象是饭店巨大的精神财富。饭店前厅部的主要服务机构通常都设在客人来往最为频繁的大堂。任何人一进店,就会对大堂的环境艺术、工作效率等,产生深刻的“第一印象”。而这种第一印象在客人对饭店的认知中会产生非常重要的作用,它产生于瞬间,但却会长时间保留在人们的记忆表象中。客人入住期满离店也要经由大堂,前厅服务人员在为客人办理结算手续、送别客人时的工作表现,会给客人留下“最后印象”,优质的服务将使客人对饭店产生依恋之情。客人在饭店整个居住期间,前厅要提供各种有关服务,客人遇到

困难要找前厅寻找帮助,客人感到不满时也要找前厅投诉,在客人的心目中,前厅便是饭店的代表。而且,在大堂汇集的大量人流中,除住店客人外,还有许多就餐、开会、购物、参观游览、会客交谈、检查等的各种客人。他们往往停留在大堂,对饭店的环境、设施、服务品头论足。因此,前厅管理水平和 service 水准,往往直接反映整个饭店的管理水平、服务质量和服务风格。前厅是饭店工作的“橱窗”,代表着饭店的对外形象。

在美国一本著名的书中用到“关键时刻”(moments of truth)一词,指的是顾客与企业间的接触,并由此而产生的对企业的印象和评价,现在让我们来了解酒店的“关键时刻”。

客人进入酒店的第一印象非常关键,前台工作人员没有第二次给客人留下良好第一印象的机会。酒店在大门与前台之间安排了好几级的员工。客人从其乘车停在酒店门前的那一刻起,就开始了与酒店的首次接触。顾客对酒店建筑外貌的第一印象就是对酒店的第一关键时刻。如果顾客期望门童将车门打开,那么门童的态度、举止行为或完成工作的好坏等也是对酒店印象的关键时刻。其他的关键时刻来自于顾客与前台接待员的接触,与服务生的接触,以及对电梯服务的印象等,如果顾客对这些关键时刻的评价是积极乐观的,就会提高酒店的声誉;反之,名声就会下降。因此,前厅的各项工作都是关键时刻。

(三) 前厅部具有一定的经济作用

每个企业的最终目的都是争取良好的经济效益,饭店也一样。饭店的主要产品就是客房,而前厅部正是推销客房产品的主要部门。前厅部不仅通过向客人提供邮政、商务、电信、票务等服务,直接获得经济收入,而且,它需协调饭店营销部,积极主动销售饭店产品,提高饭店客房的出租率和平衡房价,其最终目的是争取良好的客房经济效益。

(四) 前厅部是饭店的神经中枢,负责联络和协调各部门对客服务

前厅部是饭店的“大脑”,在很大程度上控制和协调着整个饭店的经营活动,由前厅部发出的每一项指令、每一条信息,都将直接影响饭店其他部门的服务质量。美国著名的饭店管理专家奥图尔先生曾形象地比喻“若将饭店比作车轮,则前厅是该车轮的轴心”,可见前厅部运作的效率将决定饭店前进的步伐。

(五) 前厅部的工作有利于提高酒店决策的科学性

前厅部不仅为宾客提供各种服务信息,而且也为饭店其他部门提供客情,为饭店管理机构提供反映经营情况和服务质量状况的数据和信息。例如,在国外一些饭店里,未来一个时期内房价的高低浮动是由管理者根据前厅部所提供的宾客预定信息来决定的。

(六) 前厅部是饭店建立良好宾客关系的重要环节

饭店服务质量的高低最终是由宾客做出评价的,评价的标准就是宾客的满意度。建立良好的宾客关系有利于提高宾客的满意度,赢得更多的回头客,从而提高饭店的经济

效益。而前厅部是宾客接触最多的部门,其员工与宾客接触频繁,最易获知宾客的需求,因此,应尽可能提高宾客对饭店的满意度,以建立良好的宾客关系。随着饭店的市场逐渐从卖方市场转入买方市场,饭店业的竞争日趋激烈,饭店开始越来越重视宾客的需求以及饭店与宾客之间的关系。在这种情况下,前厅部工作尤其显得重要。

通过以上六点介绍,我们可以体会到前厅部的重要性了。下面我们通过第二个问题的学习来了解前厅部到底担负着什么任务,使它在饭店当中具有这样重要的地位。

三、前厅部的任务

请大家思考这样一个问题:如果你是前厅经理的话,你会从哪些方面入手做好“业绩工作”?

要想有明显的业绩,增加饭店客房收入是最有效的办法,前面我们提过客房收入占饭店总收入的50%以上,所以说前厅部最主要的职能便是销售客房。

(一) 销售客房(四项职能)

前厅部的首要任务是推销客房,客房是饭店销售的主要产品。客房的营业收入一般要占饭店全部收入的40%~60%。根据美国PKF国际咨询公司有关世界范围饭店经营情况的统计资料,客房营业收入占全饭店营业收入的平均比例为58.6%,而餐饮营业收入所占的比例为31.6%,电话与其他经营收入所占比例为9.8%;在我国的涉外旅游饭店中,客房营业收入占全饭店营业收入的比例为48.7%,而餐饮营业收入所占的比例为32.52%,商品与其他经营收入所占的比例为19.31%。饭店每日客房出租率的高低在很大程度上取决于前厅部的销售工作,因此前厅部的全体员工应全力以赴,按饭店制定的价格政策,推销出更高档次和更多数量的客房。

前厅部客房销售通常包括以下几项程序:

1. 受理宾客预订。
2. 接待有预定和未经预订而直接抵店的零散宾客。
3. 办理宾客的入住登记手续。
4. 分配房间,确定房价,也就是控制客房的使用状况。
5. 参与饭店的市场调研和房价及促销策划的制定,配合营销部、公关部进行对外联系,开展促销活动。

(二) 提供信息(信息管理)

前厅部是饭店经营活动的主要信息源,它包括饭店经营的外部市场信息(如旅游业发展状况、国内外最新经济信息、宾客的消费需要与心理、人均消费水平、年龄结构等)和内部管理信息(如出租率、营业收入、宾客投诉、客情预测、宾客住店离店以及在各营业店的消费情况等)。前厅部不仅要有意识地收集这类信息,而且要对其进行加工处理,并将其传递到客房、餐饮等饭店经营部门和管理机构,以便采取相应的决策,搞好对客服务。

同时,前厅部还应为宾客提供饭店内外有关活动的信息(如有关日程安排、服务项目、服务地点、服务价格、服务时间等)和饭店所在地、所在国的信息等。因此,前厅部应努力搜集资料,并与饭店其他部门共享信息资源,为宾客提供出色的服务。

(三) 调度饭店业务,协调对客服务

调度饭店业务是现代饭店前厅部的一个重要功能。现代饭店是既有分工、又有协作,相互联系、互为条件的有机整体,饭店服务质量好坏取决于宾客的满意程度,而宾客的满意程度是对饭店每一次具体服务所形成的一系列感受和印象的总和。在对客服务的全过程中,任何一个环节出现差错,都会影响到服务质量,影响到饭店的整体声誉。

例如,当住客向前厅部投诉客房内没有热水供应时,前厅员工必须立刻与工程部联系检修事宜。有个真实的例子:哈尔滨有家宾馆接待一个泰国团队,前厅部接待了团队入住后,忘记通知餐饮部此团队的客人是泰国人,因为泰国人忌吃牛肉,上餐的时候切忌上牛肉。结果引起了不必要的是非,影响了饭店的效益。所以,现代饭店要强调统一协调的对客服务,要使分工的各个方面都能有效地运转,都能充分发挥作用。前厅部作为饭店的“神经中枢”,承担着饭店业务安排的调度工作和对客服务的协调工作。主要表现在:

1. 将通过销售客房商品活动所掌握的客源市场、客房预订及到客情况及时通报其他有关部门,使各有关部门有计划地安排好各自的工作,互相配合,保证各部门的业务均衡衔接。

2. 将客人的需求及接待要求等信息传递给有关部门,并检查、监督落实情况。

3. 将客人的投诉意见及处理意见及时反馈给有关部门,以保证饭店的服务质量。

为适应旅游市场需求,增强企业自身的竞争能力,现代饭店尤其是高档大中型饭店的业务内容越来越多,分工越来越细,前厅部这种调度饭店业务的功能也就显得更为重要。

(四) 及时、准确地显示客房状况(房态控制)

饭店客房状况是指饭店客房的使用情况,通常分为长期和短期两类。及时、准确地显示客房状况的目的是为了使饭店最大限度地利用客房这一饭店最大的获利产品。因此,为销售客房而提供迅速、准确的可靠状况是前厅部的又一项任务。前厅部常常利用客房预订汇总表(Room Reservation Chart)或计算机来显示客房的长期状况(预订状况);用客房状况显示架(Room Rack)或计算机来显示客房的短期状况(瞬间状况)。前厅部应及时、准确地显示客房使用情况,以便惊醒客房销售。房态分为:已出租、未出租、离客房、待客房等。

(五) 建立、控制客账(账务管理)

为方便宾客、促使消费,绝大多数饭店采用的均是向登记入住的宾客提供一次性结

账服务的方式。

所以,前厅必须为住客分别制作账单,接受各营业点转来的经宾客签字的客账资料,并及时记录、累计及审核宾客的各项欠款,确保客账账目的准确无误。同时,为离店宾客办理结账、收款或转账服务事宜。建立、控制客账的目的是为了记录和监视宾客与饭店之间的财务关系,以保持饭店的良好信誉度和保证饭店应有的经济效益。

(六) 提供各类前厅服务

前厅部作为对客服服务的集中点,除了开展预订和接待业务、销售客房商品、协调各部门对客户服务外,本身也担负着大量的直接为客人提供日常服务的工作。主要包括:

1. 礼宾服务。
2. 问讯、邮件服务。
3. 电话总机服务。
4. 贵重物品保管。
5. 商务中心服务。
6. 其他服务,如旅游代办服务,机票车票预订服务等。

由于前厅部的特殊地位,使得这些日常服务工作的质量、效率显得非常重要。这直接体现了饭店是否给客人提供了优质服务,从而决定了饭店是否取得了良好的经济效益和社会效益。同学们在学习饭店管理的时候应该学到了衡量优质服务标准:深刻的第一印象,是否有热心服务的情愿,是否给客人留下了依依惜别之情。如果这三条标准达到了,就说明此饭店是一家成功的饭店。

(七) 建立宾客档案

前厅部有关客人档案的建立主要分以下三个部分:

1. 客人档案。
2. 预订档案。
3. 团队档案。

建立客人档案是主要任务。国际上著名的沃尔多夫饭店坐落在纽约市,这座饭店拥有24万人的客史档案。另外,著名的香格里拉饭店也不仅有VIP客史,还有常住客及一些散客的客史,对客人会进行定期调查。

宾客档案是以宾客姓名字母顺序排列的有关宾客的主要资料。例如,有关宾客的个人情况资料,每次住店期间的爱好、习惯、所需的特殊要求、投诉等,这些资料使饭店向宾客提供周到的,具有针对性的,个性化服务的依据,也是饭店加强对客源的了解,增强市场渗透力,提高饭店客房销售能力的信息来源。

预订档案的建立可以为销售部提供一些资料,有利于销售部进行市场调研,开发本饭店的客源区,建立团队档案是针对某旅行社而建的。例如:记录这个旅行社的客源是哪个省的,有什么特殊要求等。

四、前厅接待人员的注意事项

(一) 仪容仪表

良好的仪容仪表会给客人留下深刻的印象和美好的回忆。仪容是对服务人员的身体和容貌的要求,如身材匀称、面部整洁、身体健康等。仪表是对服务人员外表仪态的要求,如穿着规范的制服,不佩戴多余的首饰,表情要自然诚恳、和蔼可亲等。

(二) 礼貌待客

称呼客人时应恰当使用称呼礼节,最好能用“先生”“太太”“女士”“小姐”等词语称呼客人,并问候客人。语气要温和耐心,不大声喧哗,与客人交流时保持有效距离(0.8~1米)。在交流过程中,不得与客人开玩笑、打斗、过分随意,也不得与客人过分亲热,应严格把握好分寸。注意保护客人的隐私权,以免引起误会。前厅部员工一般不要接受客人赠送的礼物。

接待客人贯彻“首问负责制”。“首问负责制”指在办公场所、业务柜台和公务处理过程中,首先接受来访、咨询或接待办事的工作人员,要负责给予办事或咨询一方必要的指引、介绍或答疑等服务,使之最为迅速、简便地得到满意的服务。对来人或来电提出的咨询、投诉和业务办理等问题,无论是否属于本部门范围的事情,首先受到询问的员工要负责指引、介绍或答疑,不得有任何借口推诿、拒绝或拖延处理时间。

(三) 基本技能

1. 语言。应使用优美的语言、令人愉快的声调,使服务过程显得有生气。要能够使用迎宾敬语、问候敬语、称呼敬语、电话敬语、道别敬语,提供敬语规范化的服务。能够用英语或其他外语进行服务,并解决服务中的一些基本问题。善于用简单明了的语言来表达服务用意,进行主宾之间的人际沟通。

2. 业务操作技能。必须动手能力强,反应敏捷,能够熟练、准确地按操作程序完成本职工作,为宾客提供满意周到的服务,使宾客处处感到舒适、整洁、方便、安全。要在快速敏捷、准确无误的工作过程中,不断提高自己各方面的工作能力,如应变能力、人际关系能力、推销饭店产品能力、熟记客人能力等。如一名接待员应在3分钟内为客人办理完入住手续;问讯员提供访客查询服务不超过3分钟;邮件分送不超过30分钟;钥匙收发不超过15分钟;话务员转接电话遇有占线或无人接听时,应及时向客人解释,请客人等候,等候时间每次不超过45秒等。

3. 知识面。应具备较宽的知识面和较丰富的专业知识。接待员应略通政治、经济、地理、历史、旅游、宗教、民俗、心理、文学、音乐、体育、医疗及有关饭店运行等多方面的知识,以便与客人交流沟通,保证优质服务。与饭店其他部门相比较,对前厅服务人员知识面的要求也是最高的。

(四) 做好交接班

建立特殊事情记录本,把本班无法完成的事情交给下个班组继续完成,如客房设施的维修、客人的叫早服务、信件的转交等。

第二节 前厅部的组织结构

通过之前的学习,请同学们回答:饭店管理的五大职能是什么?这是饭店管理课中要求大家掌握的知识——计划、组织、指挥、协调、控制。计划是各种管理中的基本职责,对于高级管理来说也就是上层管理,计划是制定企业目标并实现目标的适当方法的过程。从广义上说,它努力描绘企业的将来,确定在未来的一年或五年里,企业将会是什么状况。计划接下来的步骤是组织,这是管理的第二项职能,组织就是建立一个有效的饭店管理系统,以便充分利用饭店资源,最有效地达到管理目标。今天我们要学习的内容是前厅部的组织机构。

饭店组织机构的设置并不是单纯地把职位分给某个人,而是从饭店的业务特点出发,根据饭店业务运转的需要,确定饭店的管理机构和组织机构,要在管理体制的指导下“因事设机构,按需设机构”。例如规模较小的饭店,就没有必要配置洗衣房。因为洗衣房的设备价格高,还要配置员工和一定的空间,小规模饭店设置洗衣房的话比较浪费。如果有客人要洗衣服,我们可以把客衣送到大酒店中去洗,大酒店也提供这样的服务。另外,管理人员的配置原则是“因事设职”,不能“因人设职”。部门经理及以下职务一般都是一职一人,原则上不设副职,每个职位都应该有明确的职责、权限和实际的工作内容。

在学习组织机构设置原则前,我们先了解部门设置,部门设置的原则是:根据市场、决策目标、饭店业务情况设置。我们把饭店业务合理地分成几大类,把内容性质相同的业务归为一类,并根据经营需要,妥善地确定部门的归属。有的饭店把销售部划归前厅部,有的则归公关部,这些不同的设置都是根据不同饭店的情况而划分的。

一个组织设置是否合理,能够表现出效率的不同,这是因为管理的问题往往不能由管理本身完全解决,需要依靠组织来解决。组织问题的解决,又可促进管理水平的提高,就像打鱼就必须结网,但是结好网却不打鱼,网也没作用一样。酒店的大小不同,组织形式也不同,但是都必须遵循以下原则:

一、前厅部的机构设置原则

(一) 从实际出发

机构的设置应该从酒店的性质、规模、地理位置、经营特点及管理方式等酒店的实际情况出发,而不能生搬硬套。

(二) 精简与效率相统一的原则(机构精简)

组织效率提高的关键是精简机构。确定组织机构的规模、形式和内部机构时,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”,一定要防止出现机构臃肿、人浮于事的现象,能够用最少的人力去完成任务。精简的目的是为减少内耗,提高效率。因此这一原则的主要目标是:配备的人员数量与所承担的任务相适应,机构内部分工精细得当,职责明确,每个人有足够的工作量,效率高,应变能力强,避免出现运作过程中的“交叉地带”。但机构精简并不意味着机构的过分简化,不能出现职能空缺现象和“无人问津的地带”。

(三) 责、权、利相结合的原则(分工明确)

责任不明确,权利不授予,利益不保证,是企业组织管理的大忌,也是组织涣散、无效率的主要原因。有效的组织管理对每一个工作岗位都会有明确的责任及对责任的监督、检查制度。

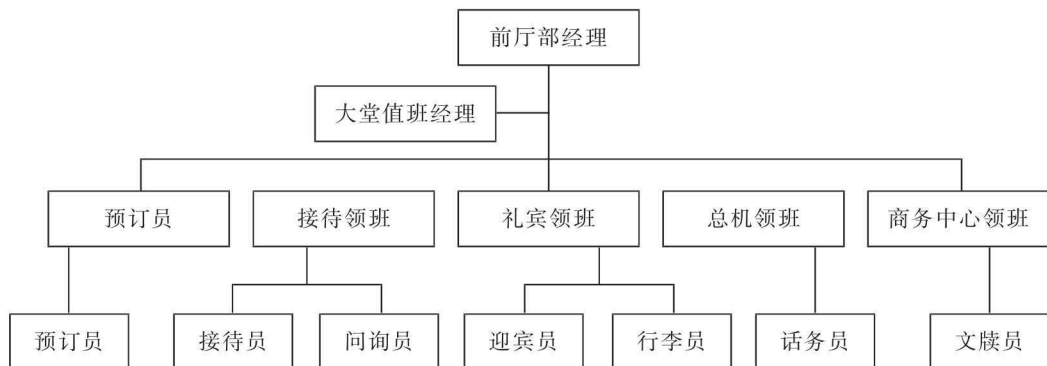
二、前厅部组织机构图

前厅部组织机构设置受到饭店类型、规模、等级劳动力成本、管理模式等因素的影响。因而,各饭店前厅部组织机构设置的形态也有所不同,饭店管理人员应通盘考虑。一般来说,饭店按客房数量和接待规模可分成大型(500间客房以上)、中型(200~500间)、小型(200间以下)三类。

根据饭店规模大小的不同,前厅部组织机构设置有很大区别,主要表现在以下三个方面:

1. 大型饭店前厅部管理层次多,而小型饭店层次少。如大型饭店前厅部组织机构中有部门经理级、主管级、领班级、员工级四个层次,而小型饭店可能只有经理级、领班级或主管级、员工级三个层次。
2. 大型饭店前厅部组织机构内容多、范围广,而小型饭店内容少。如大多数大型饭店的前厅部设有商务中心、车队等,而小型饭店则没有。
3. 大型饭店前厅部职能划分精细,由不同的岗位负责,而小型饭店则可能将其合三为一,甚至合四为一,如将客房预订、接待、问讯、前厅收款一并归入前厅接待。

另外,在众多大、中型饭店的组织机构中,其前厅部和客房部是各自独立的部门,而有些小型饭店,则将前厅部和客房部合二为一,以减少管理费用,将客房销售与客房管理有效协调起来。不过,在实行总监制的大型现代饭店中,会设置房务系统(或称房口系统),由前厅部、客房部、保安部、工程部等几个二级部门组成,并设立房务总监的职位统辖整个房务系统。



中型酒店前厅部组织结构示意图

第三节 前厅部员工的必备素质

【情景导入】

黄娟在客房部实习半年之后,因表现优秀,被安排在前厅部跟班实习。今天是她跟班的第一天,她既紧张又开心。看着老员工面带微笑,熟练、热情地接待每一位宾客,她想:我要怎样才能达到这个水平呢?

一、前厅部员工的职业素养要求

前厅部员工代表整个酒店接待每一位客人,应以客为尊,值得客人托付,并且有良好的外部形象(包括仪表、仪态、气质、风度等),能让客人的心理得到愉悦的感觉,给客人留下美好的印象。

(一) 前厅部员工要有成熟而健康的心理

前厅部员工应能以“强健”和“豁达”的心态与他人相处,能遵循“平等”和“双赢”的原则;在与他人交往中,善用“选择”和“诱导”的艺术;能自觉地进行“自我沟通”和“自我整合”,避免“自我疏远”和“自我挫败”。

(二) 前厅部员工应机智灵活,善于应变

前厅部的工作复杂而灵活,时刻与客人打交道,应反应机敏,妥善处理日常所面临的复杂事务,发挥好神经中枢的作用。

(三) 前厅部员工应具有丰富的学识

前厅部员工必须懂得社会学、旅游心理学、民俗学、销售学、管理学、法学等知识,以接待具有不同职业、身份、文化背景、风俗习惯和社会阶层的客人,提供个性化的优质服务。