

★ 成功经理人365天管理笔记系列(服务业经理人)



连锁酒店店长

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。

广东省出版集团
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)



连锁酒店店长

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

连锁酒店店长 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—1382—3

I. ①连… II. ①时…②滕… 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 155387 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	228 000 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—1382—3
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

店长作为连锁酒店的负责人，在连锁酒店中起到统领全局的作用，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。

店长是连锁酒店的领导者，由于各种原因，在管理工作中出现许多问题：要么缺乏规划，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，许多工作意图总是不能使员工贯彻到位或及时落实；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，连锁酒店店长不会在年初做规划，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，不会有效地跟进酒店各项工作，不会在月末、季末、年末的时候做总结报告。

当然，还有一些新上任的连锁酒店店长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，而只是被动地安排工作，这自然不是一个优秀的连锁酒店店长应有的表现。

针对连锁酒店店长的困境，我们设计了“成功经理人365天管理笔记”系列丛书，旨在引导连锁酒店店长们每日、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”系列丛书编排新颖，思路清晰，是连锁酒店店长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现。

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。

作为一本连锁酒店店长的学习管理笔记，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连锁酒店店长。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书适用于连锁酒店店长、各部门经理、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予以真诚的感谢！

“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？

忙着进行巡视工作，忙着召开各种临时会议，忙着检查各种报表，忙着准备VIP客人接待，忙着批阅各种申请报告，忙着准备部门经理绩效考核……

作为店长的你，是不是处于以上所述盲目的忙乱状态呢？如果是，那么你就需要做好每天的工作计划了，只有按照详细计划一步步来，才能条理清晰而不至于在手忙脚乱中出差错。相信通过本章的学习，你一定能摆脱这种“穷忙”的困境！

一、制订当日工作计划	4
二、做好每日形象自检	8
三、每日巡视工作	12
【范例01】前厅部服务质量标准	14

【范例02】客房部服务质量标准	15
【范例03】餐饮部服务质量标准	16
四、用表格与表单管理	24
五、店内促销的作用与涉及的人事	29
六、店内促销的相关工作和政策	32
七、店内促销的方法	34
八、客人投诉处理	36
【范例04】××连锁酒店客人投诉、抱怨的处理流程	39
九、突发事件应急处理	41
【范例05】××连锁酒店突发事件应急预案	44
管理心得	50

第二章 一周工作安排与落实

新的一周又开始了，该怎样来做好这一周的工作呢？仔细想想，本周有哪些主要工作：要举行部门经理周例会；要对酒店运营情况进行总结分析；需要抓紧应收账款的回收工作……

惨啦！事情这么多，怎样才能理清呢？仔细看看，哪些必须在第一时间内完成，哪些可以稍微往后延……

如果你每周都处于这种忙碌状态，那就要做好一周工作安排与落实。通过本章学习，相信你一定可以远离这种状态，从而让工作更加有条理，更加轻松愉快！

一、制订一周工作计划	52
【范例06】××连锁酒店店长的一周工作计划	53
二、主持部门经理周例会	54
【范例07】××连锁酒店周例会管理制度	54

三、开展VIP客人接待工作.....	56
【范例08】VIP客人接待流程.....	58
四、酒店日常安全管理.....	61
五、酒店消防安全管理.....	68
六、酒店卫生质量管理工作.....	74
【范例09】餐饮部卫生管理制度.....	74
【范例10】公共场所卫生质量管理制度.....	76
【范例11】××连锁酒店员工健康检查及卫生知识培训管理制度.....	77
七、每周工作小结.....	78
【范例12】××连锁酒店店长一周工作小结.....	78
八、每周自我反思.....	78
管理心得.....	80

第三章 月度工作安排与落实

连锁酒店店长工作的事情多且杂，需要协调酒店各部门正常工作，如果工作没有做好，将会影响整个酒店的正常运转。每个月的工作有常规的，也有突发的，店长要让自己做到忙而不乱、井井有条，就必须做好工作安排。

一、制订月度工作计划.....	82
二、制订每月排班表.....	84
三、酒店员工培训.....	85
【范例13】服务意识培训内容.....	86
四、征求客人意见与建议.....	90

【范例14】客人意见卡	90
五、例行会议管理	92
【范例15】客人意见调查问卷	92
六、成本控制工作	97
【范例16】××连锁酒店能耗标准	100
【范例17】××连锁酒店采购制度	102
七、月度员工绩效考核	107
【范例18】餐饮经理KPI考核表	109
八、编写月度工作总结	110
【范例19】××连锁酒店店长月度工作总结	110
管理心得	112

第四章 季度工作安排与落实

对于季度工作的安排，是属于宏观性的，必须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。

作为连锁酒店店长，每一个季度的重点工作都需要有所侧重；但是总的来说，每一个季度的工作中又有重复的事情。要想让自己能从容应对，你先要将自己的每一个季度的工作都做好安排。

一、制订酒店季度目标计划	114
二、受理员工离职	115
三、酒店新员工招聘	118
【范例20】客房经理面试问题	120
【范例21】营销经理面试问题	120

【范例22】餐饮经理面试问题	121
四、员工薪酬管理	122
【范例23】××连锁酒店薪酬管理制度	123
五、举行季度员工生日会	126
【范例24】××连锁酒店第三季度生日会	126
六、举行季度消防演习	128
【范例25】火灾应急演练预案	128
七、酒店公共关系管理	130
【范例26】××连锁酒店广告文案	131
【范例27】××连锁酒店致歉信	135
【范例28】××连锁酒店致歉信英文版	136
八、酒店危机公关	136
【范例29】××连锁酒店危机公关预案	137
九、开展外包工作	140
十、季度工作总结	142
【范例30】××连锁酒店××××年第一季度工作总结	143
管理心得	146

第五章 年度工作安排与落实

年终又到了，要对本年度酒店工作进行总结，同时要制订下一年度计划、实行年终部门大检查……

这个时候可以说是店长忙得团团转的时候。

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，让每件事情都按照计划进行。当然，预留一定的时间来应对突发事件，可以让你的年终各项工作更好地完成。

一、年度工作总结与下一年度计划	148
【范例31】连锁酒店年度工作总结	148
二、制订年度工作计划	152
【范例32】××连锁酒店2012年工作计划	152
三、制订酒店年度预算	155
四、制订年度活动方案	155
【范例33】××连锁酒店××××年度预算	155
【范例34】××连锁酒店年度活动方案	158
五、组织开展店庆活动	161
【范例35】××连锁酒店三周年店庆店长致辞	161
【范例36】××连锁酒店五周年店庆活动方案	162
六、组织年度优秀员工评选活动	164
【范例37】××连锁酒店优秀基层员工评选规则	165
【范例38】××连锁酒店优秀管理人员评选规则	166
七、酒店文化建设	168
八、制订酒店安全责任书	169
【范例39】安全责任书	170
九、酒店员工年终绩效考核	171
管理心得	172
参考文献	173

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？作为连锁酒店店长，这是一个必须要考虑的问题。

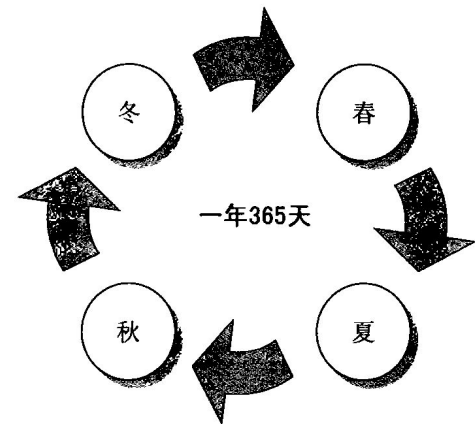


图1 一年365天循环图

二、国家法定节假日

连锁酒店店长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分列出来。一年中常规的国家法定节假日如表1所示。

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，在法律规定下，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

连锁酒店店长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。

连锁酒店店长对一日、一周、一月、一季度和年度的工作，要做好时间上以及工作事项上的安排，对工作进行分阶段总结。

表2 连锁酒店店长阶段工作安排

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) 每日巡视工作 (4) 用表格与表单管理 (5) 店内促销的作用与涉及的人事 (6) 店内促销的相关工作和政策 ……		一周	(1) 制订一周工作计划 (2) 主持部门经理周例会 (3) 开展VIP客人接待工作 (4) 做好酒店日常安全管理 (5) 做好酒店消防安全管理 (6) 做好酒店卫生质量管理工作 (7) 做好每周工作小结 (8) 做好每周自我反思	
一个月	(1) 制订一月工作计划 (2) 制订每月排班表 (3) 做好酒店员工培训 (4) 征求客人意见与建议 (5) 做好例行会议管理 (6) 做好成本控制工作 (7) 做好月度员工绩效考核 (8) 编写月度工作总结		一个季度	(1) 制订酒店季度目标计划 (2) 受理员工离职 (3) 做好酒店新员工招聘 (4) 做好员工薪酬管理 (5) 举行季度员工生日会 (6) 举行季度消防演习 (7) 做好酒店公共关系管理 ……	
年度	(1) 年度工作总结与下一年度计划 (2) 做好年度工作计划 (3) 制订酒店年度预算 (4) 制订年度活动方案 (5) 组织开展店庆活动			(6) 组织年度优秀员工评选活动 (7) 做好酒店文化建设 (8) 制订酒店安全责任书 (9) 做好酒店员工年终绩效考核	

第一章

一日工作安排与落实



忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着进行巡视工作，忙着召开各种临时会议，忙着检查各种报表，忙着准备VIP客人接待，忙着批阅各种申请报告，忙着准备部门经理绩效考核……

作为店长的你，是不是处于以上所述盲目的忙乱状态呢？如果是，那么你就需要做好每天的工作计划了，只有按照详细计划一步步来，才能条理清晰而不至于在手忙脚乱中出差错。相信通过本章的学习，你一定能摆脱这种“穷忙”的困境！

一、制订当日工作计划

连锁酒店店长在制订当日工作计划前，要对当日的时间和工作事项进行仔细分析。根据工作事项的紧急性、重要性按先后顺序排列，重要和紧急的最先做，不重要和不紧急的放在最后做，以保证所有事项都能恰当而圆满地完成。

（一）时间清单分析

店长可以将一天的法定工作时间，按照每半小时为一段，进行分段，然后逐项将实际活动事项填入时间清单分析表中，如表1-1所示。在活动事项后面，准确填入该活动事项相应的计划用时、实际用时、超时以及超时原因。

（二）工作事项分析

1. 工作清单分析

店长分析一个法定工作日内所做的工作事项，各自用时如何，如果超时，找出原因在哪儿。这可以采用工作清单分析表（表1-2）进行明确分析。

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	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					
	总计					

表1-2 工作清单分析表

姓名:

日期:

工作事项	计划时间	实际时间	浪费/延误	无计划用时	原因

(1) 将所有工作填入工作事项栏，包括累计用时超过10分钟的工作。如果没有超过10分钟可以不填入，但如果这些事项累计时间超过1小时，就要引起重视，应该在分析表中作特别说明。正常事项如检查昨日现金流量表，上午20分钟，下午30分钟，可以将此累计在报表检查这一事项中。

(2) 填入具体事项，如“到人力资源部了解员工招聘情况”、“检查前厅卫生情况”、“听取餐饮经理对今天宴会接

待工作情况的汇报”、“处理客人投诉”等。

(3) 只要简单说明浪费、延误的原因即可。如与前厅经理商量下个月前厅部工作计划, 预计30分钟, 但由于没有把握好本次商谈用时, 结果花了40分钟, 超时10分钟。

2.工作（活动）分项分析

(1) 店长可以将工作清单中的同类事项进行合并, 然后填入工作(活动)分项分析表中, 如表1-3所示。

随手札记

(2) “无计划用时”只计算无计划用时总计数。各项工作活动的无计划用时,是指该项工作活动的实现没有计划时间。

(3) 凡是超计划用时或者是记不起来的用时均计入“浪费/延误”中。

3. 工作紧急性分析

店长分析出每天各项工作的紧急程度,根据不同程度安排工作先后顺序。可以将工作事项紧急性分为四类,将当日工作进行分类安排,列出一张分析表,如表1-4所示。

4. 工作重要性分析

店长将当日工作事项根据重要程度,合理地安排工作用时。同紧急性一样,将工作事项分为四类,即非常重要、重要、不很重要、不重要,如表1-5所示。

(三) 制订每日计划表

店长根据前面对工作时间和工作事项的分析,就可以制订一份个人每日工作计划表。每日计划表可以按照不同标准来

表1-3 工作(活动)分项分析表

姓名:

日期:

分析事项	计划用时		实际用时		浪费/延误		无计划用时		原因
	用时	排序	用时	排序	用时	排序	用时	排序	
召开部门早会									
到酒店各部门现场巡视									
给VIP客人打电话									
查看去年同期客房销售情况									
处理火灾等紧急事件									
起草安全管理计划									
签署各类需店长批准的文件									
听取酒店各部门经理的工作汇报									
接待到店VIP客人									
在酒店各部门之间进行协调工作									
进行酒店安全大检查									
.....									
总计									