

FRED

友 服務各界

真誠交

診
斷
式
管

理

山東福瑞得酒店管理有限公司

SHANDONG FRED HOTEL MANAGEMENT CO.

總經理致辭

福瑞得，這不是一個一般的企業稱謂，它包括的是福瑞得酒店管理有限公司的理念、目標和原則。我們已經在山東省內管理著近十家三星級以上的酒店，並且仍在繼續擴展。我們的目標是，在更廣闊的區域裏塑造品牌，提高價值，廣交朋友。為中國酒店管理企業參與世界酒店市場競爭而努力。

儘管酒店競爭日趨劇烈，却仍然存在充足的發展機遇，我們運用這樣的機遇，不斷向市場提供高水準的管理和優秀的酒店品牌。

數年來，我們通過不斷的努力已經確立了在酒店行業裏的主導地位。今天，我們已制定出更系統、更協調的組織機制以便獲得更高的效率，為客戶提供更具現代化、品牌化、網路化的服務。

福瑞得作為一家已經崛起的酒店管理企業，在不斷完善自身經營的同時，多方汲取國際先進的酒店管理措施和經驗，以求更好地服務於業主，服務於賓客，力爭成為一家國內領先、國際著名的專業化酒店管理企業。

FRED 真誠交友 服務各界

酒店業市場規則日益完善，顧客日益成熟，競爭日趨劇烈，這就規定酒店管理者必須清晰地懂得“酒店的持續競爭怎樣？酒店現實狀況怎樣？酒店應當怎樣發展？對酒店進行診斷式管理就是處理上述問

题的过程，无论是运作良好的酒店，还是“带病”

运作的酒店，也无论酒店是何种规模和文献次，
要在市场夹缝中求生存、求发展，就必须定期进行
“体检”，运用现代经营管理诊断原理和措施，让您的
酒店以良好的机体、健康的发展。

- ★ 为何那么多的规章制度往往说在嘴上、写在纸上、订在墙上、就是不贯彻到行动上？
- ★ 为何许多管理者能轻易的指出下属的短处，却不懂得他们的长处？
- ★ 什么样的营收构造是合理的？
- ★ 规范的服务原则客人能完全满意吗？
- ★ 企业文化建设会给酒店带来什么样的效果？

为何要进行诊断式管理：

- ★ 酒店出现亏损，但愿通过诊断弄清原因，提出医治方案；
- ★ 为选择一套科学实用的管理方案和管理模式；

- ★ 为寻求更大的发展，树立酒店良好的形象；
- ★ 为评估星级或升星做准备；
- ★ 为处理酒店发展的某些疑难问题或瓶颈问题而进行专题诊断；
- ★ 打破酒店千篇一律的设施格局；
- ★ 细分市场、找准目的客源。

诊断式管理的范围

一、出现下列问题的酒店需要专业诊断管理

1. 内部管理出现混乱；
2. 酒店整体经营出现下滑；
3. 市场竞争力减弱；
4. 来宾满意度下降；
5. 酒店发展潜力减小；
6. 升星或挂星；
7. 企业机构转制；
8. 筹办期；
9. 装修改造期；
10. 酒店危机预警(可预见危机，不可预见危机)。

二、诊断式管理重要处理的问题:

1.酒店管理:

- A. 管理模式的溶入与适应;
- B. 管理机制不健全;
- C. 人员编制不合理;
- D. 服务技能不高;
- E. 员工精神面貌差;
- F. 来宾满意度低;
- G. 服务效率低下;
- H. 培训不到位;
- I. 督促机制不健全, 各项制度形同虚设;
- J. 优秀员工的流失率居高不下;
- K. 部门间协调能力差;
- L. 各级例会的作用未发挥出来;
- M. 计算机系统在酒店的合理应用;
- N. 规范管理的持久性。

2.经营管理:

- A. 寻找新的经济增长点；
- B. 酒店收入构造与否合理；
- C. 精确的市场定位；
- D. 外包服务与酒店的合作与管理；
- E. 放权与集权、自由与规则；
- F. 发售产品的附加值；
- G. 合理运用酒店既有资源把整体优势发挥到极致；
- H. CIS 设计。

3.市场营销：

- A. 客史档案的威力与否发挥出来；
- B. 对竞争对手及市场的理解与把握；
- C. 酒店的著名度与声誉与否有待于提高，怎样提高？
- D. 拜访制度与否贯彻贯彻；
- E. 经营分析；
- F. 全员营销的观念与否深入到每个岗位、每个人；
- G. 销售靠人还是靠系统；
- H. 忠实客户是怎样换来的；
- I. 经营价格与促销手段。

4.餐饮：

A. 来宾对菜品的承认程度有多少；

B. 有无特色菜；

C. 菜品的创新一直保持吗？

D. 怎样打造极品餐饮；

E. 与社会餐饮比什么？

F. 拿来与创新。

5.财务管理：

A. 成本费用的控制；

B. 成本优势与工作效率；

C. 能源消耗怎样控制；

D. 酒店经营保本点；

E. 采买的监督；

F. 采购工作的现代化。

6.工程管理：

A. 巨额硬件投资与软装饰的搭配；

B. 节能与经营效率；

C. 保养与维修；

D. 工程保障与酒店经营(马与车的匹配)。

7.房务管理：

- A. 个性化服务的合用；
- B. 卫生清理的疑难点；
- C. 洗衣服务的质量；
- D. VIP 接待规范；
- E. 房务管理在酒店销售中的作用；
- F. 怎样打造精品客房。

8.保安：

- A. 酒店在安全面该做些什么；
- B. 多种突发事件的处理；
- C. 各岗位易发事件的防备；
- D. 消防培训；

9.其他：

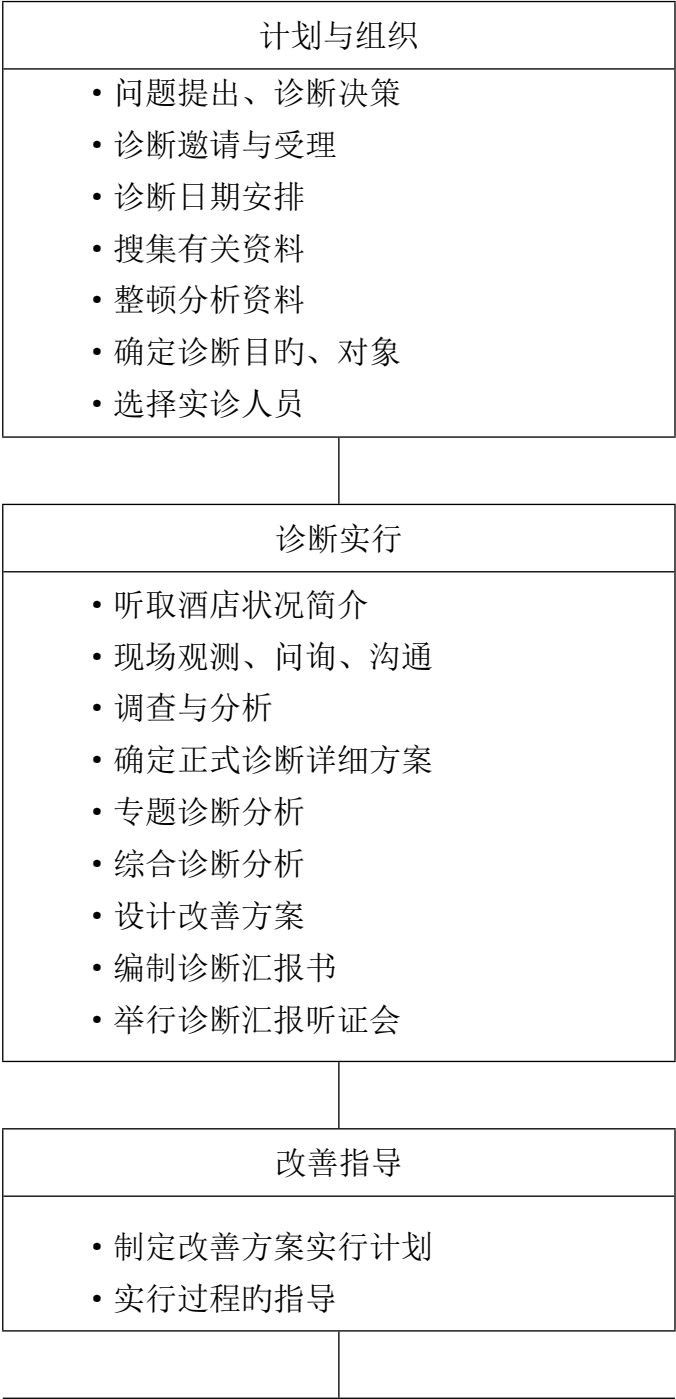
- A. 康乐设施是资源还是摆设；
- B. 培训是投资还是费用；
- C. 外语与国际接轨的桥梁；
- D. 期望值与投诉率；
- E. 会议接待的重点。

三、诊断式管理的环节:

1. 对酒店进行暗访;

1. 听取酒店有关人员的汇报；
2. 查看酒店有关资料、资料
3. 同各级管理人员座谈；
4. 走访各部门，同员工交流；
5. 对当地市场进行理解；
 - A. 竞争对手；
 - B. 潜在客户群体；
 - C. 当地消费能力与习惯。
6. 对整个调查状况进行整顿；
7. 提出诊断汇报和可实行计划；
8. 根据诊断计划组织实行贯彻；
9. 完毕诊断目的。

酒店诊断程序



检测评估
• 效果跟踪反馈 • 诊断的总体评估

四、诊断方式

在分析、探究问题时，有一套科学、严谨的逻辑思索方式，我们可以把它归纳为三种思维方式或者称为提问程序。详细含义如下：

1. 分析问题时用 5W2H 提问程序

(1) WHAT：是什么问题？

(2) WHERE：问题产生在哪里？

(3) WHEN：问题是什么时候产生的？存在多久了？是新的问题还是老问题？

(4) WHY：问题产生的重要原因是什么呢？

(5) WHO：是哪个部门，哪个人的责任呢？

(6) HOW TO DO：怎么改善呢？

(7) HOW MUCH：改善的代价多大呢？经济上合算吗？

2. 处理问题时用 5W2H 提问程序

- (1) WHAT: 要处理的问题是什么, 明确下来。
- (2) WHERE: 从何处着手处理问题。
- (3) WHEN: 改善的进度计划。
- (4) WHO: 由哪个部门、哪个人负责执行?
- (5) WHY: 改善方案的根据充足吗? 理由在哪里?
- (6) HOW TO DO: 详细怎么去改善?
- (7) HOW MUCH: 改善的实际效果怎样? 对此应进行评估。

3. 确认问题时用万用提问法

对酒店诊断的每个专题, 都可以按下述体系提问。

- (1) 为何说这是个问题?
- (2) 它真是问题吗?
- (3) 尚有更重要的问题吗?
- (4) 这个问题发生在什么部门?
- (5) 这个问题发生在什么地方?
- (6) 这个问题是何时发生的, 目前仍然存在吗?
- (7) 这个问题是在什么状况发生的? 常常发生吗?
- (8) 这个问题只与特定的人员有关, 还是与其他人员有关?

(9) 这种问题在酒店内发生的概率有多大？

(10) 没把问题弄错吧？

(11) 与否包括着此外几种问题？

五、诊断措施

常用酒店诊断措施

序号	名称	功能及特点	应用举例
1	记录调查法	向被调查者发放问卷搜集信息，具有针对性强，信息易于整顿的长处，但回收率低，可信度难控制。	酒店服务质量记录调查，员工意见调查
2	晤谈法	面对面的交谈获取信息。直观、深入但操作难度较大。	理解饮食品质量下降的原因
3	排列图、因果图	形象直观，通俗易懂，简朴明了。不一样的图表有不一样功能。	确定服务质量下降的主因；人才流失原因分析
4	工作研究法	简化工作内容，改善工作措施，寻求最佳作业措施以求不停提高工作效率	对物品申购工作流程的改善
5	函询调查	匿名方式，轮番征询专家意见，最终得出诊断成果的一种经验判断措施。	对酒店定位进行专家诊断
6	头脑风暴法	通过会议的方式来发明新的方案。	酒店营销方案的诊断
7	综合评分法	对项目进行分值的评估再进行综合评价。	对设施设备的选择评价。
8	定量诊断法	在资料完备状况下，通过数字模型进行定量分析，指数平滑法最常用。	客房销售量的预测

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/715220224003011230>