

## 酒店经营管理方案

### 一) 概况:

三门总商会大厦位于三门县城市新区中心位置，大厦四面临街，东邻保罗大酒店，北面的县心湖公园及县行政中心遥相对应，南接金茂大厦，西边是国税大楼，本大厦总建筑面积 67093m<sup>2</sup>，其中地上面积 57223 m<sup>2</sup>，地下面积 9870 m<sup>2</sup>，建筑分主楼和裙楼两部分，主楼为 29 层，一层建筑面积为 1499 m<sup>2</sup>，檐高 99.95 米，标准层高 3.25 米，裙房四层，一层建筑面积为 4770 m<sup>2</sup>，檐高为 20.9 米，主楼设两层地下室，裙房设一层地下室建筑面积为 8559 m<sup>2</sup>，二层地下室面积为 1312 m<sup>2</sup>，大厦设九部电梯，一部货梯，（其中主楼 7 部，一部消防电梯，裙楼 2 部）。

### (二) 大厦功能:

裙楼一层主要商场（单层建筑面积为 4770 m<sup>2</sup>）

裙楼二层主要功能设计为餐饮（由大厅和包间组成）

裙楼三层为娱乐场所

裙楼四层主要功能为会议室、宾馆客房

主楼五层、六层为配合四层的宾馆设计为标间客房数 103 间

地下室停车位 276 个，地面停车位 95 个。

## 二、合作方式

(一) 全权委托台州万邦置业有限公司承包经营管理。

(二) 前期投入

A. 三门总商会大厦 1 层—6 层酒店装修、设施设备、固定资产、等，由三门总商会负责。

B. 三门总商会大楼1层—6层酒店部分开办费由台州万邦置业有限公司负责。

(三) 经营管理期十年以上。

(四) 每年支付 三门总商会承包费用。

(五) 酒店经营管理由台州万邦置业有限公司负责。

(六) 三门总商会大楼物业管理由台州万邦置业有限公司负责（具体签订物业管理合同）。

(七) 三门总商会大楼员工食堂由台州万邦置业有限公司负责承包经营（具体签订员工食堂承包经营合同）。

### 三、管理方案

#### 1. 经营思想和方针

##### 1.1 顾客满意

顾客是企业的衣食父母，是企业赖以生存的土壤，只有为顾客提供优质的服务，我们才能得到长期的回报。我们必须牢记酒店岗位职责中的服务理念：“我们的工作销售我们的服务，只有服务质量的提高，才能赢得市场的回报！”、“服务是根本，一切行动必须贯彻服务思想。以客人为中心，将客人的需求作为行动的准则。”对于服务意识的深入及实施，我们应为此做出不懈的努力。

我们的服务宗旨：客人第一、服务至上；礼貌规范、温馨得体。

##### 1.2 经营创新

酒店是传统产业和信息技术的高度结合，产业是有生命周期的，而服务是无生命周期的，我们要把有限的企业生命和无限的服务有机的结合起来，

创造出”人无我有，人有我优，人优我廉，人廉我转”的优势。我们深知只有通过不断地改进和完善，才能有效的提高服务质量。“唯有提升，才能更好”。

### 1.3 利益原则

企业经营的主要目的是盈利，我们主张在顾客、职员、企业之间结成利益共同体，建立按生产要素分配利益的内部动力机制。

### 1.4 经营方针

归纳为三要素：以人为本、以市场为本、以效益为本。

塑造高档形象、主动争取客源、创造服务特色和赢取良好口碑。由于本酒店内的不同营业点是存在不同的产品性质和客源市场，对此我们将按不同的营业点制订不同的经营策略及经营方法；并由于客源市场及顾客需求是不断的因时变化，故本酒店的经营策略及经营方法也应因时调整，必须按市场需求的预见而定位。尽管我们经营方法在不断变化，但酒店经营方针的三要素不变。

### 1.5 企业精神

勤奋+努力+忠诚=成功

不争第一，只做最好。

### 1.6 企业信念

酒店的组织方式、运作流程和采用的技术都应紧紧围绕着顾客，在及顾客协调一致的服务工作中，达到双赢的最佳境界。我们应在做到高质、周到、完善地为客户提供服务的同时，并注重利用客户的各种信息，根据客户的信息，为其量身定做服务的内容和方式。近期和远期的市场需求是我们行

动的导向。以客户为中心和以市场为导向的理念要贯穿整个酒店，渗透到各个环节，并要努力深入到每个员工的思想中。同时还要配以先进的信息技术，强调科技的效率，以保证整个环节迅速响应市场。

## 2、酒店的发展战略

### 2.1 加强酒店品牌管理

围绕：“创立品牌 — 发展品牌 — 壮大品牌”的思路开展工作；稳定发展酒店业的传统项目，树立三门当地领头羊的形象，形成及同行业的差别性。不断创新，增强酒店的活力，提高酒店的竞争力，为酒店的进一步发展打下坚实的基础。品牌就是要树立酒店独有特色的形象：优质的服务、人文的环境、智能化的管理、具有行业特色的入住商家。为来本市的商务客人营造出具有某特色的兴旺的商业气候。

### 2.2 运用信息及网络管理技术，建立现代特色高智能化的酒店：

为我们的营销开辟新的渠道，为我们的经营及管理溶入先进的模式，达到形成传统企业及现代信息科技相结合的经营管理特色的目的。

### 2.3 以酒店为核心，为商会为当地商界做好服务工作：

以五星级酒店式的服务、高科技的智能进行物业管理；形成品牌化、规模化、网络化的酒店管理模式。

## 3、酒店的市场定位及经营策略

3.1 酒店定位为会所式商务型酒店，以会所式酒店概念为经营核心，以高档次消费水平的企业顾客为主。一切配套服务及设施均应围绕此中心，为客人提供便捷的办公、居住条件。酒店的经营思想应以商务散客为主，以接待会议、拓展长住客；

3.2 抓住当地经济快速发展这一契机，开展商务投资、商务考察的相关服务，提高酒店的市场占有率，使酒店的出租率能够稳中有升；

3.3 销售部门必须提高市场敏感度，及时调整销售策略，适应市场变化，根据实际情况调整 房价，针对淡季做一些特别报价，以提高酒店出租率；

3.4 建立健全考核奖励机制，逐步形成销售积分机制。

3.5 借助三门当地经济快速发展的优势，发展酒店的会议经济。

3.6 经营策略。广开思路、强化营销、价高折大、政策灵活、积极主动、全员销售、重视意见、优化服务、创造声势、建立形象。餐饮为酒店经营重点，也是酒店各营业点的业务来源之主要源头，故此，我们必须首先强化餐饮业务的拓展，尽量争取最大的客流量，以避免酒店出现冷清的局面。所谓“先有人气，后有财气”。

#### 4. 酒店筹建工作计划

4.1 抓工程进度和筹备进度, 确保酒店施工全面运转。

酒店前期的筹建工作是整个酒店经营成败的关键环节。规划严谨，细致周密的筹建工作将为酒店今后的经营管理工作打下良好的基础。我们将有计划有步骤的安排整个筹建工作。详见《酒店筹建工作计划》

#### 4.2 实施全面质量管理

酒店管理工作的提高必须有一套完整的控制体系, 酒店管理工作的质量需要有一系列的体系来加以控制. 在酒店成立的开始我必须要有计划的针对每一项工作进行跟踪把关管理. 详见《酒店质量管理体系》

#### 4.3 以酒店营销为重点，做好市场突破口

树立“高级会所式”酒店的形象，做好酒店客房、餐饮对外的促销工作。

特别是针对酒店地理位置较偏的特点，酒店的营销工作更是重中之重。酒店务必确立以营销为龙头，全员促销的促销思想，推行目标管理和计划管理。而且，要求每个员工应培养和树立营销思维，要善于将我们的工作、产品、服务，还包括企业和个人的自身形象进行广而告之，从而达到全员促销的目的。

#### 4.4 广集人才和员工专业素质的培训工作

人是酒店的构成体，是酒店运作的灵魂。只有高素质的专业人才，才能给酒店带来活力，才能维系酒店的生命；也只有不断引进各方面的高素质专业人才，才能保证我们战略目标的实现。因此，此项工作不管在什么时候，都是我们的工作重点。我们重视专业培训，注重员工的成长和发展，提升各个层面的员工的基本技能，确保每一位宾客享受“满意+惊喜”的服务，以保证酒店经营管理处于最佳状态。逐步建立内部培训网络系统，以人力资源部为主，各部门为辅，制定详细地培训计划，有计划地开展各种培训；具体如下：

4.4.1 人力资源部抓好员工的入职教育，如酒店概况、业务知识、规章制度等；

4.4.2 人力资源部、部门抓好员工入职后的在岗教育，如业务技巧、突发事件的处理、外语、电脑等的培训；

4.4.3 总经理对骨干或中坚力量的培训，以提高和开拓思维、开阔眼界；

4.4.4 在酒店中选拔优秀人员送到兄弟酒店及旅游学院进行培训学习；

4.4.5 将有培养潜质的高级管理人员送至上海锦江理诺士学院、南京金陵管理学院进行培训。

#### 4.5 加强酒店各环节的管理工作

这是酒店的首要工作：加强管理，完善制度，重点落实，责任到人。规范化的良性运作、健康发展的企业的维系体系是其健全的管理体系，而财务制度及管理的提高和完善是此体系的关键方面。为使酒店规范化地发展，必须同时加强酒店的财务管理。

#### 4.6 建立企业文化

成功企业的背后，一定有一种优秀企业文化作坚强的后盾和支持。企业文化是全体员工达成共识的价值观。企业文化是整个企业竞争中的基础和核心。在社会经济大潮的活动中，在企业综合竞争中，由几大要素构成了竞争合力，如：企业中的制造力、产品力、营销力，文化力等，这种竞争合力的集中表现就是企业文化。

由于不完全信息的客观存在，企业文化还能发挥“信号”的功能，如向市场传递信息。优秀的企业文化能使在市场中选择的消费者增进信赖，从而得到“货币选票”。同时，一定的企业文化也展示了企业的管理方式、用人策略，提高人力资源的竞争力。同时，为达到企业资源的有效配置，也需要企业文化。作为“文化载体”的个体，人的不同行为可以导致不同的资源配置效率。企业文化在企业中可形成“道德共同体”或某种“道德认同”，这种体系相信和赋予每个人一组选择和行动的“权利”，包括对资源的权利和对人际关系做出调整的权利，在企业内部实现资源的有效配置。

因此，我们必须坚持不懈地致力于建立我们酒店自有而独特的企业文化，我们企业文化的精髓即：“以人为本，关爱员工。”。

具体做法：重视专业培训，注重员工的成长和发展，提升各个层面员工的基本技能，以保证酒店管理处于最佳状态。

#### 4.7 建立激励机制，发挥员工积极性，提高工效

酒店主要采取的激励方式如下：

4.7.1 目标激励：针对全酒店的目标：做当地最好的酒店；

做全新事业的开拓先锋；

节约能源从小事做起；

针对部门制订不同经济营收指标，部门再制订出较细化且可行的指标；

4.7.2 榜样激励：全店开展“优秀员工”评比活动，在酒店、部门内树立个人典型；开展优秀班组评比，树立团结一致，众志成城的典型；通过竞赛、考试树立学习培训典型；

4.7.3 信任激励：通过部门经理负责制，将权力下放，提高个人能力来提高工作业绩，通过采纳合理化建议，使员工感到尊重及荣誉；

4.7.4 情感激励：推行管家贴身式服务，使管家以店为家，以客为亲，以店为荣；召开员工联谊会、茶话会、歌舞会、加深员工之间、员工及部门、员工及客人的情感交流；开展长住客活动，加深酒店及客人、客人及客人的了解及友谊。

#### 4.8 加强环境保护，向绿色酒店发展，是酒店持续发展的主题

“环保”是一项功在当代，利在千秋，造福子孙的伟大事业。酒店一直在寻求环保措施的新举措及新思路。

主要环保工作如下：

4.8.1 在每个房间配备床单环保卡。如客人不需要每日更换床单，可以将



环保卡放在床上，服务员将不对其床单进行更换；在卫生间，我们也配有一张环保卡提醒客人，如将毛巾放在毛巾架上，则表示可以继续使用，不需要更换，我们力求通过以上的环保措施，来唤起每位客人对环保事业的重视；

4.8.2 取消一次性塑料洗衣袋和垃圾袋。为客人提供可重复多次使用的布质环保洗衣袋，这种既美观又环保的洗衣袋，既可以为酒店节约成本，又可以减少塑料污染；

4.8.3 增加生活污水处理系统，将酒店排出的生活污水进行分流处理，减少对水源和市政供水管网的污染。

#### 4.9 抓安全生产工作

酒店将不断强化员工安全生产意识，完善安全设施，规范安全管理制度，最大限度地保障客人、员工及财物不受损失。

4.9.1 规范安全生产制度，并将各项安全制度公布上墙；

4.9.2 严格按国家的各种行业规范操作，各特种设备操作人员必须持有效证件上岗，特殊作业必须办理特定手续，如开具动火证、放置警示牌，生活饮用水箱上锁，并定时消毒年检等；

4.9.3 酒店消防系统，严格按消防部门有关规范设计、施工、测试验收、发证，并取得省市消防样板单位称号，并指定有资质的专业维护单位进行全面维护；

4.9.4 定期组织消防演习，成立消防安全委员会，酒店消防安全委员会制订详细的消防

整体运行机制；

4.9.5 对酒店的监视录像系统进行完善，确保能有效及时地处理各类突发事件；

4.9.6 将各类特种设备按有关规定向上级主管部门申报、备案、审核、验收，并及时做好维护和保养，以确保设备的安全性能；各类年检及维护资料都有专门保存；

4.9.7 加强对保险的规范化管理，防范于未然。

## 5、酒店的经营指标

酒店未来的业务拓展，我认为应把握时机，制订切实可行的经营方针和方法，推出及众不同的服务特色及出品，赢取口碑。因此，执行的经营方针为：塑造高档形象、主动争取客源、创造服务特色和赢取良好口碑。由于本酒店内的不同营业点是存在不同的产品性质和客源市场，为此必须按不同的营业点制订不同的经营策略及经营方法；并由于客源市场及顾客需求是不断的因时变化，故本酒店的经营策略及经营方法也应因时调整，必须按市场需求的预见而定位。

经过对当地市场的全面了解，并对酒店进行的详细分析。

## 四、酒店人力资源安排：

酒店总体经营安排及人力资源安排如下：

### 1、总经理办公室

岗位名称	人数	备注
------	----	----

总经理	1	负责酒店筹开计划，包括筹建领导班子，酒店市场定位、招工、培训及各项规章制度的建立及酒店全面管理工作等。
-----	---	---

副总经理	1	协助总经理开展全面经营及管理工作，落实各项工作的实施
------	---	----------------------------

秘书 2 协助总经理、副总经理处理日常事务性工作，文件的起草等。

合计 4

说明：总经理筹建期到位上任（包括秘书一人）。副总经理及秘书开张营业前四个月到位。

## 2、人力资源部

岗位名称 人数 备注

人力资源部总监 1 领导负责整个酒店的人事管理工作，制定人事政策，招聘政策，培训政策，解聘政策及相关国家规定的人事编制政策。

培训经理 1 负责整个酒店的培训工作，包括大课培训、英语培训等、并需酒店质检工作

培训主任 1 负责对新进员工的培训工作，包括员工手册的培训、英语培训

人事经理 1 负责整个酒店员工考勤审核，包括员工食堂、宿舍等安排

人事主任 1 负责整个酒店员工考勤审核，包括员工食堂、宿舍等安排

秘书 1 整理人事资料、档案归类及协助招聘工作。

合计 6

说明：酒店开张前四个月到位。

## 3、市场营销部

岗位名称 人数 备注

市场销售总监 1 负责整个酒店的市场定位及销售计划，制定销售策略及

## 酒店全年销售计划

高级销售经理 2 负责区域销售

销售经理 4 负责团队、旅行社、会议、销售及散客

预定经理 1 负责预定散客、团队的食宿安排，包括会议安排

预定文员 1 负责预定业务及销售部业务的细节安排等工作

美工 1 负责广告策划、宣传等工作

合计 10

说明：酒店开张前三个月到位。

## 4、保安部

岗位名称 人数 备注

经理 1 负责整个酒店安全保卫工作，包括消防工作

主管 1 负责消防、外保、内保等工作

领班 4 带领班组搞好消防、外保、内保等事务性工作

保安员 13 消防监控 4 名、内保 3 名、外保 6 名

合计 19

说明：筹建期保安到位 12 人，负责防盗、防窃工作及消防检查工作。

## 5、财务部

岗位名称 人数 备注

财务总监 1 负责整个酒店的财务管理及资金安全运作工作

会计经理 1 负责应收、应付及工资分析、经营数据分析工作

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/267115125115010004>