

2023年酒店委托管理方案 酒店经营管理方案(精选5篇)

方案是指为解决问题或实现目标而制定的一系列步骤和措施。我们应该重视方案的制定和执行，不断提升方案制定的能力和水平，以更好地应对未来的挑战和机遇。下面是小编精心整理的方案策划范文，欢迎阅读与收藏。

酒店委托管理方案篇一

星级酒店的现代化经营管理是一项科学的系统工程，它不仅需要有新的观念和科学的管理模式，且着重于内部的分工协作，也称为团队精神。因此，本方案出台后各部门在实施过程中，不仅要遵循各个岗位的工作规律，也应特别注意各部门之间的紧密配合。

(一) 酒店总体指标：营业额 () 万元，纯利润 () 万元。

(二) 各部门任务分配

1、餐饮

二餐：(1) 营业额 万元；(2) 毛利率 %；

三餐：(1) 营业额 万元；(2) 毛利率 %；

十八餐：(1) 营业额 万元；(2) 毛利率 %。

2、客房

(1) 营业额 万元

(2) 毛利率 %

酒店的经济收入主要来源于三部分：一是客房收入；二是饮食收入；三是配套服务收入；其中客房收入是酒店收入的重要来源，从利润分析，客房收入的经营成本比餐饮、商品都小，客房利润也是酒店利润的主要来源，在经营管理的过程中，要使客房出租率上升，则取决于房务管理，其主要包括以下几个方面：

1、科学合理计划与组织房务部工作的运转：

在客房的经营过程中，前厅部处于起点，负责客房的销售，而客房部则处于中间环节，负责客人投宿期间的大部分服务工作，客人住店期间，在客房停留的时间最长，接触和享用客房服务的机会多、时间长，因此，酒店要投入相应的劳动力和发生相应的设备消耗，如何将接待服务工作科学合理地组织起来，即保证服务质量，满足客人需要，提高客房出租率，又使物资消耗和经营收入提高加强房务工作的监督力度，保证接待服务和客房整理的质量，保持合理的比例，是客房管理的一个重要内容。因此，首先要根据酒店整体计划制定客房部的计划，确定服务质量、劳动定额以及物资消耗等各项指标，做好人力调配计划，同时，要制定和落实各项规章制度从而为实现各项指标提供保障。

客房服务过程中的督查，是保证服务质量的一个重要环节。第一，要加强对各班组的组织和领导，严格执行规章制度地服务人员的每一道程序要进行严格的检查，实行领班、经理、质检员、房务总监逐级查房制度，达到层层把关；第二，加强各部门间的联系，及时传递信息，客房管理不是孤立存在的，需要和其他部门协调配合形成一个统一的整体，才能保证业务活动的正常进行；第三，主动了解客人的反映，及时处理客人投诉，加强意见反馈渠道，做好接待服务工作。客房管理的好坏最终取决于客人的满意程度，要注意分析客人类型，研究客人的心理，随时掌握客人的意见和要求，从中发现带有普遍性的问题和客人需求的变化规律，抓住客房服务过程中的内在联系和基本环节，不断提高服务质量。

2、加强员工队伍建设，提高员工综合素质。

前厅部与客房部的工作性质，是直接为客人提供服务，服务的好与差直接影响着酒店的管理和服务水平，所以加强员工队伍建设和提高员工综合素质，确保房务工作顺利开展和提高服务质量的关键之一。

首先，要不断进行员工的思想教育，使员工热爱自己的本职工作，培养对专业的兴趣，从而激发工作的主动性、积极性，教育员工树立高尚的职业道德和全心全意为客人服务的意识，教育员工树立严格的组织观念，自觉遵守国家的法纪和酒店的规章制度。

同时，不断提高员工的业务素质，因为这是提高酒店工作效率和服务质量的基本条件。所以一方面要抓好员工文化知识的学习，提高员工文化水平，另一方面要抓业务技术方面的培训，提高员工的业务操作技术和技巧，通过培训使员工达到：

(1) 热情、主动、耐心、周到、细致、尽职尽责，对客人必须树立尊重和友好的态度。

(2) 在服务质量方面减少和杜绝对服务员因素质和技能欠缺造成服务不到位而产生的不满意。

(3) 人人都要从细节做起，特别是在仪容、仪表、礼貌、礼仪、言行举止方面要得体大方，着装要干净、整齐，强调要求个人气质的进一步提高。

(4) 熟练掌握服务程序，让顾客感到一种酒店行业的氛围和正规化管理的模式。

(5) 对自身工作按标准完成后自查，树立员工的责任感和主人翁意识。

(6) 营造员工队伍的团队精神。

(7) 实现规范服务、优质服务，从而影响顾客对酒店的口碑和社会声誉。

在房务管理过程中，要认真执行奖罚制度，开展评选优秀员工的活动，表彰、奖励服务质量高，业务技术精、完成任务好、协作风格高的员工，对员工的思想及业务水平定期进行考察，根据各种特长合理的安排使用，重视培养选拔人才，形成一支骨干队伍，在各项工作中发挥中坚作用。

3、开源节流，做好房务设备、物资的管理与控制。

房务设备和用品是客房服务工作的物质基础，因此，管理好房务方面的设备和用品也是客房管理的重要内容之一，前厅部和客房部要具体制定设备、用品管理制度，明确规定各级管理人员在这方面的职责，做到合理使用。因此，节约上要以小看大，一点水，一度电，一根针，一条线，养成节约或浪费的不同习惯，就会出现不同效益。

酒店委托管理方案篇二

根据酒店目前的整体情况，所处位置、酒店档次、市场定位，整体规模，我制定了针对性较强的具体经营管理策略，具体实施方案如下：

根据我们酒店的实际情况，确定需要的岗位及编制如下：

我们酒店的规模有限，我考虑从节约人员开支，以及部分工作可以整合的方面来看，酒店组织机构中的部分岗位将由其他部门或岗位兼任。

总经理：1人。全面负责酒店整体经营管理事务。重点主抓总办和销售部的工作。并直接负责对各一线部门工作的监督和

指导。

前厅部：主管1人，前台员工4人。考虑到员工工作时间主要在上午九

点到晚上九点之间，所以安排主管1人主要处理白天的日常事物以及替班兼大堂经理的工作职能。员工设立三班运转，另1人做机动替班。前台的主要工作除了接待宾客，办理登记入住手续、离店手续、结账等，还要兼收银、总机的工作。

客房部：主管1人，员工13人。白班10人，其中3人负责公共区域卫生，7人负责客房卫生(每人负责13间)。晚班1人值班，机动2人做为替班。编制多安排1人，要求客房部兼管会议接待。主管的工作除了查房、培训、工服房以及负责对库房物品的盘点外，还要兼管会议服务工作的安排。

销售部：2人，我对销售的要求就三点，把团接进来，做好服务，把帐结清。

工程部：2人，电工一名、水工一名，要求住店，随时保障酒店各个环节的正常运转。

餐饮部：5人，主厨1人，助厨2人，服务员2人，要求其做好早餐接待及员工餐。

财务及采购：(略)

安保人员：(略)需要再沟通

总 经 理：6000元/月(试用期5000元/月)

主 管 级：2300元/月

领 班 级：1800元/月

前厅员工：1500元/月

客房员工：1300元/月(每天13客房，13间以上按1.5元/间奖励)
销售部：1000元/月(提成方案另定)

工程部□20xx元/月

厨师：3000元/月

助厨：1600元/月

1、实行周例会制度，每周一要开例会，由各部门负责人参加，述职汇报上周工作完成情况，以及本周的工作计划。协调各部门之间的工作，以及发生的问题及时解决。酒店的指示精神及时传达。

2、建立酒店总值班制度。由各部门负责人参加轮换。设立酒店值班制

度的目的是在酒店晚上18:00至第二天早上8:00之间执行总经理的权限，处理突发事件，及夜班工作检查。

3、建立月总结制度。由各部门负责人参加。除了周例会，每个月要对本月业绩、日常工作、盘库情况，服务接待，发生的问题进行总结。

4、值班本制度。每天晚6点，当天值班负责人到前台领值班本，第二天早8:00交回前台。要求每天发生的事情及处理过程、结果要记录清楚、准确。

6、建立采购制度，每周一、三上交采购计划，周三、周五到库房领取。采购物品需填写采购单，先由部门负责人签字后，报总经理签字后，交财务部采买。所有物品需在入库后，部门才能够凭领货单取货。

总经理：(略)

前厅部：(略)

客房部：(略)

餐饮部：(略)

工程部：(略)

销售部：营销方案另附(略)

1、 确立市场定位，并制定月销售计划。

我们酒店现有房间103间。按市场分析：散客价格应在180

——220元之间。旅游团队价格应在110——140元之间。培训团队价格应在110——180元之间。因酒店第一年几乎没有销售积累，按酒店平均出租率75%计算，预计第一年销售流水可达到460万左右。如果第二年继续提高散客和培训团队的比例，预计年流水可达到500万。

2、 确认销售部的提成比例，以鼓励销售人员的工作积极性。销售应该以提成奖励为主，工资为附的待遇结构，鼓励多劳多得。基本任务可定为每月3万元，按2%提取。3万至6万部分按3%提取。6万至9万部分按4%提取。9万以上部分按5%提取。前期应把提成做的相对其他酒店有些优势，后期根据经营的具体情况再做调整。

3、 建立监督考核机制，监督销售部的工作效率及实际效果。

财务部：

财务部由酒店投资方直接管理，需要和酒店一线部门协调的岗位职责如下：

1、最先要做的事情，就是要盘库。对酒店所有的固定资产，易耗品等进行盘点、登记、并且进行归类。做到所有物品都要有帐，都要有专人负责。并且形成制度，每个月底都要盘库，物品丢失、损坏要有原因。

2、财务部采购需要见到总经理签字的采购单，才能够采买，并在入库后才可以由各部门凭出库单领取物品。

3、财务部根据实际情况建立二级库。

4、财务部须每月交总经理办公室一份上月的酒店盈亏报表。我们根据酒店盈亏表判断酒店的成本是否过高，和经营盈亏的具体指标。

1、要关注员工的日常生活，包括员工的用餐、住宿环境。多倾听员工的声音，工作以外的时候多和员工交流，使员工能够感到酒店管理层的关怀，认同酒店，这样才会用心工作，培养出酒店的骨干力量。

2、各部门要注重培训，只有告诉员工该怎么做，如何才能做好，才能

真正提高服务质量，而且要让员工学到真本领，为酒店的发展提供后备人才。

3、根据酒店日常经营状况，适时安排组织文娱活动，如唱歌、体育健身、出游爬山等。

以上此举将起到促进员工之间和谐共处、沟通交流感情、增强员工凝聚力，有助于建立酒店员工和管理层之间相互信任、理解和支持，从而提升酒店的整体品牌形象。

酒店委托管理方案篇三

(一)酒店总体指标：营业额万元，纯利润万元。

(二)各部门任务分配

1、餐饮

二餐：(1)营业额万元；(2)毛利率；

三餐：(1)营业额万元；(2)毛利率；

十八餐：(1)营业额万元；(2)毛利率。

2、客房

(1)营业额万元

(2)毛利率

二、关于房务工作方面

酒店的经济收入主要来源于三部分：一是客房收入；二是饮食收入；三是配套服务收入；其中客房收入是酒店收入的重要来源，从利润分析，客房收入的经营成本比餐饮、商品都小，客房利润也是酒店利润的主要来源，在经营管理的过程中，要使客房出租率上升，则取决于房务管理，其主要包括以下几个方面：

1、科学合理计划与组织房务部工作的运转：

在客房的经营过程中，前厅部处于起点，负责客房的销售，而客房部则处于中间环节，负责客人投宿期间的大部分服务工作，客人住店期间，在客房停留的时间最长，接触和享用

客房服务的机会多、时间长，因此，酒店要投入相应的劳动力和发生相应的设备消耗，如何将接待服务工作科学合理地组织起来，即保证服务质量，满足客人需要，提高客房出租率，又使物资消耗和经营收入提高加强房务工作的监督力度，保证接待服务和客房整理的质量，保持合理的比例，是客房管理的一个重要内容。因此，首先要根据酒店整体计划制定客房部的计划，确定服务质量、劳动定额以及物资消耗等各项指标，做好人力调配计划，同时，要制定和落实各项规章制度从而为实现各项指标提供保障。

客房服务过程中的督查，是保证服务质量的一个重要环节。第一，要加强对各班组的组织和领导，严格执行规章制度地服务人员的每一道程序要进行严格的检查，实行领班、经理、质检员、房务总监逐级查房制度，达到层层把关；第二，加强各部门间的联系，及时传递信息，客房管理不是孤立存在的，需要和其他部门协调配合形成一个统一的整体，才能保证业务活动的正常进行；第三，主动了解客人的反映，及时处理客人投诉，加强意见反馈渠道，做好接待服务工作。客房管理的好坏最终取决于客人的满意程度，要注意分析客人类型，研究客人的心理，随时掌握客人的意见和要求，从中发现带有普遍性的问题和客人需求的变化规律，抓住客房服务过程中的内在联系和基本环节，不断提高服务质量。

2、加强员工队伍建设，提高员工综合素质。

前厅部与客房部的工作性质，是直接为客人提供服务，服务的好与差直接影响着酒店的管理和服务水平，所以加强员工队伍建设和提高员工综合素质，确保房务工作顺利开展和提高服务质量的关键之一。

首先，要不断进行员工的思想教育，使员工热爱自己的本职工作，培养对专业的兴趣，从而激发工作的主动性、积极性，教育员工树立高尚的职业道德和全心全意为客人服务的意识，教育员工树立严格的组织观念，自觉遵守国家的法纪和酒店

的规章制度。

同时，不断提高员工的业务素质，因为这是提高酒店工作效率和服务质量的基本条件。所以一方面要抓好员工文化知识的学习，提高员工文化水平，另一方面要抓业务技术方面的培训，提高员工的业务操作技术和技巧，通过培训使员工达到：

(1)热情、主动、耐心、周到、细致、尽职尽责，对客人必须树立尊重和友好的态度。

(2)在服务质量方面减少和杜绝对服务员因素质和技能欠缺造成服务不到位而产生的不满意。

(3)人人都要从细节做起，特别是在仪容、仪表、礼貌、礼仪、言行举止方面要得体大方，着装要干净、整齐，强调要求个人气质的进一步提高。

(4)熟练掌握服务程序，让顾客感到一种酒店行业的氛围和正规化管理的模式。

(5)对自身工作按标准完成后自查，树立员工的责任感和主人翁意识。

(6)营造员工队伍的团队精神。

(7)实现规范服务、优质服务，从而影响顾客对酒店的口碑和社会声誉。

在房务管理过程中，要认真执行奖罚制度，开展评选优秀员工的活动，表彰、奖励服务质量高，业务技术精、完成任务好、协作风格高的员工，对员工的思想及业务水平定期进行考察，根据各种特长合理的安排使用，重视培养选拔人才，形成一支骨干队伍，在各项工作中发挥中坚作用。

3、开源节流，做好房务设备、物资的管理与控制。

度电，一根针，一条线，养成节约或浪费的不同习惯，就会出现不同效益。

前厅部、客房部的各种设备应始终处于安全、完好的状态。服务员及管理人员在正常服务和管理过程中，应随时注意检查设备使用情况，配合工程部对设备保养、维修，管理人员要定期汇报设备情况，客房内各种供客人使用的物品及相应工具应备齐备足以满足服务工作的需要。在保证服务质量的前提下，尽量延长布草的使用寿命，同时，控制好低值易耗品的领用，建立发放和消耗记录，堵塞漏洞，实行节约有奖，浪费受罚的奖惩制度。

4、树立天天多售房的主导思想。

客房虽是一种有形商品，并具有商品的属性，但它又不同于其他商品，因为其它商品如果销不出去，可以作为库存积压，不至于造成大的损失，而客房如果当天卖不出去，就要造成固定成本的损失，所以它是一种具有特殊性的商品，我们作为经营者最重要的责任就是要想办法销售当天的客房。

虽然近几年滕州市随着经济的迅速发展，人们的消费观念和消费水平都发生了改变与提高，但在这市场经济的大环境中酒店要想立于不败之地，就必须采取灵活经营的方针。要求前厅部、客房部在提高服务意识的同时，要利用自身的优势，扬长避短，培养自己的忠诚客户，再者，要随时掌握竞争对手的经营动态，采取灵活多变的价格策略，以优质优价为宗旨，结合酒店制定的销售方案和计划，努力完成各项指标和任务。

三、关于餐饮工作方面

随着经济建设的发展，餐饮业也随着社会需求而迅速发展，

同时发生了由“卖方市场”到“买方市场”的转变。买方市场的出现，人们可以根据自己的喜好、口味和经济条件去选择能满足自己需要的酒店、酒楼餐厅进餐，酒店餐饮经营要想吸引消费者去惠顾，就必须根据消费者的需求去确定自己的经营项目和经营方式。谁不能认识到这一点，谁就无法在激烈的市场中取胜，众所周知，餐饮业是一种十分特殊的行业，这种特殊性主要表现在它提供给顾客的产品具有双重性，既有形性和无形性。作为经营者，必须从这两个方面满足顾客的需求，即不仅菜肴的色、香、味、美、型、器、都要好，使客人感到物有所值，而且与这相适应的服务过程也要好，服务要富有人情味，让客人有好的感受。

任何一个经营者，如不善于体察和满足消费者，不能提供上乘的有形出品和无形新产品，就无法适应消费市场的需求，就不可能取得良好的经济效益。

根据上述情况，在餐饮经营方面应采取如下措施：

(一)加强服务人员和督导层的素质培训，向客人提供一流的服务质量。

具体做好以下三点：

1、从思想教育入手

培养服务员要以主人翁的身份去工作，思想教育是共产党传统的工作方法和经验，每个管理人员都要对自己手下的员工进行耐心、细致的思想教育，增强大家的酒店意识和主人翁姿态。

2、扭转传统破旧的思想观念和意识，开展“微笑服务”“人情服务”和“文明礼貌”服务

这里重点谈一下“人情服务”，过去，酒店管理者把“顾客

是上帝”作为酒店的宗旨，因此，各方面的服务都局限于规范化和标准化，这种单一的服务方式有它的相对不足之处，因为在上帝面前服务只能毕恭毕敬，不易接触和相互沟通。这样，一是不能烘托客人的就餐的热烈气氛和愉快心情；二是不容易了解、掌握客人的生活习好和消费规律；三是不便培养酒店的“回头客”。而“人情服务”是规范化和标准化服务的补充和延伸。它将客人当作酒店的“挚朋亲友”。在服务中，服务人员不仅能了解掌握顾客的生活习好，且能及时了解顾客对酒店各方面的建议和要求，便于酒店经营管理方面的调整和提高，从而使顾客满意，并成为酒店的忠诚客户——“回头客”。

3、抓紧服务技能和培训，保证服务质量

顾客对服务的要求一方面是热情周到，另一方面就是快速敏捷，热情周到就是上面讲的富有情感的“人情服务”，而快速敏捷则正是服务技能的体现。特别是餐厅服务方面，如果酒店对服务人员在服务技能方面培训不到位，就会出现顾客入席后，虽然服务人员手忙脚乱，可顾客左等右等就是开不了餐，上头道菜往往要等半小时，是必给顾客造成上菜慢的感觉，使一些时间观念强的客户流失(建议餐饮部要抽时间专门请人讲解学习华罗庚的“优选法”)，只有将上述二者紧密结合起来，才能形成酒店高质量、有特色的服务。

(二)形成主体菜系，丰富菜肴品种，提高菜品质量、保证充足客源。

1、尽快形成主体菜系。应该肯定，鲁南大酒店餐饮经营菜系定位到目前为止还没有形成主体菜系。这是造成菜肴没有特色客源不稳定的主要因素之一。因此，我们要尽快决定出适应多数顾客口味及本酒店条件的主体菜系。在确定主体菜系的同时并突出风味和特色。

2、逐步培养一支技术过硬、素质高、酒店自身的厨师队伍。

厨师的技术高低是保证出品质量的前提，由此，酒店要通过各种方式，招收、引进、培养一批悟性高、有潜力、有前途、热爱烹调工作、热爱鲁南大酒店的厨师，对于一些有特长、身怀绝技的厨师，建议酒店在住房、用餐、工资等方面给予特殊的待遇。

3、菜肴出品坚决实行产品标签制。标签制不仅是检验每位厨师制作技术和出品质量的依据，且是征求顾客意见、反馈信息、改进工作的重要途径，同时会对每位厨师产生一种动力和责任感。实行标签制后，对顾客的意见每餐要汇总，每天要讲评，每月要奖惩。

4、根据季节规律和当地风俗，及时推出不同的时令菜肴和节假日宴席。餐饮部要制定出不同规格的寿宴、婚宴、满月宴等菜牌及时提供给顾客。酒店餐饮的经营要想上新台阶，就必须有新观念、新的举措、新的招数，一年四季几乎每个月都有节日，这些节日也正是酒店推销产品的良机，餐饮部和营销部要把握好这些机会，每个节日都要策划出营销方案。

5、成立新菜研究室。配备专门人员，采取请进来、走出去的方法开发新菜、特色菜。定期聘请国内一流的师傅在店做短期献艺，不仅能扩大酒店的社会影响，且是厨师技术交流的一项重要活动。同时酒店也要组织自己的师傅到外地学习交流。

鼓励、支持厨师创新自己的特色菜，创新菜一旦得到顾客的认可，酒店将给予一定的奖励。

6、厉行节约、降低成本、加强核算。餐饮部经理和厨师长要及时核算出每道菜的成本和毛利率，所采购的原材料都要物有所用，采购数量征收销售额要相吻合。

7、餐饮部要及时了解、掌握滕州本行业竞争对手的新举措、新动向，达到知己知彼，百战不殆。

四、关于营销工作方面

营销工作是酒店中极为重要的一项工作，它不仅关系到酒店的经营效益，还关系我酒店的形象，甚至关系到酒店的生存和发展。鲁南大酒店营销工作建议以后的指导思想是“全方位、有重点、全动员、抓主力”。按照这个指导思想，营销工作重点抓以下几项：

1、加强营销队伍的领导和力量

营销工作由总经理亲自抓。营销部编制7人，其中：经理1人，美工1人，营销员5人；责任划分：市区1人(包括各大局委机关、学校等)、(各大煤矿及热电厂、水泥厂等大型企事业、工业厂矿2人)、乡镇办事处1人，济南及周边市县1人。

2、重新进行市场细分工作

做好市场了解，熟悉市场，细分客源对象，是营销部的当务之急。通过细分要清晰掌握重点客源的基本情况，抓紧与他们建立或进一步密切关系。营销部在熟练掌握各种产品的种类、价格、质量、状况以及客房、餐饮基本情况的同时，进行与客户拜访、沟通及签约工作，以酒店的优势和营销手段去争取客户，建立良好合作关系。营销部的客户档案要认真整理、管理，并做到客户跟踪工作(有消费动态有人跟、住房有人跟、就餐有人跟、会议有人跟、结算有人跟、征求意见有人跟)。

3、定职、定责、定任务、定奖惩。

可考虑首先在营销部实行基本工资 效益工资的工资制度。酒店每月给营销部每个人下达销售任务，完成任务奖(提成)，完不成任务罚，下不保底，上不封顶。具体基本任务数、提成率、基本工资由财务部和营销部共同拿出意见。由酒店总经理办公会确定。

4、抓紧抓好营销宣传攻势

酒店以后要重视在宣传方面的投资，并积极参加一些公益活动，从而扩大鲁南大酒店的知名度，让社会认可。

5、预测市场行情，把握销售良机

预测销售市场，把握良好商机是酒店营销工作的法宝之一。营销部不仅是销售产品的主力部队，同时也是酒店决策层的参谋部，一些市场信息和对手的经营变化情况，往往都是营销人员获得的。

6、制定以招揽会议为重点的营销计划

由于酒店离市区各办事机构较近，加之交通便利(离火车站近)，因此，一般情况下较多外来散客，主动来酒店住宿、就餐，这样，是必对客房入住率和餐饮客源有一定的基础。也是我们经营中的主要有利因素。但我们目前的客房数达206间(套)可以说在本地同行业是房数最多的。因此，房务营销一定要以会议为重点，要通过各种关系，各种渠道和各种手段招揽滕州市、枣庄市乃至省级和全国性的会议。营销部在增加专职营销人员的同时，在济南、枣庄及滕州市区特聘一些兼职营销人员，专门招揽各种会议(可以按提成方式展开)。同时，要力求得到市委政府的支持和帮助，了解和掌握各局的会议动态，开展强有力的营销攻势，达到大小会议不放过的经营思想。

7、策划成立滕州市办公室主任联谊会

各单位的办公室主任，一般情况下均负责掌握着机关的招待会议安排，因此，定期组织他(她)们到酒店参加联谊活动，不仅增加与他(她)们的沟通和联系，且可及时了解、掌握各单位的客源情况。

办公室主任联谊会，要以讲授办公室现代化管理知识，交流办公室工作经验和信息为前提，结合进行征求主任对酒店的建议和要求，发布酒店的一些新举措，品尝酒店的新菜品，收集各单位的消费动态。（可局部逐步进行）

8、策划推出酒店管理方案范文大酒店“金卡”（价值10000元）、“银卡”（价值5000元）、“宝石卡”（价值3000元）。

- 1、以上卡使用期限为一年；
- 2、以上卡购买后不可退还现金；
- 3、以上卡均享受酒店做出的相应特别优惠价及服务；
- 4、购卡需领取申请表，办理入会购买手续；
- 6、动员全体员工及销售人员参与卖卡，卖出提成(略)。

酒店委托管理方案篇四

一、日常管理要点

- 1、制定完善的停车场管理制度，并遵照执行。
- 2、定期检查停车场配置足够的消防栓等灭火器械，并可通过防火卷帘将整个车场分割成若干个防火区域；车管员对易燃易爆物品，烟火等涉及安全的一切事项严格把关，提高警惕性，杜绝隐患。
- 3、私家车位设立明显识别标示，车管员不让其他车辆挤占私家车位；对于一些禁止停车的场所，设置显著的禁停标志，对违禁的车辆实施处罚。
- 4、对于临时泊车卡，月保卡与私家车位卡采用不同颜色印制，

便于识别管理,在车卡背面注明有关事项如:不赔偿损失,车辆应自办保险等,尽量避免事后纠纷.

5,车场配置显著的出入口指示,限高标志,禁鸣标识,限速标志,车场管理须知,收费标准等.

6,车管员对每辆进入车场车辆作适当检查,注意车辆是否有被撞,被刮等迹象做好现场记录由车主签字确认,在此减少不必要的纠纷;主动礼貌提醒车主不要将贵重物品留在车内,同时阻止闲杂人员进入车场.

7,停车场将安排专职车管员对停车场实施巡查管理,并引导车辆停放,提供问询服务.

8,对车场出入口附近的路面实施人车分流,确保区内人员进出及活动的安全;对于易产生交通瓶颈,造成堵塞的地段及时进行有效疏导.

9,在停车管理员手备一份月保车主基本档案,以便车辆发生危险情况或紧急疏散时使用;车管员巡查中若发现停放车辆有异常情况(自燃等)要立刻采取措施实施补救,若车辆之间发生交通事故,要尽快处理,以不妨碍车辆通行为准则,并做好事件报告.

10,对于长期乱停乱放,耍赖不交车辆保管费的车辆,车场管理部按规定给予发函提醒,再实施锁车处理,或将其强拖走交由交警部门进行处罚.

二,车场管理规定及租赁协议

对于私家车位泊车和租赁车位泊车,项目管理中心都与车主分别签定《停车场管理规定承诺书》和《停车场车位租赁协议书》,以明确双方责任和义务.

1,凡在停车场进出或存放之机动车辆,其驾驶人员均应遵守本

规定,服从车场管理人员的管理和指挥,按指定位置停放车辆,自觉维护场内秩序.

2, 车辆入场时, 驾驶员须按规定自觉出示泊车卡(ic卡), 并由闸机辨认, 时租车辆须由闸机弹取出时租车票, 待栏杆抬起后, 方可入场停放.

3, 入场之机动车和驾驶员必须“广州市市容卫生管理规定”, 自觉保持车场内清洁卫生. 凡脏污, 泥泞之机动车, 本停车场有权禁止其入内及停放.

4, 入场停放之任何机动车辆, 应按停车卡或车管员指定之区域停放, 不得异区, 异位停放, 否则本停车场有权将不按指定位置停放的车辆拖至适当地点, 并由其车主承担一切费用.

5, 停放在停车场的车辆, 必须锁好车门, 车窗. 凡现金, 重要文件, 贵重物品及车内物品本停车场不负保管责任.

6, 易燃, 易爆, 剧毒等危险物品严禁带入车场. 否则, 将被处以罚款, 并承担可能引起的一切责任.

7, 车辆离场或任何人士驾驶或移动场内任何车辆时, 车场管理人员有权对其进行管理, 检查, 驾驶员不得以任何理由拒绝, 否则驾驶人员须承担由此引致的一切责任.

8, 使用停车场停车之任何机动车辆, 本停车场只向被泊车辆提供车位的使用权, 本停车场无需为被泊车辆承担任何损坏, 损毁及遗失之责任.

9, 使用停车场停车之任何机动车辆及其使用人, 应对由其引起的本停车场内的建筑物/设备/设施的任何损坏或损失负责; 并在指定的时间内缴付被损坏, 损失物件的' 赔偿费, 修理费, 安装及相关的费用.

10, 使用停车场泊车之任何机动车辆及基使用人, 必须遵守和执行本停车场以书面或口头的一切合法条例和规定, 如速度限制, 高度限制, 严禁吸烟等, 违反者将按规定处以罚款.

11, 停车场之停车位只供机动车辆泊车之用, 其他超过停车以外的任何行为及任何形式的功能改变都将视为非法.

12, 停车证为一车一证制, 只限指定车辆使用, 不得转借, 涂改, 伪造. 否则, 将收回停车卡. 如事件, 行为带有刑事性质, 将送交公安机关, 追究其刑事责任.

13, 所有车辆均应按照本停车场现时有效之收费标准缴费, 非临保车的车主须在当月的 日前到大楼管理中心收费处缴付相关费用.

14, 如遇停车卡遗失, 依下列方式处理: 时租卡遗失立即向门岗车管员申报由车管员按规定程序处理; 月租卡或私家车位车卡遗失先向门岗车管员申报登记, 再到大楼管理中心办理补办手续.

15, 本停车场保留修改, 增删本管理规定中任何或全部条款以及制订新的管理规定的权利, 经修订的管理规定一经发布, 即告生效, 并对所有停放的任何机动车辆及使用人具有约束力. 同时, 旧的管理规定即告失效.

本人/本公司清楚了解上述管理规定之条文, 并自愿接受此条文之约束, 在签定此承诺书后, 正式生效.

申报人签名: 日 期: 年 月 日

本人/公司欲从 年 月起, 租赁 停车场车位 个, 本人/公司之车辆资料如下:

车牌号码;

车 型:

登记车主姓名(公司名):

地 址:

联 系 人: 联系电话:

本人/公司明白并遵守下列规则:

- 1, 使用停车场之一切责任由本人/公司自负, 停车场业主及管理处不必负任何损伤, 损毁及遗失之责任.
- 2, 如有损毁停车场之任何设施, 本人/公司需照价赔偿.
- 3, 停车证乃管理中心所有, 如有遗失及损毁, 必照价赔偿及缴交手续费计人民币 元.
- 4, 停车证只限所登记之车辆使用, 不得转让, 涂改, 伪造.
- 5, 停车证须张贴在车头挡风玻璃显眼处.
- 6, 车位租用有效期按照本协议书上所填写日期计算, 每月车位租金必须于上月最后一天前缴交, 否则其优先权将给予轮候者.
- 7, 泊车卡为ic卡, 其乃管理中心所有, 如有遗失及损毁, 必须照价赔偿及缴交手续费及工本费共计人民币 元整.
- 8, 停车证及泊车卡应随车携带, 进出车场不能同时出示停车证及磁卡, 或停车证与车身车牌不符者, 将被视为临时停放车辆, 必须按规定缴交停车费.
- 9, 由于ic卡质量问题需要申请更换磁卡的车主, 必须携带与同时使用的停车证, 方可办理更换手续.

10, 车位租金的收取一律以办理停车证手续的当月第一日开始计租, 收取全月租金共计人民币 元整.

11, 所有已缴付之车位租金, 概不发还.

12, 如有更改车辆登记资料, 必须携带书面通知及原车牌号之停车证到大楼管理中心办理变更停车证手续.

13, 大楼管理中心有保留签发停车证之权利.

14, 倘若违反停车场之条例, 可被禁止使用停车场.

15, 管理中心有权保留/改变停车位申请办法之权利.

出租人签名(盖章): 租赁人签名(盖章):

认租日期: 年 月 日

致车场管理部:

兹有 幢 单元业主/租户已于 年 月 日到管理中心办理了有效的车位租赁手续, 并交齐本月的车位租金.

所租用车位共 个, 编号为:

管理中心已发予有效停车证, 编号为

请车管部给予指引及管理.

管理中心

年 月 日

三, 月保, 临保, ic卡办理

停车场的出入口均使用ic卡智能系统. 有月保车辆需求的业主/租户首先到服务中心填写月保车辆申请, 按收费标准交纳月保费用, 由管理中心工作人员按技术要求将ic卡一卡通输入停车场月保通行指令, 此时业主可享用ic卡一卡通的全程服务. 若到月底未重新办理月保交费, ic卡一卡通将终止停车场通行服务.

临保车辆是用入停车场自动取卡, 出车场时读卡交费. 车辆临保的业主, 不享受一卡通全程服务. 其他外来人员使用的临时停车ic卡不具备从停车场进入楼层的功能. 凡业主的大堂门ic卡皆具备从停车场进入楼层之功能.

四, 负一层管理建议

负一层为住宅, 商业公寓合用之地, 按发展场出入口不字的要求, 负一层将按照住宅109个车位, 商业, 公寓100个车位的划分明确区域, 设置明确的行驶, 停放指引牌, 各行其线共享其路, 并在负一层车场管理人员的配置上比负二层多设一人.

五, 停车场环境管理

停车场将定期开启风机换气, 保证空气流通. 每日清洁人员将对车场实施保洁作业, 定期对地面进行冲洗, 管网实施擦抹. 巡查人在其巡查过程随时注意地面卫生情况, 并对大件垃圾立刻实施清理.

六, 停车场物业管理费用收取

停车场的物业管理费用, 我公司将按照行业规定对每一月保车位收取管理费100元, 对每一临保车位收取管理费150元, 空置车位另行商定.

七, 停车场物业管理费收取的用途

停车场的物业管理费的收取费用, 主要用在支付停车场管理人员的工资, 福利, 停车场设备, 设施的养护维修, 停车场用水, 用电费用以及其它不可预见的费用.

酒店委托管理方案篇五

(一)酒店总体指标: 营业额万元, 纯利润万元。

(二)各部门任务分配

1、餐饮

二餐: (1)营业额万元; (2)毛利率;

三餐: (1)营业额万元; (2)毛利率;

十八餐: (1)营业额万元; (2)毛利率。

2、客房

(1)营业额万元

(2)毛利率

二、关于房务工作方面

酒店的经济收入主要来源于三部分: 一是客房收入; 二是饮食收入; 三是配套服务收入; 其中客房收入是酒店收入的重要来源, 从利润分析, 客房收入的经营成本比餐饮、商品都小, 客房利润也是酒店利润的主要来源, 在经营管理的过程中, 要使客房出租率上升, 则取决于房务管理, 其主要包括以下几个方面:

1、科学合理计划与组织房务部工作的运转:

在客房的经营过程中，前厅部处于起点，负责客房的销售，而客房部则处于中间环节，负责客人投宿期间的大部分服务工作，客人住店期间，在客房停留的时间最长，接触和享用客房服务的机会多、时间长，因此，酒店要投入相应的劳动力和发生相应的设备消耗，如何将接待服务工作科学合理地组织起来，即保证服务质量，满足客人需要，提高客房出租率，又使物资消耗和经营收入提高加强房务工作的监督力度，保证接待服务和客房整理的质量，保持合理的比例，是客房管理的一个重要内容。因此，首先要根据酒店整体计划制定客房部的计划，确定服务质量、劳动定额以及物资消耗等各项指标，做好人力调配计划，同时，要制定和落实各项规章制度从而为实现各项指标提供保障。

客房服务过程中的督查，是保证服务质量的一个重要环节。第一，要加强对各班组的组织和领导，严格执行规章制度地服务人员的每一道程序要进行严格的检查，实行领班、经理、质检员、房务总监逐级查房制度，达到层层把关；第二，加强各部门间的联系，及时传递信息，客房管理不是孤立存在的，需要和其他部门协调配合形成一个统一的整体，才能保证业务活动的正常进行；第三，主动了解客人的反映，及时处理客人投诉，加强意见反馈渠道，做好接待服务工作。客房管理的好坏最终取决于客人的满意程度，要注意分析客人类型，研究客人的心理，随时掌握客人的意见和要求，从中发现带有普遍性的问题和客人需求的变化规律，抓住客房服务过程中的内在联系和基本环节，不断提高服务质量。

2、加强员工队伍建设，提高员工综合素质。

前厅部与客房部的工作性质，是直接为客人提供服务，服务的好与差直接影响着酒店的管理和服务水平，所以加强员工队伍建设和提高员工综合素质，确保房务工作顺利开展和提高服务质量的关键之一。

首先，要不断进行员工的思想教育，使员工热爱自己的本职

工作，培养对专业的兴趣，从而激发工作的主动性、积极性，教育员工树立高尚的职业道德和全心全意为客人服务的意识，教育员工树立严格的组织观念，自觉遵守国家的法纪和酒店的规章制度。

同时，不断提高员工的业务素质，因为这是提高酒店工作效率和服务质量的基本条件。所以一方面要抓好员工文化知识的学习，提高员工文化水平，另一方面要抓业务技术方面的培训，提高员工的业务操作技术和技巧，通过培训使员工达到：

(1) 热情、主动、耐心、周到、细致、尽职尽责，对客人必须树立尊重和友好的态度。

(2) 在服务质量方面减少和杜绝对服务员因素质和技能欠缺造成服务不到位而产生的不满意。

(3) 人人都要从细节做起，特别是在仪容、仪表、礼貌、礼仪、言行举止方面要得体大方，着装要干净、整齐，强调要求个人气质的进一步提高。

(4) 熟练掌握服务程序，让顾客感到一种酒店行业的氛围和正规化管理的模式。

(5) 对自身工作按标准完成后自查，树立员工的责任感和主人翁意识。

(6) 营造员工队伍的团队精神。

(7) 实现规范服务、优质服务，从而影响顾客对酒店的口碑和社会声誉。

在房务管理过程中，要认真执行奖罚制度，开展评选优秀员工的活动，表彰、奖励服务质量高，业务技术精、完成任务

好、协作风格高的员工，对员工的思想及业务水平定期进行考察，根据各种特长合理的安排使用，重视培养选拔人才，形成一支骨干队伍，在各项工作中发挥中坚作用。

3、开源节流，做好房务设备、物资的管理与控制。

度电，一根针，一条线，养成节约或浪费的不同习惯，就会出现不同效益。

前厅部、客房部的各种设备应始终处于安全、完好的状态。服务员及管理人员在正常服务和管理过程中，应随时注意检查设备使用情况，配合工程部对设备保养、维修，管理人员要定期汇报设备情况，客房内各种供客人使用的物品及相应工具应备齐备足以满足服务工作的需要。在保证服务质量的前提下，尽量延长布草的使用寿命，同时，控制好低值易耗品的领用，建立发放和消耗记录，堵塞漏洞，实行节约有奖，浪费受罚的奖惩制度。

4、树立天天多售房的主导思想。

客房虽是一种有形商品，并具有商品的属性，但它又不同于其他商品，因为其它商品如果销不出去，可以作为库存积压，不至于造成大的损失，而客房如果当天卖不出去，就要造成固定成本的损失，所以它是一种具有特殊性的商品，我们作为经营者最重要的责任就是要想办法销售当天的客房。

虽然近几年滕州市随着经济的迅速发展，人们的消费观念和消费水平都发生了改变与提高，但在这市场经济的大环境中酒店要想立于不败之地，就必须采取灵活经营的方针。要求前厅部、客房部在提高服务意识的同时，要利用自身的优势，扬长避短，培养自己的忠诚客户，再者，要随时掌握竞争对手的经营动态，采取灵活多变的价格策略，以优质优价为宗旨，结合酒店制定的销售方案和计划，努力完成各项指标和任务。

三、关于餐饮工作方面

随着经济建设的发展，餐饮业也随着社会需求而迅速发展，同时发生了由“卖方市场”到“买方市场”的转变。买方市场的出现，人们可以根据自己的喜好、口味和经济条件去选择能满足自己需要的酒店、酒楼餐厅进餐，酒店餐饮经营要想吸引消费者去惠顾，就必须根据消费者的需求去确定自己的经营项目和经营方式。谁不能认识到这一点，谁就无法在激烈的市场中取胜，众所周知，餐饮业是一种十分特殊的行业，这种特殊性主要表现在它提供给顾客的产品具有双重性，既有形性和无形性。作为经营者，必须从这两个方面满足顾客的需求，即不仅菜肴的色、香、味、美、型、器、都要好，使客人感到物有所值，而且与这相适应的服务过程也要好，服务要富有人情味，让客人有好的感受。

任何一个经营者，如不善于体察和满足消费者，不能提供上乘的有形出品和无形新产品，就无法适应消费市场的需求，就不可能取得良好的经济效益。

根据上述情况，在餐饮经营方面应采取如下措施：

(一)加强服务人员和督导层的素质培训，向客人提供一流的服务质量。

具体做好以下三点：

1、从思想教育入手

培养服务员要以主人翁的身份去工作，思想教育是共产党传统的工作方法和经验，每个管理人员都要对自己手下的员工进行耐心、细致的思想教育，增强大家的酒店意识和主人翁姿态。

2、扭转传统破旧的思想观念和意识，开展“微笑服务”“人

情服务”和“文明礼貌”服务

这里重点谈一下“人情服务”，过去，酒店管理者把“顾客是上帝”作为酒店的宗旨，因此，各方面的服务都局限于规范化和标准化，这种单一的服务方式有它的相对不足之处，因为在上帝面前服务只能毕恭毕敬，不易接触和相互沟通。这样，一是不能烘托客人的就餐的热烈气氛和愉快心情；二是不容易了解、掌握客人的生活习好和消费规律；三是不便培养酒店的“回头客”。而“人情服务”是规范化和标准化服务的补充和延伸。它将客人当作酒店的“挚朋亲友”。在服务中，服务人员不仅能了解掌握顾客的生活习好，且能及时了解顾客对酒店各方面的建议和要求，便于酒店经营管理方面的调整和提高，从而使顾客满意，并成为酒店的忠诚客户——“回头客”。

3、抓紧服务技能和培训，保证服务质量

顾客对服务的要求一方面是热情周到，另一方面就是快速敏捷，热情周到就是上面讲的富有情感的“人情服务”，而快速敏捷则正是服务技能的体现。特别是餐厅服务方面，如果酒店对服务人员在服务技能方面培训不到位，就会出现顾客入席后，虽然服务人员手忙脚乱，可顾客左等右等就是开不了餐，上头道菜往往要等半小时，是必给顾客造成上菜慢的感觉，使一些时间观念强的客户流失(建议餐饮部要抽时间专门请人讲解学习华罗庚的“优选法”)，只有将上述二者紧密结合起来，才能形成酒店高质量、有特色的服务。

(二)形成主体菜系，丰富菜肴品种，提高菜品质量、保证充足客源。

1、尽快形成主体菜系。应该肯定，鲁南大酒店餐饮经营菜系定位到目前为止还没有形成主体菜系。这是造成菜肴没有特色客源不稳定的主要因素之一。因此，我们要尽快决定出适应多数顾客口味及本酒店条件的主体菜系。在确定主体菜系

的同时并突出风味和特色。

2、逐步培养一支技术过硬、素质高、酒店自身的厨师队伍。厨师的技术高低是保证出品质量的前提，由此，酒店要通过各种方式，招收、引进、培养一批悟性高、有潜力、有前途、热爱烹调工作、热爱鲁南大酒店的厨师，对于一些有特长、身怀绝技的厨师，建议酒店在住房、用餐、工资等方面给予特殊的待遇。

3、菜肴出品坚决实行产品标签制。标签制不仅是检验每位厨师制作技术和出品质量的依据，且是征求顾客意见、反馈信息、改进工作的重要途径，同时会对每位厨师产生一种动力和责任感。实行标签制后，对顾客的意见每餐要汇总，每天要讲评，每月要奖惩。

4、根据季节规律和当地风俗，及时推出不同的时令菜肴和节假日宴席。餐饮部要制定出不同规格的寿宴、婚宴、满月宴等菜牌及时提供给顾客。酒店餐饮的经营要想上新台阶，就必须有新观念、新的举措、新的招数，一年四季几乎每个月都有节日，这些节日也正是酒店推销产品的良机，餐饮部和营销部要把握好这些机会，每个节日都要策划出营销方案。

5、成立新菜研究室。配备专门人员，采取请进来、走出去的方法开发新菜、特色菜。定期聘请国内一流的师傅在店做短期献艺，不仅能扩大酒店的社会影响，且是厨师技术交流的一项重要活动。同时酒店也要组织自己的师傅到外地学习交流。

鼓励、支持厨师创新自己的特色菜，创新菜一旦得到顾客的认可，酒店将给予一定的奖励。

6、厉行节约、降低成本、加强核算。餐饮部经理和厨师长要及时核算出每道菜的成本和毛利率，所采购的原材料都要物有所用，采购数量征收销售额要相吻合。

7、餐饮部要及时了解、掌握滕州本行业竞争对手的新举措、新动向，达到知己知彼，百战不殆。

四、关于营销工作方面

营销工作是酒店中极为重要的一项工作，它不仅关系到酒店的经营效益，还关系我酒店的形象，甚至关系到酒店的生存和发展。鲁南大酒店营销工作建议以后的指导思想是“全方位、有重点、全动员、抓主力”。按照这个指导思想，营销工作重点抓以下几项：

1、加强营销队伍的领导和力量

营销工作由总经理亲自抓。营销部编制7人，其中：经理1人，美工1人，营销员5人；责任划分：市区1人(包括各大局委机关、学校等)、(各大煤矿及热电厂、水泥厂等大型企事业、工业厂矿2人)、乡镇办事处1人，济南及周边市县1人。

2、重新进行市场细分工作

做好市场了解，熟悉市场，细分客源对象，是营销部的当务之急。通过细分要清晰掌握重点客源的基本情况，抓紧与他们建立或进一步密切关系。营销部在熟练掌握各种产品的种类、价格、质量、状况以及客房、餐饮基本情况的同时，进行与客户拜访、沟通及签约工作，以酒店的优势和营销手段去争取客户，建立良好合作关系。营销部的客户档案要认真整理、管理，并做到客户跟踪工作(有消费动态有人跟、住房有人跟、就餐有人跟、会议有人跟、结算有人跟、征求意见有人跟)。

3、定职、定责、定任务、定奖惩。

可考虑首先在营销部实行基本工资效益工资的工资制度。酒店每月给营销部每个人下达销售任务，完成任务奖(提成)，

完不成任务罚，下不保底，上不封顶。具体基本任务数、提成率、基本工资由财务部和营销部共同拿出意见。由酒店总经理办公会确定。

4、抓紧抓好营销宣传攻势

酒店以后要重视在宣传方面的投资，并积极参加一些公益活动，从而扩大鲁南大酒店的知名度，让社会认可。

5、预测市场行情，把握销售良机

预测销售市场，把握良好商机是酒店营销工作的法宝之一。营销部不仅是销售产品的主力部队，同时也是酒店决策层的参谋部，一些市场信息和对手的经营变化情况，往往都是营销人员获得的。

6、制定以招揽会议为重点的营销计划

由于酒店离市区各办事机构较近，加之交通便利(离火车站近)，因此，一般情况下较多外来散客，主动来酒店住宿、就餐，这样，是必对客房入住率和餐饮客源有一定的基础。也是我们经营中的主要有利因素。但我们目前的客房数达206间(套)可以说在本地同行业是房数最多的。因此，房务营销一定要以会议为重点，要通过各种关系，各种渠道和各种手段招揽滕州市、枣庄市乃至省级和全国性的会议。营销部在增加专职营销人员的同时，在济南、枣庄及滕州市区特聘一些兼职营销人员，专门招揽各种会议(可以按提成方式展开)。同时，要力求得到市委政府的支持和帮助，了解和掌握各局的会议动态，开展强有力的营销攻势，达到大小会议不放过经营思想。

7、策划成立滕州市办公室主任联谊会

各单位的办公室主任，一般情况下均负责掌握着机关的招待

会议安排，因此，定期组织他(她)们到酒店参加联谊活动，不仅增加与他(她)们的沟通和联系，且可及时了解、掌握各单位的客源情况。

办公室主任联谊会，要以讲授办公室现代化管理知识，交流办公室工作经验和信息为前提，结合进行征求主任对酒店的建议和要求，发布酒店的一些新举措，品尝酒店的新菜品，收集各单位的消费动态。(可局部逐步进行)

8、策划推出酒店管理方案范文大酒店“金卡”(价值10000元)、“银卡”(价值5000元)、“宝石卡”(价值3000元)。

- 1、以上卡使用期限为一年；
- 2、以上卡购买后不可退还现金；
- 3、以上卡均享受酒店做出的相应特别优惠价及服务；
- 4、购卡需领取申请表，办理入会购买手续；
- 6、动员全体员工及销售人员进行卖卡，卖出提成(略)。