



白金书系

岗位业务培训系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快!

如何做好 酒店领班

滕宝红◎编著



本书参照最新星级评定标准编写而成

廣東省出版集團
廣東經濟出版社



白金书系

岗位业务培训系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快!

如何做好 酒店领班

滕宝红◎编著



本书参照最新星级评定标准编写而成

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好酒店领班 / 滕宝红编著. —广州: 广东经济出版社,
2011. 9

(广经企管白金书系: 岗位业务培训系列)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 0939 - 0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 178405 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	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	12
字数	201 000 字
版次	2011 年 9 月第 1 版
印次	2011 年 9 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 0939 - 0
定价	20.00 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

邮购电话: (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 ·

总 序

今年7月底，我应《新快报》管理沙龙第190期之约，做了一次“用《弟子规》培育员工”的专题报告会。会前，我与一位相识10年的老朋友——广东经济出版社姚丹林社长聊起该社改革开放30年来在企业经营管理领域出版的一系列优秀作品，还谈及中国的优秀企业——华为、联想、海尔的经营管理之道，大有“如数家珍”和“酒逢知己千杯少”之感。此后，我荣幸地接受了姚社长的邀请，为本系列图书作序。

“文章千古事”。正如姚社长所说的，广东经济出版社作为一家在全国有一定影响力和知名度的出版社，乐于承担社会责任，为广大企业读者服务。最近，广东经济出版社通过多种渠道对企业经营管理、经济管理领域的广大读者群进行了广泛深入的调查研究，并根据读者群的反馈意见和建议，对该社10年来出版的几百本企业经营管理、经济管理图书进行排序，精选出百种优秀图书，编制了一套“广经企管白金书系”，期待她能够为从事企业经营管理和经济管理领域的同仁们带来更多的实用参考价值。

著名的英国哲学家、文学家弗兰西斯·培根在回答读者“读什么和怎样阅读”时说：“书籍好比食品。有些只需浅尝，有些可以吞咽，只有少数需要仔细咀嚼，慢慢品味。所以，有的书只要读其中一部分，有的书只需知其梗概，而对于少数好书，则应当通读、细读、反复读。”

正如培根所说的那样，从事企业经营管理和企业中高级管理者教育培训以来，我和我的许多同事一直在案头热读、通读、细读、反复读广东经济出版社那些优秀的图书，受益匪浅。作为这些优秀图书的“受益者和老粉丝”，归纳起来，我觉得这套图书对我们有以下三个方面的学习和典藏价值：

1. 高屋建瓴，形成经典——这套系列图书的作者多数来自国内外优秀企业的中高级管理者和长期从事企业管理咨询、培训的专家教授。其中大多数人是优秀企业的总经理、副总经理、公共关系管理专家、市场营销专家、人力资源专家、物流与供应链管理专家、精益生产管理专家、质量管理专家、企业培训管理专家和现场管理专家等。本书系是他们在改革开放30年中从事经营管理智

慧的结晶。

2. 简明易懂，方便实用——改革开放头 20 年，从我国著名的工商管理学院给企业管理者开设的 EMBA 和 MBA 的核心课程来看，学习、消化、吸收欧美国家企业先进的科学管理经验似乎成为我们学习企业经营管理的主旋律。但是，实践证明：由于国家、企业文化、制度、语言等环境的差异，对于欧美企业的管理经验真正做到“消化吸收、洋为中用”确实需要一个比较漫长的过程。许多有识之士发出了“哈佛学不到”的叹息！最近 10 年来，我国本土的企业家将西方的先进管理经验与自己企业的具体实践相结合，创造了许多超越欧美企业的第一业绩，并总结管理经验，形成了这套书系的雏形。她来自中国企业，用于中国企业，自然简明易懂、方便实用。

3. 立足实战，讲求实效——多年来，广东经济出版社紧紧依托广东作为经济强省、金融强省和全国第一制造业大省形成的作者、选题、市场资源，策划出版了一大批来自于企业管理实践和各种经济活动，又回到企业管理实践和经济活动中去，服务于广东企业和经济投资活动主体的“广味”图书，打造了“实际、实用、实操、实效”的市场图书品牌。这套白金书系主要定位于企业培训学习，尤其在岗位培训方面具有全面覆盖各个行业、针对性强、应用性强的特点，反映了“实际、实用、实操、实效”的品牌特色，以及广东经济出版社多年来秉持的品牌化运作、市场化运营、特色化方向、专业化道路的发展理念。

企业家、专家学者最重要的责任就是总结过去、利用现在、开创未来。“人生终有限，事业总无限。”任何一个人的生命都是有限的，因此，任何一个人的经验也是有限的。但历史是永恒的，他人的经验是无限的，用他人的经验来丰富自己的经验永远是明智的选择。那么，就让我们做一次“开卷有益”的选择吧！

金井露

2011 年 8 月 15 日于华为

目 录

第一章 酒店领班任职要求	1
第一节 领班能力要求	3
要求一：计划能力	3
要求二：组织能力	3
要求三：领导能力	4
要求四：控制能力	4
第二节 领班工作职责	5
职责一：领班主要责任	5
职责二：建立协作团队	6
职责三：领班的业务工作	7
第三节 领班工作细节	8
细节一：遵循管理五大原则	8
细节二：实施走动管理最有效	8
细节三：让员工劳心又劳力	9
细节四：正确对待员工抱怨	9
细节五：对下属心存感谢之心	10
细节六：批评要有艺术	11
细节七：应避免七大管理错误	12
第二章 酒店领班管理能力提升	15
第一节 计划编制与执行	17
一、领班计划的特点	17
二、计划管理任务	17

三、计划编制	17
四、班组计划的执行	21
五、班组计划的检查与分析	22
第二节 基层培训组织与管理	23
一、基层培训计划	23
二、基层培训的形式	25
三、基层培训的内容	26
四、基层组织培训的技巧	28
第三节 团队管理	30
一、团队的含义	30
二、正确理解团队的建立	31
三、成功团队的基本条件	32
四、团队管理	32
第四节 酒店纪律管理	34
一、酒店纪律条文简介	34
二、考勤纪律管理	35
三、服务规范管理	36
四、组织纪律管理	37
五、班组民主生活管理	37
第五节 管理沟通	37
一、向上沟通	38
二、平行沟通	40
三、向下沟通	42
四、酒店外部的人际沟通	43
第六节 会议管理	45
一、酒店会议的种类	45
二、会议成本意识	45
三、会议准备	46
四、会议过程管理	46
第七节 服务质量管理	52
一、对本班组人员进行质量教育	52
二、进行服务过程控制	54
三、服务现场管理	54

第八节 客人投诉处理	56
一、受理客人投诉的场所	56
二、投诉类型	57
三、客人投诉原因	58
四、投诉处理的原则	58
五、投诉处理程序	59
第三章 前厅部领班工作实务	65
第一节 接待处领班工作实务	67
一、工作内容	67
二、每日工作程序及标准	67
第二节 行李组领班工作实务	84
一、工作内容	84
二、每日工作程序及标准	84
第三节 总机领班工作实务	90
一、工作内容	90
二、每日工作程序及标准	91
第四节 商务中心领班工作实务	94
一、工作内容	94
二、每日工作程序及标准	94
第四章 客房部领班工作实务	97
第一节 楼层领班工作实务	99
一、工作职能	99
二、工作程序与方法	99
第二节 公共区域清洁领班工作实务	109
一、工作内容	109
二、工作程序及标准	110
第三节 布草房领班工作实务	116
一、工作内容	116
二、管理工作 PDCA 循环	117
三、工作程序及其标准	117
第四节 收发组领班工作实务	123

一、业务范围	123
二、工作内容	123
三、工作程序及标准	124
四、处理和汇报客户投诉	125
第五节 洗涤组领班工作实务	130
一、工作内容	130
二、洗涤业务日常管理	131
三、洗涤设备日常管理	132
四、管理 PDCA 循环法	132
第五章 餐饮娱乐部领班工作实务	137
第一节 楼面领班工作实务	139
一、工作职能	139
二、工作程序及标准	139
第二节 酒吧领班工作实务	146
一、工作职能	146
二、工作程序及标准	146
第三节 咖啡厅领班工作实务	151
一、工作职能	151
二、工作程序及标准	151
第四节 康乐中心领班工作实务	156
一、工作内容	156
二、工作程序及标准	157
第五节 洁务领班工作实务	158
一、工作职能	158
二、工作程序及标准	159
三、意外事件处理	160
第六章 其他部门领班工作实务	167
第一节 保安部领班工作实务	169
一、保安领班工作内容	169
二、日常工作管理程序与标准	169
三、特殊业务处理程序与标准	170

第二节 商品部领班工作实务	172
一、工作内容	172
二、工作程序及标准	172
第三节 工程部领班工作实务	174
一、工作内容	174
二、工作程序及标准	174
参考资料和书目	176

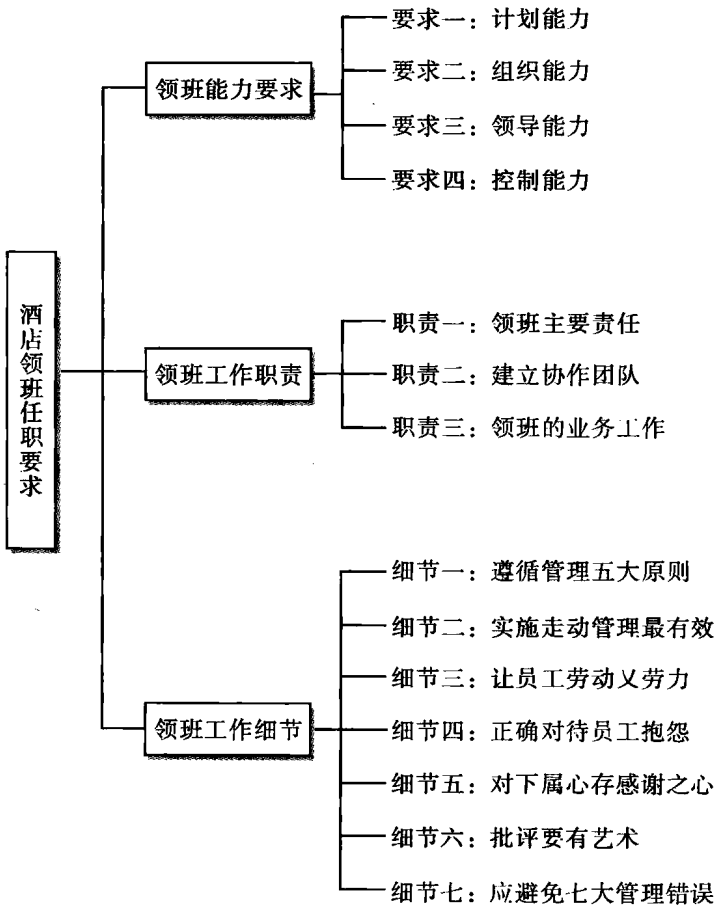
第一章 酒店领班任职要求

■ 领班能力要求

■ 领班工作职责

■ 领班工作细节

酒店领班任职要求示意图



第一节 领班能力要求

要求一：计划能力

领班需要计划自己的日常活动，如员工工作安排、宴会等特别活动的计划，通过制定活动目标，选择达到目标的途径。要参与并完成计划活动需做到以下几点：

- 腾出专门时间制定计划。
- 收集所有必要的资料。
- 让员工协助制定计划。
- 制定一个灵活的计划。
- 妥善地利用员工、设备和时间等资源。
- 评估自己的计划。
- 按时完成自己的计划。

要求二：组织能力

服务的组织工作应全面调动和充分利用下属员工及其他资源。组织工作包括划分工作责任，然后分派给员工，另外还包括向员工提供必要的工作训练，使员工了解其工作对酒店经营成功及其他相关部门的影响。

领班必须拥有强制属下执行任务、命令和决策的权力。这种权力来自于上司的授予。

班组内部沟通的渠道必须畅通，领班要与上级管理部门沟通。

作为一名成功的领班，不但能与正式的员工群体打交道，还要能与非正式的员工群体打交道。

分派工作任务时应考虑员工的技能、行为和经历等个人资历。

为需要改进技能的员工提供培训。

让员工知道他们的工作对其他部门的影响。

向员工说明他们可以如何提供部门合作以完成功能，形成和谐一致的工作关系。

有效地协调各类资源。

参与招聘工作，利用面谈、考试和推荐来筛选工作申请者。

要求三：领导能力

领导是指导和鼓励下属，使他们实现个人、部门和酒店的目标。领导包括对下属员工监督、鼓励、评估和惩戒。领班参与领导活动时应做到：

让员工知道他们应尽的职责。

显示积极的态度。

表扬员工的长处。

征求员工的意见并采用可行的。

感谢和奖励工作出色的员工。激励工作必须讲究效果，要有竞争性、多样性和灵活性。

以身作则树立榜样。

关注员工的问题和忧虑。

当员工需要支持时挺身而出。

让员工了解企业对他们的期望。

下达命令要针对任务的特点，要合乎情理，被员工理解。

对员工的过失执行纪律时要做到：必须处罚的要坚决处罚，可以免除的则要免除。

要想得到员工的配合，重要的是领班对下属要公平，做到以诚相待。

要求四：控制能力

控制是确保计划得到贯彻的手段。作为领班其控制工作主要包括以下方面：

只有先确定好工作表现标准，才能实现控制。这些标准应明确该达到的质量和数量。

对每项工作表现标准应确定容许发生的偏差的幅度。

当员工的工作表现不好时，帮助他们予以改进。

认识到有时我们需要改变工作方式才能实现目标。

认识到预防问题和错误的出现比纠正他们更容易。

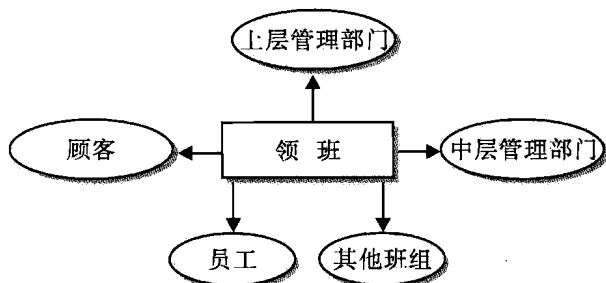
认识到在部门预算范围内营运是一项重要的控制手段。

首先处理最严重的问题和障碍有助于实现目标。

第二节 领班工作职责

职责一：领班主要责任

作为一名领班，既是员工的代表，也是管理部门的代表，是管理部门与员工之间的联系桥梁。领班需要同各方面的人士打交道，如顾客、员工、同级领班、上级管理人员，领班需要对他们负责任。



► 对上司负责

在行使领班的职责时应对自己的上司负责。这个人可能会影响自己的晋升。另外，还必须对上级表示出尊重并要接受上级分派的合理的任务。

另外，你的一切行动都应该以帮助上司和酒店实现确定的目标为出发点。因此，如果你能做到在预算限度和酒店的政策范围内进行经营管理，能交出上级所需的记录和报表，能遵守各种制度和规程，你也就做到了对上级负责这一条。

由于领班在推行上级的计划和步骤中起着十分重要的作用，这就需要做到与上级密切地配合。

总而言之，领班对上司负责的具体要求为：

达到质量标准。

在经营服务过程中达到酒店的经营目标。

保存记录。

按时写报告。

► 对其他领班责任

帮助协调各班组之间的工作。

介绍自己的工作经验。

➤ 对员工的责任

领班应向员工提供职业培训的机会，其中包括必须对工作岗位介绍、培训和个人评估。

提供安全的工作环境。

对上充分代表员工，向上层管理部门反映员工的想法。

在作出与员工有关的一切决定时保持一致和公平。

为优秀员工提供晋升的机会。

➤ 对客人的责任

领班必须站在客人的角度来看待酒店的经营管理和服务的工作。这里需要运用另一条准则，即，“假如我是客人，我会喜欢什么样的产品和服务呢？”。如果你能回答这个问题，并有意改进自己的工作，你就是在为客人尽责。

提供优质的服务。

让顾客在舒适的环境中消费。

➤ 对公众负责

领班在公私事务中都要遵守一切有关的法律和规定。对有关公共利益的法律和规定，领班不仅要做到在字面上懂，而且还要理解其精神实质和出发点。他们应该懂得，个人、行业和社会所关心的问题会对他们的工作成效带来影响。

➤ 对自己负责

领班对自己还有责任。每一个领班应该有自己的从业计划，必须制订必要的策略去实现短期的和长期的职业目标，并保证能沿着正确的轨道去实现这些目标。

职责二：建立协作团队

➤ 团队服务队伍

高效率的服务队伍必须具有以下特征：队伍中的每个成员都有一个积极的态度并彼此尊重；共同分享权力、义务、荣誉以及信用；每个成员之间进行交流、建议和协作。为此，领班必须有意识地建立团队的信任。采取以下方式来建立优秀的服务队伍：

举行教导性和激励性的团队集合。

经常与服务人员一起评价工作中的表现。

告诉服务人员应如何适应整个组织。

广泛了解和满足服务人员的需求。

对超过个人责任的行为给予嘉奖。

鼓励并促进他们献计、献策。

➤ 共同协作

领班应对每一位工作人员具体分工，使他们各负其责又合作，发挥共同协作的精神，一起把工作做好。

领班应要求每个员工遵守共同协作原则：

不要背后议论、抱怨和揭他人之短，而应用正确的观点去更多地了解别人。

不要提及别人年龄或体重等忌讳的话题；学会察言观色，避免让人难堪。

学会做忠实的听众。顾客或同事都希望自己说话时有人注意倾听。

尽量和别人的观点看齐。通过听、观察，从别人那里多学一些知识，不要挑剔别人或与人发生争执。

当别人需要帮助时，应给予协助，但不要超过范围，以不妨碍他人为原则。

尽可能做比别人预计更多的工作。

职责三：领班的业务工作

领班由于工作岗位的不同，除履行最基层的管理职责外，还要承担一定的业务工作任务，作为领班其具体业务工作主要有以下内容：

建立健全以岗位责任制为主要内容的各项管理制度，做到工作有内容，考核有标准。

任务分解到每个员工，实行经济责任制，认真考核每个员工，坚持按劳计酬。

对本部门、本班组使用的设备、设施搞好日常保养与维护工作。

培训员工，学习服务技能、服务知识、提高员工素质，人人达到本岗位应知应会的要求。

认真填写原始记录和各种凭证，做到及时、齐全、清晰、准确、经得起检查。

做好安全保卫工作，注意防火、防盗和各种不安全因素的产生。

进行成本控制和成本核算。基层组织即是一个消费单位又是一个服务单位。许多成本控制都要求基层管理去完成。

做好内部促销，树立酒店良好的形象。酒店与一般工业企业不同，其显著特点之一，就是服务与销售的同时性，酒店中许多业务部门都有一个面对顾客的机会，服务即是销售的过程。因而搞好内部促销，树立良好形象，是领班工作的主要内容。