# 酒店经营分析报告

即将过去，我们将迎来崭新的，时光飞逝，酒店已快进入开业后的第三个年头。随着南沙经济的不断发展，南沙公司的经营业绩不断上升，人流量的不断增加，酒店的营业情况也随着南沙这片热土的持续升温而不断提高。经过一年的酒店工作，我来总结一下在酒店在经营管理方面的情况。

1、酒店营收情况分析：

酒店各部门的经营指标是：总营业额650万，其中餐饮部195万，盈亏指标-25万，客房部340万，盈利指标220万，康体部67万，盈利指标17万，其他收入50万，后勤管理费用为162万。总体盈亏目标是收支平衡。

截止11月30日，在领导的正确指导下和全体员工的共同努力下，我们提前一个月完成公司下达给我们的全年营业指标650万，完成盈亏平衡的目标，并且盈利约为40万元左右。但是根据酒店营收表可以看出，客房部和康体部超额完成既定的340万和67万的营业额指标和盈亏指标，但是由于年初2月餐厅由西餐向中餐转型等一些原因未能完成指标。

2、酒店内外部销售

对外销售

对外销售的任务主要是由酒店营销部去完成，我们的客源主要分为商务客源、政府客源、中介客源、旅游团体、公司会议团体、滨海业主、上门散客七大类，营销部根据每种客源的不同进行拓展和维护。是酒店进入正式开业的第二年，在酒店行业中称为次新店，客源积累开始慢慢沉淀，出现一批相对比较稳定的商务客源、公司会议团体和旅游团体，从1月试营业开始，截止到今年年底，与我们酒店签约的商务公司并且已有入住房数的约160家公司；区政府各级单位和部门都与我们酒店签订了住房协议；国内五大中介（携程、艺龙、同程、号码百事通、12580）关于酒店的订房服务也全部开通，并且尝试与国外中介（雅高达）合作，拓展港澳、日本、东南亚等地的客户；团体客源中德邦物流、uc、中国人寿、羊城之旅、广中旅、中青旅、职旅、禅之旅、万象国旅等都已把酒店作为长期定点合作单位，另外依靠越秀集团和南沙公司的影响力，集团各分公司、南沙公司兄弟单位、协作单位也成为酒店客源中不可缺少的重要一部分。

对内销售

对内销售的任务主要是由酒店前台、康体前台和餐厅的楼面去完成，对内销售指的是酒店对客户接触的一线部门对于上门散客的一种销售方法，即前台面对上门散客怎样以诚挚的服务和较高的价格推荐我们酒店的房间，餐厅的楼面服务员面对上门的客人在点菜时怎样以客人的喜好、酒店的特色来推荐给客人合适的菜肴。经过一年多的培训，前台员工已熟练掌握推销房间的技巧，从高价格到低价格，从豪华房到普通标单，力争留住每一位上门无预定或者电话预定的客人；餐厅2月开始由西餐向中餐转型，餐厅服务员在餐饮部经理和厨房师傅的培训下，已熟练掌握中餐的基本工作流程，每位员工逐步进入中餐的工作环境中。

3、内部管理

会议制度和培训制度逐步完善

酒店的会议制度是为了保证酒店管理的正常开展，使酒店的行政指令、管理理念及工作安排及时准确的传达，各部门做好协调工作，所以会议的执行直接影响到酒店的正常运作。培训是酒店给予员工最好的福利，不但能够提高酒店员工员的工作效率，更加能够体现酒店的综合管理能力，所以在，酒店制定了每周三部门主管级以上人员例会制度，确保在较短的时间内沟通和解决一周内各部门出现的问题和需要协调的事项，并将领导的管理思路和下达的指示及时传达给各部门负责人。各部门根据自身工作时间的特性安排每周部门员工的培训会议，培训会议除对员工进行培训，还有一项重要功能就是将每周三酒店例会的内容传达给员工，让员工及时了解自身工作的不足和酒店运作上的信息。

酒店员工的礼貌礼仪和仪容仪表

酒店员工的礼仪礼貌和仪容仪表是公司形象的重要组成部分，是服务水平的衡量标准之一，它既体现员工对工作的态度，也表现员工对客人的礼貌、尊敬，更加能反映员工是否积极向上的精神状态，所以礼貌礼仪和仪容仪表是我在所有内部管理中最强调的一点，一个员工如果不懂得或者做不到酒店规定的礼貌礼仪和仪容仪表，无论他有多么高的学历，多么吃苦耐劳，都不可能成为一个合格的酒店人。在中，我根据每个部门的特点，制定出礼貌礼仪和仪容仪表的培训ppt，分别对各个部门人员，特别是管理层和一线员工，根据每月的培训计划进行针对性的礼仪培训，现在酒店人员整体素质有了明显改善，在工作期间都能够按公司要求整理好着装，主动与同事和客人打招呼。

文件管理和酒店物资管理

今年年中，经过越秀集团组织的文档管理培训，我们深刻的意识到文件管理对一个酒店内部管理的重要性。在培训之后，我们按照集团公司的对文档管理的要求再结合我们酒店的实际情况进行改革，每个部门根据自己工作的内容和流程制定相应的文件夹，对文件夹进行编号，各部门基本几个文件夹必须制定，例如：每月班表、每月考勤、会议记录、培训记录、酒店通知、每月酒店损益表、固定资产盘点表、易耗品盘点表等。而关于酒店物资管理的固定资产盘点表和易耗品盘点表尤为重要，本年度是开业以来的第二年，酒店物品的补充、流失、报损、调拨的数量都非常多，很容易造成酒店资产的流失，所以针对物资管理实行每月盘点，责任到岗到人，这个举措起到了维护酒店资产的重要作用。

人员配置和薪资制度逐步完善

人员是酒店营业的基础，对人员进行合理编制，调动起员工最大的能动性是酒店经营效率最大化的保证，经过1年多的探索和改革，行政部根据我们酒店的规模和特点制定出较为完善的一套人事制度，我们酒店现有工作人员共71人，相比去年最多63人有所增加，增加的人数主要是由于去年pa是由清洁公司承包，今年由客房部管理，增加3人，员工饭堂与餐厅分离，由行政部管理，增加3名员工。在酒店营业额大幅增涨的同时，人数却增加较少，这得益于钟总的领导思路和行政部的人员编制的落实。在试行人事制度时，各部门负责人也能积极配合，例如，餐饮部经理根据酒店的实际情况，统一安排人手，将洗碗阿姨和地喱相结合；客房部在入住房间数比较多的时候，灵活调配pa人员上楼层打扫卫生；前台接待只有6人，根据每天工作的经验，安排人员上两头班，在较忙的时间段上班……这些措施都大大节约了人力成本，为酒店的盈利做出来重要贡献。在酒店实现盈利的同时，行政部根据年初做的考核计划和提成计划对各部门的员工和管理层进行奖励，以奖金形式体现，这也大大激发了酒店员工和管理层的工作热情，让员工和管理层拥有主人翁的意识，时刻把酒店当成家一样，努力为酒店做出业绩。

成本控制

酒店成本主要是由三大部分组成--人力成本、能耗成本、物料成本。人力成本的控制在“人员配置和薪资制度逐步完善”已经提到；能耗成本在酒店经营中主要是以水、电、气三个方面为主，客房是酒店营业的主要支柱，水、电的用量也是最大的，控制好客房的水、电用量，是能耗成本控制的关键，所以在客房管理中，以制度形式规定员工不得开空调做房，查房时第一时间检查空调是否关闭，公共区域和员工洗手间不得开空调，如有客人特别要求外出时不得关闭房间空调，客房员工做房时可将空调调至26度，楼层灯光按时开启和关闭等。在易耗品成本控制方面，主力军客房部也做了表率，将纸杯垫换成胶杯垫，一次性拖鞋改成脚拖鞋，瓶装沐浴露和洗发水换成灌装产品，这一系列的改革帮助酒店半年时间内在易耗品成本控制方面节约超过5万元，这些都只是酒店在成本控制方面的冰山一角。

内部沟通与团结

内部沟通和团结主要是主管级以上人员在酒店的工作环境中形成的企业文化的表现，酒店内部的凝聚力直接影响到酒店各部门的工作效率和协作能力。从第二季度开始，以季度为单位召开员工大会，在每次的员工大会中进行各部门负责人对上季度工作内容的汇报，员工生日会，优秀员工的评选，酒店安全培训等，在经过内部讨论和总结，在，酒店总结出我们特有的服务理念和核心价值观，我们的服务理念是：全方位的服务；主动式的服务；让每个人（客人、同事等）感受到被关心、关爱。我们的核心价值观是：客人利益永远第一；处理事情公正合理透明，尊重、关爱、培养员工，逼你成才；过程和结果一样重要，简化流程，降低成本，勇于创新，追求效率、创造利润。我们会一直遵循这个服务理念和核心价值观，把的员工打造成一支具有强大凝聚力和战斗力的团队