

# 2023年西餐厅服务心得(模板6篇)

在日常的学习、工作、生活中，肯定对各类范文都很熟悉吧。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？以下是小编为大家收集的优秀范文，欢迎大家分享阅读。

## 西餐厅服务心得篇一

督导是对制造产品或提供服务的员工进行管理的人。督导要对被管理人员的生产即产品和服务的质量与数量负责，同时也负责满足员工的需求，而且只有通过激励的手段才能使员工各尽其责，使产品和服务质量得到保障。在酒店行业中，我们知道，权力与职责是从上向下层层传递的，权力可以解释为以做好工作为目的而做出必要决策、采取必要行动的权威与能力。职责指的是，一个人必须履行某些特定责任与行为的义务，做为督导，你的成功依赖于别人的工作，而且要由他们的产品和表现来衡量。你工作的优劣程度完全视员工的工作好坏而定，员工的工作好坏又取决于你如何管理他们。当你开始监督别人的工作，你就已经逾越了一条与普通员工之间的分界线你迈到了管理的一方。在任何工作场所中，都存在两种立场，即普通员工的立场和管理方的立场。他们之间的界限非常清楚，没有模糊的边缘，也不存在灰色地带。成为督导以后，你就肩负着管理者的责任，因此，只有坚持管理者的立场，才能成功地履行这些责任。

做为一名酒店业的督导，你必须对业主、顾客及员工尽义务，这就把你置于一种承上启下的地位。对你的员工而言，你代表着管理方、权力、指令、纪律、休息时间、提高收入和晋升。对业主和你的上级而言，你是他们与员工和具体工作之间的纽带。你代表着生产力、各种成本、质量管理、客户服务；同时你又代表着手下员工的需求。对顾客而言，你的产品和员工代表着整个机构。不论你的职责范围有多么微不足道，你所面临的都是一项艰巨的任务。许多新上任的督导是

从普通员工的岗位上提拔起来的。突然之间，他们发现自己要管理的是一些自己曾经与之并肩工作过的人们。你们一起工作过，一起喝过酒，一起抱怨过酒店，一起策划如何少干点活。现在你发觉自己在界线分明的普通员工与管理方之间，站到了原来的自己的对面。也许你现在要执行的政策正是你以前所抱怨过的，也许你不得不惩罚犯了错误的你的最好的朋友。跨过界线以后，你感到很孤独，而想回到朋友身边，回到以前的态度和立场上去的诱惑是巨大的。

这就是所谓的“回飞棒式管理”又回到旧的起点，但这是行不通的。你必须坚持管理方的立场；你必须负起责任，在这上面是不允许妥协的。你可以同情你的员工，倾听他们，理解他们，但你的决策必须是从管理方的立场出发的。这才是你的上级所期望的，也是你的员工所期望的。根据“恶性管理”思想，如果你试图以员工的立场进行管理，他们就会不断利用你。他们确实需要你的管理。“恶性管理”的思想核心是人性本恶。但是大家要知道，酒店业中有这样一种说法：“做为一名督导，只要你照管好员工，员工就会照管好顾客，而利润就不用你操心了。”要想让员工全心全意为顾客服务，做为督导者的你的首要任务就是全心全意为你的员工服务。因为你对待他们的方式会反映在他们对待客人的方式中。如果你能以你希望他们对待顾客的方式对待他们（细心、周到、尊敬等等），他们往往就能提供优质服务。通过对多个公司的研究表明，珍视员工价值的公司通常拥有较高的利润率和顾客满意率。

做为督导，你所要涉及到的最主要的管理工作包括：计划、组织、人员分配、领导、控制与评估协调、解决问题、做出决策和代表酒店。管理是一种根据特定情况的要求对行动和决策做出适当调整的能力。这种灵活的管理风格既需要理论也需要经验和才干。这种能力无法传授，只能在实际工作中培养。成功的经理人总是根据情况的需要、员工特点，将科学管理理论、人际关系理论和参与式管理理论的原则揉合起来，形成一种新的风格，被称为人本式管理。要想成功，做

为一名督导，需要具备三种技能：实际操作技能、人际关系技能、宏观管理技能。

首先说实际操作能力，做为督导，你所需要的实际操作技能就是完成你的员工干的工作所需要的技能。或许你不如你的员工熟练，但是，你必须了解这些工作的内容，并大体知道如何完成该项工作。这些知识对于挑选和培训员工、计划和安排本部门的工作及紧急情况下的应对都是必须的。尤其重要的是，你的实际操作技能可以提高你在员工中的可信度。因为当他们知道你也能胜任他们所担负的工作时，他们更容易接受你、尊敬你。

对于人际关系技能，做为督导的你，应该深知督导工作的核心是成功地与人打交道。做到这一点不是朝夕之功，但你可以从以下几个方面培养。最重要的是你对为你工作的员工的态度。做为督导，你必须首先从理性和感性上认识到他们都是活生生的人，否则，他们不会让你成功。你需要与员工建立起一种个人对个人的关系。用名字称呼他们，把他们作为平等的人来了解。如果你的行为不止是像个老板，同时也富有人情味的话，你的员工将更愿意听从你的指令，把工作做的更好。

人际关系技能的第二个组成部分是敏锐的感觉即感受每个人的需要、感情、价值观和人性特点的能力，它能使你找到最能发掘每个人潜力的方法。即平时所说的人员管理思维切入点。要管好一名员工，做为督导者的你，首先要了解这名员工的思维习惯、个\*\*\*\*好等内容，然后，在这些内容中找到对该员工进行管理的切入点。这样你的指令才能在该员工身上得到体现和完成。人际关系技能的第三个组成部分是自我意识。你要了解你在员工眼中的形象，如果你意识到自己的习惯和他们的反应你就可以改变自己纠正他们方式，在指出错误的同时，也要表扬他们做的好的地方。你还要了解自己的感受、需求、价值观、个性特点，及它们对你与员工打交道的方式的影响。人际关系技能要在实践中培养。

你必须努力把员工看作独特的个体，加强你对自己和别人的认知；找出引起问题的个人品质与言行；并找到解决这些问题的方法。这是一个持久的挑战，因为没有两个人的情况完全一样。人际关系技能的最终目的是要创造一种使你的员工感到安全、自在、能对你开诚布公、愿意为你努力工作的工作氛围。宏观管理技能指的是把握全局、认清部分与整体的关系的能力。这种能力在工作中不可或缺。在一个所有人都干着同种工作的部门里，很少用得到宏观管理技能。但随着督导担负的职责的复杂化，对宏观管理技能的需要也会增加。做为督导，如果你不能宏观的看待整个局势，不能指挥员工，把他们安排到最缺人手的岗位上去，这就不是管理，也是从普通员工岗位上提升起来的督导爱犯的错误。只有当你能宏观的看待形势，操纵全局，你才能真正地站到管理方这边来。

做为一名督导，还需要一些个人素质和技能。除了管理别人，还必须能够管理自己。这种技能可以通过增强意识及加强实践来培养。自我管理要求，做为一名督导，不论面对的是什么，你必须做到最好把最好的一步迈出去；展现你最优秀的一面，永远不乱阵脚。如果连自己都把握不好，那么你也无法有效地指挥他人。他还要求你有自控能力，即使你对自己上级的决策或者行为持有不同意见，也要表示支持。自我管理还意味着要积极的思维。按照曼茨的说法，思维有两种不同模式：积极型思维和消极型思维。积极型思考者，总是着眼于如何建设性的处理当前的问题；消极型思考者总是把目光集中到问题的难点上，总想退缩。做为一名督导，你应该努力学习做一名积极型思考者，如果自己犯了错误，不要自怨自艾，你所应该做的就是从错误中汲取经验，要知道，谁都会犯错误。内疚和焦虑只会消耗你自己，而接受自己、相信自己能增加你的能量。

做为一名督导，要努力控制自己的情绪，因为你的情绪会影响你的员工，这种情绪甚至可以蔓延到整个部门。要知道，员工需要的一位能在工作中始终保持乐观、积极的情绪和态度的上司。你必须树立一个强有力的、良好的自我形象。你

不仅负有对他人的义务，同时也负有对自己的义务。你需要清楚地了解自己，包括自己的强项和弱点；树立你在工作中的个人目标和价值观；了解自己的立场和以后的方向。除了相信你自己有能力实现目标以外，你也要相信只要给员工以合理的机会，他们就会有更出色的表现。另一种非常有用的个人素质是灵活性与创造性。一个缺乏灵活性的人是不可能酒店业干下去的。因为他们不能对不断变化的形势和问题做出有效的反应；不能在特定的情况下运用相应的理论；不能在在没有现成答案的情况下创造性的思考。做为督导，你必须对行业中的变化及时做出反应，要知道，昨天的方法不能解决今天的问题。最后，做为一名督导要求有非常旺盛的精力及在高压下工作的能力。

如果做为一名酒店业的督导，你感觉做的非常累，那你需要反复权衡，考虑清楚，再决定到底要不要做酒店经理人。首先，要问自己，这真是你要做的吗？做一名酒店经理人确实能够提供你想在工作中找到的责任、挑战和自我实现吗？其次，要问自己，代价是什么？你也许比普通员工挣钱少没有小费、加班费。工作时间长，可能在别人玩的时候你仍然需要工作。责任没有止境，很容易有挫败感，你好像处在所有麻烦的中心。你整天与人打交道，但你干的是一份孤独的工作。最后要问自己，这份工作值得付出这么多吗？工作本身令你感到满意和充实吗？做为一名专业人士又做为一名普通人，你能得到学习和成长的机会吗？这条路是你要走的吗？你是否有强烈的愿望想做一名经理人，从而愿意付出这样的代价？如果对以上问题你的回答是肯定的，那就准备付出吧！心甘情愿、无怨无悔、义无反顾，认真地做一名酒店业的督导！

## 西餐厅服务心得篇二

20\_\_已经成为历史，我们又将迎来崭新的一年，为了在20\_\_年开创一个好的局面，更为了比20\_\_年工作做的有进步，我们就应未雨绸缪，总结20\_\_年的工作经验，吸取教训，推动

下一年的工作开展。

20\_\_年我客房部做了一下工作：

一、20\_\_年对客房部总体来说是比较忙碌的一年

首先是抓好了日常服务管理，勤到现场，发现问题及时指出并进行培训，以确保对客服务质量，对客房清洁卫生进行全面检查，公共区域的清洁卫生及时检查，合理安排计划卫生，做好设施设备的维护保养工作。

其次是20\_\_年里对客房部区域的工程维修随时统计随时维修，有一部分维修问题维修进度缓慢，有遗留问题，故在20\_\_年里，计划将各个区域的工程维修详细记录在部门的工程历史档案里，便于跟进，跟踪房间维修状况并备案。

二、规范各管区，各岗位的服务用语，提高对客服务质量。

为了体现从事酒店服务人员的专业素质，在上半年，对我部门员工做了礼节礼貌，仪容仪表等相应的要求，一段时刻后，由于种种原因，很多员工对此有所松懈，对自身要求不严，没有坚持下去，这也是较遗憾的地方，但好东西贵在坚持，我们将对此加大培训，督导力度。

三、为确保客房质量，做了一次实作技能考核。

总体效果较好，在经过现场指导后都有了明显提高，在20\_\_年还需要加大实操技能的培训力度。

四、开源节流，降本增效，从点滴做起。

客房部是我酒店的主要创收部门，同时也是酒店成本费用最高的的一个部门，本着节约就是创利润的思想，从我做起，从点滴做起，杜绝一切浪费现象，主要表此刻：

1、部门一向要求员工坚持回收客用一次性低值易耗品。

2、要求服务员在做房时刻把所有电源关掉，检查退房后拔掉取电牌等等节电措施。

3、做卫生间时不使用长流水。像这样日复一日的执行下来，为酒店节约一笔不少的水电费。

五、坚持做好部门评优工作，发奋为员工营造一个良好的工作氛围

每月评出优秀员工一名，以激发与员工的工作热情，充分调动他们的主动性，自觉性，用心性，从而构成鼓励先进，鞭策后进的良性竞争局面，避免干好干坏的一个样。

六、20\_\_年将加强对员工的系统培训工作

部门人员的流失导致我们部门的你给的增加，我们要提高服务质量首先要从新员工抓起，要使新员工具有较高的服务意识和技能，就需要我们对新员工进行系统的培训，这就要求我们各级管理人员要付出很多的心血，这项工作将成为我们部门明年工作的一个重点。

不断充实自己，提高自身综合潜质，加大部门员工的培训力度，确保客房服务质量和卫生质量，让客房整体水平提高一个台阶，加强轮岗培训，培养部门多面手，避免人员流失影响部门正常运转。

基于酒店在20\_\_年期间多次停电现象，将进行对相关应急预案的建立和员工培训，避免突发事件当中的事故出现。

七、自身存在的问题

1、同事与同事之间，部门与部门之间的沟通不够

2、对各种大小事务抓的精细程度还不够

3、对培训，布置，安排过的事检查力度不够

我们坚信在总公司和酒店领导的精明决策下，在酒店各部门管理人员的精诚团结一向的精神下和全体员工团结一致，齐心协力，共同发奋下，我们坚信明年必须能够做的更好。让我们团结一致，开拓进取，锐意创新，为建设推进小康商务酒店的明天而发奋奋斗！

### 西餐厅服务心得篇三

2、做优质服务的模范。教育下属以最好的.服务态度;最优的服务技能;最快的服务效率来服务客人，显视餐厅服务特色。

4、做餐饮推广的模范，熟悉客人消费情况，不断地向常客、贵客推广新菜式，积极为酒店推广宴会和酒席。并配合其它部门做好推广工作。

5、加强对餐厅财产管理，掌握和控制餐厅物品使用情况；

6、抓好餐具、用具的清洁卫生，保持餐厅环境卫生；

7、教育下属确立成本控制观念，不随便浪费各种物料；

8、每天写好工作日志，搞好工作交接班工作，做好工作计划和工作总结。

10、研究市场、熟悉客人消费心态，迎合客人的消费观念，向总监提出建议。

11、坚持走动管理，加强现场督导，及时了解、发现、纠正服务中产生的问题。



12、熟悉宴会、酒会、自助餐、使餐的菜式品种，配套及制作过程，负责管理好宴会、酒会、团体自助餐及外卖便餐。

## 西餐厅服务心得篇四

时至今日，我在\_\_酒店工作刚好半年，作为酒店的管理，我在自己的工作岗位上，一直都是非常用心的，备受顾客的好评。我认为一个人在做一份工作的时候，不能永远都是一成不变的，要学会在工作当中寻找自己可以加强的地方，要有非常细致的感悟，以及一颗想向上的人，以下就是我在酒店半年工作的心得体会：

### 一、工作仔细，绝对敷衍

我相信现在有很多人，在自己工作的时候，有人监督跟没人监督是两个完全不同的状态，这就跟在学校上自习课的学生们一样，教室里有老师安安分分，一点声音都没有，一旦老师不在，就变得肆无忌惮。在酒店的工作也是如此，我身为酒店的客房服务人员，一般都是自己监督自己工作，工作的要求我们心里都明白，但是因为我们知道，我们的工作成效是没人进行检查的，所有很多人就选择敷衍行事，只要不被顾客投诉即可。但是我的观念不同，在我看来只有学会自我管理，才能更好的进步，我不会要把工作做好，我还要做到极致。

1、顾客退房后，立马进行清扫整理，房间里的任何摆设都要回归原位，床单被罩一定要换新的，保证客房内部的干净整洁，然后对房间内顾客使用过的东西，全部进行清洗并且还有消毒。

2、给足顾客周到的服务，在适宜的地方进行等候，顾客上楼的时候，我会做到，帮助顾客拿全部的行李，然后引导顾客入住房间，然后询问是否对房间还满意，等到顾客说没问题的时候，我才会退下。

3、对自己负责的区域内部进行严格的检查，保证区域内的所有设备能够正常的使用，比如说声控灯、地毯的干净程度、电梯等等。还得保证所有客房的门都是关闭的，防止发生偷盗事件。

## 二、认真服从领导命令

我现在作为一个已经来到酒店工作有过一段时间的工作人员，难免会迎来领导临时安排的任务，千万不能有任何的抵触心理，不要觉得这不在自己的工作范围之内，就觉得不应该是自己来做。反而要觉得这是领导在考验自己的工作能力，毕竟这里是自己工作的地方，要用心的为这里做贡献，这才是领导喜欢的员工。

## 三、积极主动的参加培训

对于我们这样的大型酒店来说，员工的技能增长一定要随着现在的发展进步的，如果一直都是一个样子不变，那么我们这些员工的，就是对不起领导的栽培，对不起自己的这份工作，但凡酒店有工作人员的培训，是务必要参加的，这种能增加自己个人能力的活动，没有任何的理由不参加，工作不仅仅的为了赚钱养家，更是要自己能在工作中，慢慢的成长。

## 西餐厅服务心得篇五

我们07级、烹饪与管理专业的五名学生有幸进入君悦大酒店，进行我们为几个月的专业实习。我和同行四名同学顺利通过了酒店人事部门的面试，经过严格的体检，被分配到了不同的岗位，我被分配到西餐厅工作，带着一份兴奋而紧张的心情我们走进了顺华君悦大酒店，开始了我们的实习。实习的4个多月里，我感受颇多，受益匪浅。

俗话说：只学不实践，那么所学的就等于零。实践，就是把我们在学校所学的理论知识，运用到客观实际中去，使自己

所学的理论知识有用武之地。理论应该与实践相结合。另一方面，实践可为以后找工作打基础。通过这段时间的实习，学到一些在学校里学不到的东西。因为环境的不同，接触的人与事不同，从中所学的东西自然就不一样了。要学会从实践中学习，从学习中实践。

在餐厅里，师傅把我当“小弟”，他们总说小弟好好干，未来我们的位子就属于你们年轻人的加油！我的工作就是厨师，每天10点钟一下午2点再从下午的4点一晚上8：00分上班，虽然时间长了点但，热情而年轻的我并没有丝毫的感到过累，我觉得这是一种激励，明白了人生，感悟了生活，接触了社会，了解了未来。在餐厅里虽然我是以切、煮菜为主，但我不时还要做一些工作以外的事情，有时要做一些清洁的工作，在学校里也许有老师分配说今天做些什么，明天做些什么，但在这里，不一定有人会告诉你这些，你必须自觉地去做，而且要尽自己的努力做到最好，一件工作的效率就会得到别人不同的评价。在学校，只有学习的氛围，毕竟学校是学习的场所，每一个学生都在为取得更高的成绩而努力。而这里是工作的场所，每个人都会为了获得更多的报酬而努力，无论是学习还是工作，都存在着竞争，在竞争中就要不断学习别人先进的地方，也要不断学习别人怎样做人，以提高自己的能力！记得老师曾经说过学校是一个小社会，但我总觉得校园里总少不了那份纯真，那份真诚。而走进企业，接触各种各样的客户、同事、上司等等，关系复杂，但我得去面对我从未面对过的一切。记得在我校举行的招聘会上所反映出来的其中一个问题是，学生的实际操作能力与在校理论学习有一定的差距。

这次实践中，这一点我感受很深。在学校，理论的学习很多，而且是多方面的，几乎是面面俱到；而在实际工作中，可能会遇到书本上没学到的，又可能是书本上的知识一点都用不上的情况。或许工作中运用到的只是很简单的问题，只要套公式似的就能完成一项任务。有时候我会埋怨，实际操作这么简单，但为什么书本上的知识让人学得这么吃力呢？这是

社会与学校脱轨了吗？也许老师是正确的，虽然学园生活不像踏入社会，但是总算是社会的一个部分，这是不可否认的事实。但是有时也要感谢老师孜孜不倦地教导，有些问题有了在课堂上认真地消化，有平时作业作补充，我比一部人具有更高的起点，有了更多的知识层面去应付各种工作上的问题，作为一名新世纪的学生，应该懂得与社会上各方面的人交往，处理社会上所发生的各方面的事情，这就意味着学生要注意到社会实践，社会实践必不可少。毕竟，1年之后，我已经不再是一名学生，是社会中的一分子，要与社会交流，为社会做贡献。只懂得纸上谈兵是远远不及的，以后的人生旅途是漫长的，为了锻炼自己成为一名合格的、对社会有用的人才。

很多在学校读书的人都说宁愿出去工作，不愿在校读书；而已在社会的人都宁愿回校读书。我们上学，学习先进的科学知识，为的都是将来走进社会，献出自己的一份力量，我们应该在今天努力掌握专业知识，明天才能更好地为社会服务。

## 西餐厅服务心得篇六

青岛海景花园大酒店是由国家发展和改革委员会投资兴建的一家庭院式酒店，1995年1月18日开业，1997年12月被国家旅游局评为四星级饭店，20xx年12月升为五星级饭店。

建筑面积4.6万多平方米。酒店由六栋楼宇组成，共拥有各类高档客房350套，餐位近800个。主要以接待商务、中小型国际会议、度假客人为主，全年外宾居住比例超过50%。

出发之前，我带着两个问题：

1. 海景酒店的惊喜+感动服务是否常态化？
2. 海景的内部管理机制怎么样？或有什么先进的机制维持优质服务的常态化？

答案一：海景的体质(感动)服务是常态化的、普遍的，并非偶然的、个别的。

事例1：入住时，一进入酒店就感受到服务的热情、细致。下车加一张小垫板、专人(行李员)登记行李要送的房呼号、专人(宾客关系)引领到客房、专人(引导员)指引电梯、服务员送上毛巾、茶水、介绍房间……。

事例2：入住当晚，22：00一名同行回到房间内时发现有一盅雪耳糖水，上面有一字条：“亲爱的客人，看见烟灰缸内的多个烟斗，估计你抽烟，特为你准备一盅雪耳糖水，有……作用，……”。

事例3：我们团中有人感冒了，晚上在中餐用餐时服务员知道了，第二天早上在西餐用餐时，酒店找不到了这名同行，送上一袋从药店专门买来的999感冒药，没有收费。

事例4：早餐时，黄铁球经理问橙汁是否鲜果榨的，服务员说是调制的。黄经理说：能否给鲜果榨的。服务答：可以。黄经理说：来三杯。10来分钟后，服务员送上三杯鲜橙汁。

事例6：沿江酒店甘总在晚餐时说：非常喜欢茴香饺子。第二天中午在西餐用餐时，服务员送上一碟热呼呼的茴香饺子，说：听说你喜欢茴香饺子，这是特地为你准备的。大家十分惊奇！

海景人说：“海景没有‘金钥匙’，但是我们个个都是金钥匙”

事例4：23：00当我回到房间后，发现书桌上多了三碟增加的和切片的水果和一条服务员的留言条：“尊敬的宾客，我在为您整理房间时，看水果没有……”

事例7：一名华海酒店的同行有胃病，不吃生冷、辣椒、醋酸

食品。第一天晚餐时，中餐服务员知道后，专门准备了小米粥、易消化的小馒头(有解释)，专用火笼果。

事例8：晚上23：00致电客房部6：40叫醒，服务员痛快答应了。第二天早上电话响了，一看时间6：00，很不爽。下到大堂后，随意的跟黄经理说：“我本来要求6：40分叫醒，6：00就叫醒了”。黄经理说：“是领队安排6：00叫醒的”。我以为这事过去了，吃完早餐后，一名am找到我说：先生，听说您本来6：40叫醒的，6：00被叫醒了，怎么回事？……5分钟后在我即将离开酒店时am两次找到我道歉，并送上一本酒店的精美的笔记本。

感受：感动服务每天都在发生，惊喜此伏彼起。

答案二：海景的感动服务是有一套完善的内部文化与机制作保障的

一 企业文化是海景的魂

海景人认为：成功=好的理念+好的机制+好的团队+不断创新

任何人来应聘，先谈文化。你能接受顾客永远是对的？不太认同。那对不起，你不适合在我们这里上班。

一个特别的部门：企化部

三流的企业人管人；二流的企业制度管人；一流的企业文化管人。

三流的企业卖服务；二流的企业卖技术；一流的企业卖标准经营理念

客人是我们的衣食父母，酒店是客人的家外之家，

把客人当亲人，视客人为家人。客人永远是对的。

海景精神 以情服务，用心做事

海景作风 敏锐快捷，事事争先

酒店宗旨 客人利益第一，酒店声誉第一

道德准则

宁可酒店吃亏，不让客人吃亏

宁可自己吃亏，不让酒店吃亏

市场定位 以外宾为主、商务散客为主、中高档消费客人为主

管理方针 高、严、细、实

管理程式 一动——走动式动态管理

两表——工作记录、工作检查表

三环节——班前准备、班中督导、班后检评

三关键——关键时间、关键部位、关键问题

管理风格 严中有情，严暖结合

“三个服务” 上级为下级服务、二线为一线服务、全员为客人服务

二、完善的管理制度是海景的基石

一) 海景的制度是从标准化开始的

2. 物品标准：工具用具应备、定位定量 客用品展示品定位、摆台标准等。

3. 产品标准：配料标准、毛利价格标准等

5. 做事标准：事事请示、时时检查、出错反馈、复述确认、做好记

每件事都有规矩，一个抽屉，里面表格几张，筷子架多少个，酒起子多少个，手套几双，烟灰缸几个，打火机、火柴各几个，都放在什么位置，全有标准。每件事都有规矩，一个抽屉，里面表格几张，筷子架多少个，酒起子多少个，手套几双，烟灰缸几个，打火机、火柴各几个，都放在什么位置，全有标准。每件事都有规矩，一个抽屉，里面表格几张，筷子架多少个，酒起子多少个，手套几双，烟灰缸几个，打火机、火柴各几个，都放在什么位置，全有标准。

二)海景的制度有三大特点

1. 可观测：用眼睛管理是最好的方法

2. 可落实：不可落实的标准就是废纸

3. 可检查：管理的一半是检查

二)海景制度执行有如下特点：

1. 制度上墙，员工容易记，随时了解

2. 五常定位管理模式导入

4. 表格量化模式导入

把制度落实到表格上。



1) 工作的依据——没有记录 等于什么也没有发生。有各种清理记录表 如小推车清理表、吸尘器清理卡、通道清理表、绿色植物清理表等。

2) 工作的指南 工作任务单□vip信息搜集表

3) 辅助检查者的检查 会议室检查表、客房试住检查表等。

4) 反映执行和控制状态、反映问题和整改情况，辅助企管部落实机制的执行

#### 4. 制度的强化执行

1) 制度在制定过程中，大家可以充分发表意见，但一旦确定、任何人没有任何借口。

2) 建立黑白分明的组织纪律文化，企业要有绝对不能碰的东西(组织纪律、制度)。不服从就是绊脚石，你不搬倒它它就绊倒你。

3) 执行力问题。军人的一天是从号令开始的。执行力是团队往前走的基础。

海景提出：上级永远是正确的(上级在工作要求和执行方面永远是对的。上级如果工作布置错了，那是他的事，而你不执行，就是你的错!)。检查者检查出的结果永远是正确的。检查者检查出服务员没有问候客人，服务员说我问候了，你没看见。检查怎么往前推进?只有一种办法，那就是，检查者检查的结果永远是正确的，即便你有委屈。所以要有下一条：你想得通的问题，什么都不是事;想不通的问题，什么都是事。所谓员工心病问题，就是想得通想不通的问题。好的团队一定是上下级之间保持良好沟通的团队。

#### 三) 走动式管理导入

## 四、海景花园酒店的三大机制

### 第一大机制 顾客创维机制

收集信息。

- 1、各部门利用“查、看、听、问、用”五字方针收集顾客信息
- 2、信息反馈部对各部门上报的收集信息进行核实
- 3、确认有效的信息进行录入。
- 4、每日信息反馈部会收集所有的顾客抱怨信息，要求各责任部门上报顾客抱怨经过顾客抱怨处理人汇报处理结果，经汇总后上报总经理审批，根据总经理批示录入顾客抱怨档案。

信息的利用

- 1、信反部每日对预抵的客人查阅出所有信息
- 2、派发信息表至各相关部门。
- 3、对于回头客、历史客，特别是一定时间内入住一定次数的忠诚顾客，汇总报表至总经理，由总经理亲自批示给客人升级或赠送礼物，安排管理人员出面拜访。
- 4、对于有抱怨的顾客，在信息表中注明，研究顾客上次抱怨的缘由，此次重点做好接待，避免同样的问题重复发生，同时部门经理亲自安排做好跟踪和升级服务。

顾客满意跟踪维护体系

- 1、预抵确认。

- 2、征求次日离店客人意见。
- 3、对于离店的客人，客户关系部会打电话问候客人是否平安到达。
- 4、对于有过表扬的客人录入客历，对表示还会回头的客人建立跟踪维护台帐。
- 5、对于抱怨的顾客，安排专人拜访，汇报拜访情况，并录入客历档案。
- 6、为住店客人过生日、为曾经住过这里的客人寄生日贺卡。

## 第二大机制 员工培养机制

员工来店前素质不高不是我们的错，来店后素质没提高就是我们的错。

### 一)新员工岗前培训

- 1、新员工，无论是应聘的何种岗位，都要到培训部进行为期一周的岗前培训。
- 2、岗前培训由培训教师根据他首先要做什么来设置：酒店共性应知、青岛共性应知，问候礼让、热情待客标准培训和演练，酒店文化核心理念，评估考核标准，严重违规违纪处罚标准。
- 3、通过案例教育、组织新学员亲身体会等方式，加深新学员对酒店文化和管理模式的了解，安排学员在培训期间帮工一次，体验二线为一线服务，上工序为下工序服务，全员为客人服务。
- 4、一周的岗前培训结束后，对新员工进行岗前培训的考试，并请信反部到培训教室做学员对酒店的评估。

5、考试合格者办理上岗手续，考试不合格者或培训老师评估不合格者劝退。

## 二)师傅带徒弟上岗

1、岗前培训合格的员工，使用部门经理要给新上岗学员指定一名师傅，并和师傅一同到人资部领新学员上岗。由部门经理和人资部见证师傅、徒弟双方签署师徒协议将师徒双方的责任、义务和权利规定明确。

3、根据岗位性质的不同，学徒期限也不同，从二周到三个月不等。

新学员学徒期满考取了上岗证之后，才能独立顶岗，并享有岗位补贴。

1、上岗证考试分为实做和笔试两部分 实做考试由师傅牵头进行 并经过部门主管和部门经理测试合格者，在员工《上岗证考试申请表》上填写实做测试鉴定意见。

2、每个岗位的上岗证分成不同等级 如餐饮服务分为散餐服务、宴会服务和vip服务 客房服务分为卫班、台班、夜台班，鼓励员工不断学习晋级。

3、培训部负责对员工持证上岗的检查，杜绝员工无证上岗或者有证越岗事件的发生。

## 三)基础的知识要反复培训

对于酒店概况、营业时间、茶水知识、酒水知识等基本的知识，编制培训材料 每周下发一次，下发到每个员工，反复培训，每周考试。

## 四)部门、班组的业务培训

每个部门、班组每周必须进行两次业务培训，每次不少于1小时，其中部门经理每周必须亲自组织一次专项业务培训。所有的业务培训在周四上报下周培训计划 培训计划包括7方面的内容：

- 1、培训时间
- 2、培训地点
- 3、培训材料 详细的培训书面内容
- 4、培训老师
- 5、参加培训学员名单
- 6、培训考试题

## 五、主管、领班培训

班组培训效果关键在于主管、领班的培训水平。每周三、由企化部、企管部总监分别组织对各班组主管、领班、骨干进行培训。

### 三) 立体化的检查机制

#### 1. 为什么要检查？

人往往喜欢做习惯的事情，习惯走捷径，从一而终很难。当兵的人，每天被子叠成豆腐块。如果不叠豆腐块，能不能打仗？如果能，叠干嘛？如果不能，红军的时候都没杯子，不是照样打仗？叠豆腐块是磨练你的心智，培养你做事一板一眼的心态。

下级不会做你要求的 只会做你检查的。哪里没有检查，哪里就有问题。为了好的养成 检查、检查 坚定不移。

## 2、如何执行检查

上级一定要检查下级做的工作。上级检查后，质检部要去验收。能否形成闭环?上级如果不检查，下级是否还搞卫生?质检如果不验收，上级是否还检查?结果就又加了一个部门：稽查部。稽查部不用去管到位的结果如何，因为业务上不一定懂，但是只要管住是否确实检查、验收了就行。

## 3、检查处罚的落实

一、反馈至责任人：职能部门下达处罚通知单，书面或口头通知部门，部门反馈至员工

二、处罚出处：只动奖金不动工资；班组、部门、酒店处罚三级返还

## 4、处罚遵循的原则

下级出错上级负责（50%，连带责任）

## 5、检查的形式

全方位、多角度、网络化检查

人人受检查 事事、时时有人查。

## 6、从谁来检查的角度分为

全员都是检查者

1) 员工自查

2) 下工序对上工序的自然检查

3) 上级 主管、经理 检查

#### 4) 职能部门每日专业分工检查

九大职能部门：企化、企管、培训、质检、信反、人资、财务、稽查、保安；

8、从检查手段划分为：明查、暗查

1) 暗访：录音笔检查

2) 录像检查：录音电话检查

3) 体验式消费检查

#### 9. “问题管理”模式

一、日常工作中，发现问题，要求能够整改的必须在最短时间整改，因客人已到不能当即整改的，必须待客人离开后督促快速整改。确实因为条件限制无法当日整改的，下整改单整改。

二、每天晚上召开当日问题反馈通报会，当场研究解决办法，使次日不再发生同类问题。

答案三：

我看到的海景并非外界传颂、唱赞歌那么完美的酒店。海景具有非常好的理念和机制，它的服务确实无可挑剔，普遍受客人赞美。同时一些做法又是充满争议和不被部分员工接受的，甚至是自相矛盾的。

如下是一些争议：

1. 海景的墙报很多，到处都是。光员工饭堂的墙报我想至少3天才能看完。墙报大部分用a3纸制作，上面的跟本就看不清。

我想可能是给学习的人拍照的。论坛就有人说：“人力+财力+物力的大力浪费+重复浪费+挖空心思+弄虚作假=海景独创”。

2. 关于表格化及量化管理，论坛有员工说：“但是有量化啊，不完成就扣钱，怎么办呢？怎么办呢？弄虚作假。海景上上下下各个部门每天都在重复着一件事，弄虚作假”。

3. 员工在店期间所受的严厉处罚。仅“弄虚作假”的处罚条例有6大类108项。最高1000元直至开除，最低罚款50元。海景在新员工刚入店的第一个月，处罚可以减免，第二个月减免50%，第三个月就不再减免了。“客人投诉，客人丢失物品，要员工承担。酒店是不会花一分钱的。比如，客人在就餐中吃出什么异物，要求更换菜品，这个更换的菜品费用就落在责任部门身上，部门的钱哪里来？还是从员工身上扣下来的。羊毛出在羊身上，就是这个道理。去年夏天，在烧烤就餐的客人丢了三万多块钱，客人要求赔偿，酒店把赔偿的费用全部摊在了相关部门的员工身上。还有一次，客人的一辆价值6万多元的汽车在酒店中丢失，客人要求赔偿，酒店又把这部分赔偿费用摊在保安部员工身上”□ 20xx年10月份，罚款数额是76万余元。

4. 海景员工工作12小时，管理人员超出12小时。仿东莞、深圳工厂管理模式，员工劳动强度大。但加班收入高，收入主要来源于加班。海景的基本工资1240元，青岛市最低工资标准所有员工一样。

5. 检查多、压力大。员工的工作可能要经过11关检查：主管、经理以及八大职能部门：培训、质检(质检员、质检经理)、人资、企化、企管、财务、稽查、保安。检查问题要公告，写检讨书。有一项“不称呼客人、同事”专项检查。管理人员连带责任。

6. 员工自由度小、限制多，外出、离岗、串岗(包括同一部



门)要填写表格，要报告上司，与东莞工厂模式一样。除了三种人外，不能带手机上班。