

 TOWO Hotel Group 途窝酒店集团	途窝酒店集团标准文件-店长工作手册			
版本号	修订人	审核人	修订日期	生效日期
1.0			2020.02	2020.02

前 言

为了实现集团旗下门店的营运工作标准化，保障门店经营良好运行，营运中心根据公司的经营逻辑及运营策略，特编制此手册。

《途窝酒店集团管理标准文件 - 店长工作手册》是经营者开展工作的指引，包含企业文化、岗位职责、销售管理、成本管理、团队管理及营运管理，请每位店长必须掌握。

本手册未涵盖事项可由店长根据实际情况自行处理，做好处理记录反馈营运中心；根据公司战略决策，营运中心每季度会更新该手册。

途窝酒店集团

营运中心

2020 年 2 月

目 录

一、企业文化	3
二、岗位职责	7
三、店长着装规范	8
四、店长应具备的能力	8
五、店长工作流程	8
六、店长重要工作	9
1、每日开展的工作.....	9
2、每周开展的工作.....	9
3、每月开展的工作.....	10
4、每季度开展的工作	10
七、重大事项报告管理	10
八、客户投诉处理	11
1、投诉分类：	11
2、营运中心职责：	11
3、流程说明：	12

一、企业文化

企业文化，是我们的“共同语言”，是形成统一的企业形象和市场形象的基础。我们可以在其中找到一种坚实的归属感和向心力，而且还能在这种归属感中，找到我们共同奋斗的热情。

融到窝里来

Nobody can go back and start a new beginning, but anyone can start today and make a new ending.

忘记过去，学习开放，努力奋斗。小能人，为新的开始，一起造起来---

窝的文化

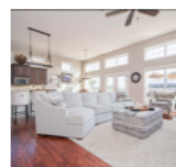
靠谱人：正直执着

乐活人：勤勉开放

小能人：生存进化

使命愿景：共创最靠谱的住宿平台

价值观：搭好窝、迎好客、带好人



TOVO 途窝

公 司 与 团 队

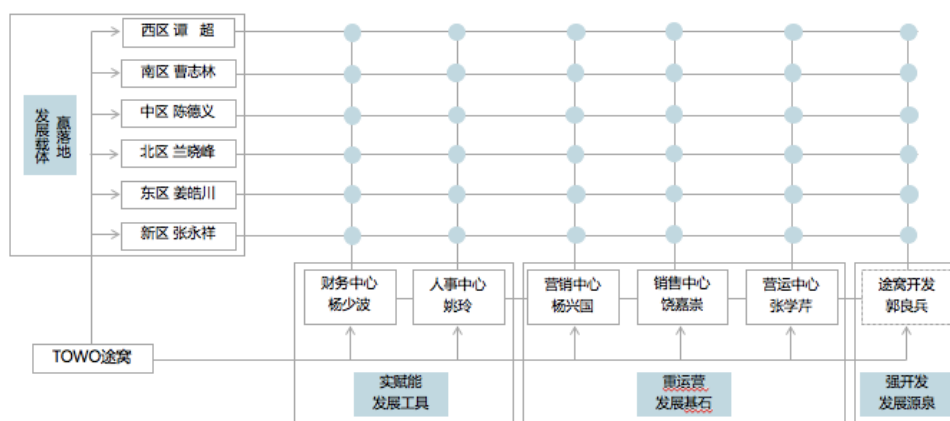
关 于 途 窝

➤ **成立日期**：2014年9月13日

➤ **经营规模**：门店数量过900家

➤ **经营产品**：旅游酒店、主题客栈、精品公寓、度假别墅

➤ **经营模式**：直营、加盟、代运营、全托管

公 司 与 团 队
企 业 文 化✓靠谱人
正直、执着✓乐活人
勤勉、开放✓小能人
生存、进化公 司 与 团 队
使 命 愿 景 价 值 观

Slogan

为自在旅途而设计

使命愿景

共创最靠谱的住宿平台

价值观

搭好窝 迎好客 带好人

品牌与战略

品牌管理

品牌类别	品牌定位	子品牌	星级分类
TOWO途窝类	旅游城市主题酒店	途窝假日酒店	准三星级
		TOWO上品酒店	准四星级
		途窝假日庄园	
		途窝主题公寓	
WOGO五悦类	旅游景区精品酒店	五悦景区连锁酒店	准三星级
		五悦悦心酒店	
GOMO迹墨类	旅游景区度假客栈	迹墨文化客栈	准三星级
		迹墨主题酒店	准四星级
		迹墨-九间房	
Coloroom采间类	酒店	Coloroom元间酒店	准三准四
		Coloroom由间酒店	准三星级
		Coloroom串间酒店	准三星级
		Coloroom末间酒店	准五星级
		Coloroom尊间客栈	准三准四
	客栈	Coloroom美间客栈	准三星级
		Coloroom若间客栈	准三星级
	公寓	Coloroom美间公寓	准三星级
		Coloroom奇间公寓	准三准四
Sleepport睡眠	中端中高端	眠船 豆酒店	200-800元/间
		眠船 花客栈	
		眠船 优公寓	
	高端	眠船 悦别墅	500-3000元/间
Colorest眠色	中高端	眠色 豆酒店	300-800元/间
		眠色 花客栈	
		眠色 优公寓	
Fastrest眠速	经济型中端	眠速 豆酒店	150-600元/间
		眠速 花客栈	

TOWO途窝

品牌与战略

途窝集团战略管理

规模化 平台化 资本化

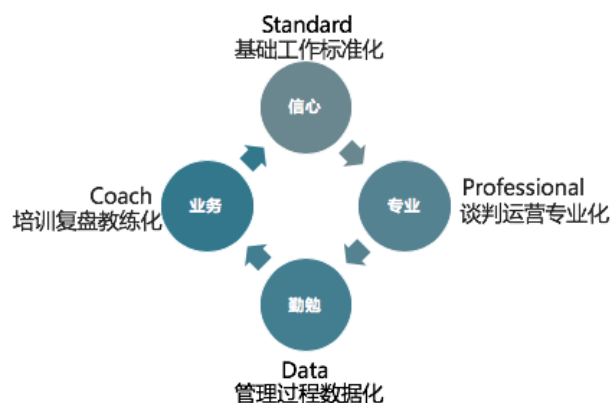


TOWO途窝



开发与运营

开发模型 S P D C





途窝核心竞争力



- 搭好窝 SPDC

信心：基础工作标准化
专业：谈判运营专业化
勤奋：管理过程数据化
业务：培训复盘教练化
- 迎好客 TSCC

定标：制定标准并迭代
贯标：核对标准并激励
对标：贯彻标准并教练
- 带好人 TW5T

发展纲领 人才标准
人才选拔 人才培养
人才评估 人才激励



二、岗位职责

职位编号	0001	职位名称	店 长
所在部门	分 店	级别	酒店店长
上级主管	区域总监	下属	分店全体员工
职责概述： 贯彻执行公司及上级主管布置的各项工作，认同公司的发展纲领和服务理念，全面负责酒店日常运营、团队建设、人事督导、追缴应收账款、安全管理、公章管理、证照密码管理以及与社会职能部门之间的协调和沟通工作，认真执行公司统一的市场宣传策略，严格遵守公司规定的保密制度。			
主要职责： ◇ 全面负责酒店日常运营工作，督导各部门日常工作； ◇ 确保酒店完成公司制定的各项运营指标； ◇ 负责按手册标准做好新店开业工作； ◇ 负责企业文化宣导和员工队伍建设； ◇ 负责建立培训体系，制定和实施店内各部门培训计划，培养合格管理人才； ◇ 实施整改质检和客诉中存在的问题； ◇ 负责酒店人事工作及招聘工作，接受公司人事调动； ◇ 负责酒店资产管理工作的； ◇ 制定酒店公正、公平、公开的工资考核方案，达到奖勤罚懒目的； ◇ 负责与社会职能部门之间的协调和沟通，为酒店创造良好的经营环境； ◇ 定期分析酒店运营状况并向上级主管汇报； ◇ 妥善处理住店宾客投诉和宾客意见的收集反馈，建立相关案例库； ◇ 确保食品卫生合格，杜绝食物中毒事件的发生； ◇ 制定酒店日常设施设备维护保养计划； ◇ 负责保管酒店公章、证照、密码和钥匙，对各种经营数据严格保密； ◇ 负责追缴应收帐款； ◇ 负责酒店治安和消防安全； 店长任职资格： ◇ 认同公司发展纲领，具备良好的服务意识和学习能力，熟知公司运营体系； ◇ 2年以上酒店前厅、客房、销售部门经理以上管理工作经验； ◇ 熟悉各地方相关的政策法规； ◇ 诚信，正直，有亲和力；出色的沟通能力、团队建设能力及承受工作压力的能力； ◇ 具备良好的执行力，能出色完成公司下达的各种指令			

三、店长着装规范

1、男士

- 1) 西装：黑色无条纹西装，禁止着休闲西装，夏季可以着短袖衬衫配领带。
- 2) 衬衫：以白色和纯色衬衫为主，允许穿细条纹浅色衬衫，禁止穿着大斜纹、大花衬衫。
- 3) 领带：不能选择过于鲜艳、风格怪异、图案特别的领带。
- 4) 其他：着黑正装皮鞋、黑色袜子、配黑色正装皮带。

女士：

- 1) 西装：黑色无条纹西装，禁止着休闲西装，夏季可以着短袖衬衫
- 2) 衬衫：以白色和纯色衬衫为主，允许穿细条纹浅色衬衫，禁止穿着大斜纹、大花衬衫。
- 3) 皮鞋：穿黑色半高跟或坡跟皮鞋。也可穿与套装颜色一致的皮鞋。
- 4) 袜子：穿丝袜、羊毛高统袜或连裤袜，袜子完好无抽丝，颜色为肉色或黑色，袜口要没入裙内或裤子内。

四、店长应具备的能力

1. 店长的作用

- 1) 解决门店各个环节存在的问题。
- 2) 解决销售效率和效果的问题
- 3) 解决人员的心态和能力问题
- 4) 带领员工不断提升职能能力
- 5) 带头并监督各项服务工作
- 6) 监督检查各部门设施设备的维护保养工作

2. 店长的做事准则

- 1) 共同执行而不是监督下属执行
- 2) 共同提高而不是要求下属提高
- 3) 先于下属理解而后共同与下属执行
- 4) 将人、财、物的作用发挥到极限
- 5) 高效快捷处理问题

五、店长工作流程

1. 8:00-8:30：到岗后巡查酒店各岗位人员在岗状况，发现问题并及时解决，抽查厨房进货、餐厅早餐质量和服务情况，参加客房晨会并做针对性的培训工作。
2. 8:30-9:00：在前台大堂接送客人并了解客人意见，离店的高峰期在总台协助并参与对客服务，同时征询客人对酒店的意见表达对客人的谢意。
3. 9:00-9:30：对昨日经营情况分析审核及相关报表审阅，包括营业状况表、当日欠款表、当日冲销帐表、客源结构表，检查客房当日预定和预退情况，对昨晚的工作完成情

况进行检查, 查阅前台、值班经理等各岗位交接班本, 完成每日日报表、《前厅质检表》。

4. 9:30-10:00: 召开每日例会, 听取管理人员的意见, 对昨天的工作做小结并布置当日工作计划, 安排当日重点工作, 督促安排当日销售工作。
5. 10:00-11:00: 回访新客户, 预约、开发新客户, 紧急情况处理, 外围关系处理。
6. 11:00-11:30: 和员工一起用餐, 利用吃饭时间关注员工餐并与员工进行沟通, 使自己工作的透明性更强, 确保整个团队凝聚力和执行力。
7. 11:30-12:30: 在宾客入住和离店的高峰期, 参与前台工作和客人沟通、征求客人意见并做好记录, 及时反馈并解决。
8. 12:30-13:00: 走动式管理巡视, 抽查客房卫生 4 间含 2 间住客房, 查房后告知主管或领班查房结果, 通报共性问题, 完成《客房质检表》。
9. 13:00-16:00: 外出拜访酒店的重点客户, 重点是有潜力但是销售人员没有签约成功的客户。
10. 16:00-17:00: 与销售人员进行沟通当日工作并给予鼓励, 指导客房早班结束并工作自检等。
11. 17:00-19:00: 有餐厅酒店需要在餐厅关注宾客用餐情况, 无餐厅酒店关注当日入住及预定情况, 针对入住率采取调整价格、促销活动等销售手段。
12. 19:00 以后: 关注值班经理、中班的工作情况并给予指导, 发送当日工作日报提醒夜班注意事项。
13. 其他特殊情况灵活掌握

六、店长重要工作

1、每日开展的工作

- 1) 每日召开晨会, 回顾昨日工作结果, 安排当日工作计划。
- 2) 巡查酒店各岗位人员工作状况, 合理安排计划卫生工作及其他工作。
- 3) 分析审核昨日经营情况及相关报表审阅(夜审、昨日收银员收款报表、昨日冲减明细报表);
- 4) 阅读前台、客房交接班本, 严格按照前台操作流程检查: 审核客账(RC 入住单——押金单、或者银联卡刷卡单——杂项收费单——结账单) 所有单据都需客人签字确认, 夜审、交接班缴款单、投款封包单、收银员收款报表与现金、刷卡一致。
- 5) 记录每天工作完成情况及下班前做好第二天工作计划, 完成日报表。
- 6) 在上午客人结账和傍晚客人进店前台接待高峰时候关注前台服务状况;
- 7) 审查昨日 3 个工作日志, 并对前厅与客房质检后填写 2 个质检报表。
- 8) 与各部门负责人沟通当日工作, 每日亲自办理入住和离店结账至少各 1 例, 并按标准演示给员工;
- 9) 检查餐厅、厨房, 完成对直接下属的考核、记录和反馈;
- 10) 下班前检查房态流量, 确保收益最大化; 关注流量控制、预订数量和中介订房情况

2、每周开展的工作

- 1) 每周召开一次上周运营情况会议(可列在晨会召开);

- 2) 整理及上报上周宾客意见汇总，回顾上周计划工作落实情况，召开周管理例会，讲评上周工作，制定并落实本周工作计划；
- 3) 完成运营管理周报发送省长；
- 4) 检查库房、员工宿舍、员工生活设施、设备房、工作间、后勤情况；
- 5) 检查各岗位清洁及计划卫生落实情况；对酒店服务和卫生状况做评估，并制定书面整改方案；
- 6) 督查客房工程维护情况，实施或参加员工培训；
- 7) 抽查外宾登记规范标准及存档，调阅监控录像，排除安全隐患；
- 8) 对节能情况进行抽查，
- 9) 每周与至少 2 名员工进行各 10 分钟交流，并做记录；

3、每月开展的工作

- 1) 员工考勤审定和工资发放；
- 2) 与各部门主管进行一次正式沟通；
- 3) 回顾并安排月度培训，组织对员工的标准工作流程考核；
- 4) 阅读经营月报，分析能源消耗和节能措施，找出问题及原因，提出解决方案，并报告省长；
- 5) 审阅布草盘点表、一次性用品的盘点表、财务报表和物品报损表；
- 6) 夜间抽查 1 次；
- 7) 召开全体员工大会；
- 8) 签署员工生日贺卡，了解劳动合同到期情况；
- 9) 回顾上月工作完成，制定本月计划；
- 10) 与业主、租户、周边关系沟通一次；
- 11) 按照集团要求统一采购；
- 12) 根据省长巡店报告，及时制定整改计划，落实到人，并将整改时间节点报告省长。

4、每季度开展的工作

- 1) 根据质检报告，及时制定整改计划，落实到人，并报告省长；
- 2) 制定下季度培训需求分析表；
- 3) 检查全员劳动合同鉴定、保险福利缴纳情况；人事资料是否建档规范；
- 4) 检查酒店大型设备设施维护状况；
- 5) 消防安全档案建立与安全检查
- 6) 进行消防安全演练。

七、重大事项报告管理

本规定适用于公司总部各部门、各下属酒店。公司总部各部门和各下属酒店负责人对重大事项的报告负有直接责任。

1. 对于重大事项的报告必须坚持实事求是的原则，不得隐瞒不报或延迟报告。

2. 本规定所称重大事项，主要指对正常的经营和管理产生直接影响的事件。主要包括以下内容：
 - 1) 集团总部及公司分管领导交办的重要事项及完成情况；
 - 2) 重要外事活动，如签约、酒店房屋长期租赁、对外单位提供担保、重要人物接待等；
 - 3) 中长期发展规划，年度财务报告，年度经营计划、总结；
 - 4) 管理或制度上的重大创新；
 - 5) 重要活动计划，如店庆、重要会议、以个人或公司名义接受涉及与公司经营、发展相关的外部采访等；
 - 6) 各类紧急和突发性事件，如火灾、罢工、泄密、治安、食物中毒、维权、客人及员工意外伤害、纠纷造成经济损失或损害公司声誉等事件；
 - 7) 涉及全员劳动福利的举措及实施方案。
 - 8) 受到政府职能部门通报批评；
 - 9) 宾客投诉，新闻媒体曝光；
 - 10) 通讯、网络、电力、暖通等设备事故；
 - 11) 其他需要报告的重大事项。
3. 集团总部营运中心负责重大事项报告制度的日常监督，为重大事项报告制度的顺利实施提供保障。
4. 重大事项报告要做到事前有请示，事后有报告。能事前报告的事宜须事前报告，事前无法报告的，事后应及时报告。
5. 重大事项报告分书面汇报和口头汇报两种形式，突发性事件应在口头报告后二十四小时内写出书面汇报，报集团总部营运中心负责人，并根据事态进展和处理情况随时进行续报。
6. 对紧急和突发性事件，无论什么原因，没有及时上报而造成严重后果的，将追究负责人和直接责任人责任。

八、客户投诉处理

1、投诉分类：

	简单投诉		一般投诉		重要投诉
1.	酒店位置	1.	卫生问题	1.	服务恶劣
2.	实名制入住	2.	服务态度	2.	门店收到客户意见未能在 24 小时及时反馈跟进结果
		3.	酒店硬件	3.	对于门店的处理结果，客户表示不满意
		4.	安全管理	4.	涉及企业、品牌形象，重大财产损失类投诉
		5.	通风异味	5.	死、伤、媒体曝光、政府行政机关投诉
		6.	突发事件	6.	加盟商投诉

2、营运中心职责：

- 1) 全程跟进外部客户投诉处理过程，跟进调查客户对于处理结果的满意情况
- 2) 负责并根据受理权限及时将投诉转达给责任部门，如分店或公司各相关部门，并对投诉处理过程进行全程跟踪、督办；
- 3) 负责在投诉处理完毕后对投诉的客户进行回访，了解客户对投诉处理结果的满意情况，将回访结果记录归档；
- 4) 负责对客户投诉进行汇总分析，每月将客户投诉处理情况及时向各相关部门作通报，并定期做整理分析汇报；
- 5) 培训部负责将反馈的投诉案例进行分析，将典型案例制作成学习课件，如涉及相关流程优化的要即时优化流程；
- 6) 督导整改分店进行复查

3、流程说明：

- 1) 简单投诉：分店自行妥善处理
- 2) 一般投诉：分店店长首先与省长沟通解决问题，省长配合店长在 6 小时内解决；
- 3) 重要投诉：经省长无法解决后，由省长反馈至区总，区总无法解决后上报集团 COO；
- 4) 分店店长所有文件报批发送集团公司对应的职能部门后，要求集团各职能部门视文件的紧急程度 1-3 天审批完毕。
- 5) 提倡以钉钉文字沟通或电子邮箱发函，紧急事件使用电话沟通。