

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI VÀ DU LỊCH**



GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC: NGHIỆP VỤ KINH DOANH NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN

NGÀNH: NGHIỆP VỤ NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN

TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP

*(Ban hành kèm theo Quyết định số: 414/QĐ-CĐTM ngày 05 tháng 07 năm 2022
của Trường Cao đẳng Thương mại & Du lịch*

Thái Nguyên , năm 2022
(lưu hành nội bộ)

LỜI GIỚI THIỆU

Trong những năm gần đây, nhờ thành tựu trong công cuộc đổi mới của Đảng và Nhà nước, nền kinh tế của nước ta tăng lên nhanh chóng. Kéo theo đó là thu nhập của người dân cũng tăng lên. Mặt khác, trong lĩnh vực kinh doanh du lịch, cùng với xu hướng phát triển chung của du lịch thế giới, ngành Du lịch ở Việt Nam đang ngày càng khẳng định vị trí quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Khách du lịch quốc tế và khách du lịch nội địa đều tăng gấp nhiều lần. Tất cả đã tạo ra cơ hội cho các nhà hàng, khách sạn phát triển. Du lịch Việt Nam phát triển, đặt ra nhu cầu to lớn về nguồn nhân lực cho Ngành Du lịch.

Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch - Bộ Công Thương là trường có bề dày kinh nghiệm trong việc đào tạo nguồn nhân lực cho Ngành Du lịch trên đại bàn tỉnh Thái Nguyên và trên toàn quốc. Việc đào tạo học sinh - sinh viên của trường không chỉ dừng ở việc đào tạo các kỹ năng, kỹ thuật cơ bản mà nhà trường còn chú trọng trang bị các kiến thức chung về Ngành Nhà hàng khách sạn nhằm mở rộng kiến thức tổng hợp và chuyên sâu về nghiệp vụ cho học sinh - sinh viên. Hàng năm trường đào tạo hàng nghìn học sinh - sinh viên, góp phần đáng kể cho sự phát triển về nguồn nhân lực của Ngành.

Với mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo và đáp ứng nhu cầu của những người làm việc trong lĩnh vực nhà hàng khách sạn, chúng tôi đã biên soạn giáo trình môn học "**Nghiệp vụ kinh doanh nhà hàng khách sạn**" để cung cấp các thông tin và kinh nghiệm được lựa chọn từ lý luận và thực tiễn trong việc kinh doanh nhà hàng - khách sạn. Giáo trình này dùng giảng dạy cho học sinh - sinh viên trung cấp chuyên ngành nghiệp vụ Nhà hàng - Khách sạn nhằm trang bị kiến thức cơ bản nhất về hoạt động kinh doanh trong nhà hàng khách sạn, là tiền đề, cơ sở học các môn nghiệp vụ phục vụ trong ngành nhà hàng khách sạn như nghiệp vụ Nhà hàng, Chế biến món ăn, nghiệp vụ Lễ tân...

Giáo trình này được viết dựa trên tập bài giảng "Nghiệp vụ kinh doanh nhà hàng khách sạn" được cập nhật, bổ sung và chỉnh sửa. Giáo trình gồm 3 chương với nội dung cơ bản như sau:

Chương 1: Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

Chương 2: Tổ chức lao động trong doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

Chương 3: Nghiệp vụ kinh doanh nhà hàng - khách sạn.

Trong quá trình biên soạn, tôi đã được sự giúp đỡ, tạo điều kiện, đóng góp ý kiến của Ban giám hiệu, Tập thể giáo viên khoa Khách sạn – Du lịch, Hội đồng nghiệm thu Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch, các cán bộ quản lý hiện đang công tác tại nhà hàng khách sạn trên địa bàn Thành phố Thái Nguyên và các đồng nghiệp. Chúng tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn

tới những tập thể, những cá nhân trên đã giúp chúng tôi hoàn thành cuốn giáo trình này.

Mặc dù đã cố gắng rất nhiều, song trong quá trình biên soạn không thể tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế nhất định. Chúng tôi mong nhận được sự đóng góp chân thành từ phía người đọc để có cơ hội bổ sung cho cuốn sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Email: khoaksdl2007@gmail.com.

Nhóm biên soạn

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

1. Tên môn học: NGHIỆP VỤ KINH DOANH NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN

2. Mã môn học: MH13

3. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học:

3.1. Vị trí: Giáo trình “**Nghiệp vụ kinh doanh nhà hàng khách sạn**” là môn học thuộc nhóm kiến thức chuyên môn trong chương trình đào tạo trình độ trung cấp: “**Nghiệp vụ nhà hàng, khách sạn**”.

3.2. Tính chất: Nghiệp vụ kinh doanh nhà hàng là môn học lý thuyết, đánh giá kết thúc môn học bằng hình thức thi viết (trắc nghiệm kết hợp tự luận)

3.3. Ý nghĩa và vai trò của môn học:

Nghiệp vụ kinh doanh nhà hàng khách sạn là môn học khoa học dành cho đối tượng là người học thuộc các chuyên ngành Quản trị nhà hàng khách sạn, Nghiệp vụ nhà hàng khách sạn...Môn học này đã được đưa vào giảng dạy tại trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch với nội dung chủ yếu là cung cấp các kiến thức và kỹ năng liên quan đến lĩnh vực kinh doanh nhà hàng khách sạn trong thời buổi ngành du lịch đang phát triển mạnh mẽ trên thế giới và cả ở Việt Nam gồm:

- Môn học trang bị các kiến thức cơ bản cho người học về nghiệp vụ kinh doanh trong khách sạn.

- Giúp cho người học hiểu biết về công tác tổ chức, quản lý và điều hành tại các khách sạn.

- Vận dụng kiến thức đã học để tổ chức hoạt động kinh doanh của khách sạn.

- Sử dụng các phương pháp phân tích để đánh giá, phân tích hoạt động kinh doanh của khách sạn trong thực tiễn.

4. Mục tiêu của môn học:

4.1. Về kiến thức:

1. Nhận biết được các khái niệm khách sạn, sản phẩm khách sạn, chức năng khách sạn, phân loại khách sạn.

2. Giải thích được nội dung sản phẩm của khách sạn, chức năng khách sạn, phân loại khách sạn.

3. Giải thích được cơ cấu tổ chức kinh doanh của nhà hàng khách sạn.

4. Giải thích được nội dung của tổ chức lao động trong doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

5. Giải thích được nội dung về tổ chức cung ứng, dự trữ nguyên liệu hàng hóa, tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm, quản lý chất lượng và giá cả sản phẩm dịch vụ trong kinh doanh tại các nhà hàng khách sạn.

4.2. Về kỹ năng:

1. Phân tích được cơ cấu tổ chức của nhà hàng khách sạn.
2. Nhận dạng được các cơ cấu tổ chức của nhà hàng khách sạn.
3. Đánh giá được phương pháp tổ chức lao động trong nhà hàng khách sạn.
4. Phân tích được hoạt động kinh doanh của nhà hàng khách sạn trong thực tiễn.

4.3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

1. Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của hoạt động tổ chức kinh doanh trong nhà hàng khách sạn.
2. Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.
3. Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động nhóm và kết quả thực hiện

5. Nội dung môn học:

5.1. Chương trình khung

STT	Tên môn học, mô đun	Số tín chỉ	Thời gian học tập (giờ)			
			Tổng số	Trong đó		
				Lý thuyết	Thực hành/ thực tập/bài tập/thảo luận	Kiểm tra
I	Các môn học chung	12	255	94	148	13
MH01	Chính trị	2	30	15	13	2
MH02	Pháp luật	1	15	9	5	1
MH03	Giáo dục thể chất	1	30	4	24	2
MH04	Giáo dục quốc phòng và an ninh	2	45	21	21	3
MH05	Tin học	2	45	15	29	1
MH06	Ngoại ngữ	4	90	30	56	4
II	Các môn học chuyên môn	61	1590	454	1062	74
II.1	Môn học cơ sở	11	165	155	-	10
MH07	Tổng quan kinh doanh NH-KS	2	30	28	-	2

MH08	Sinh lý dinh dưỡng và VSATTP	3	45	43	-	2
MH09	Tâm lý du khách và kỹ năng GT	2	30	28	-	2
MH10	Thương phẩm hàng TP	2	30	28	-	2
MH11	Marketing du lịch	2	30	28	-	2
II.2	Môn học chuyên môn	48	1395	271	1062	62
MH12	Ngoại ngữ ch.ngành PVNH	4	60	57	-	3
MH13	Nghiệp vụ kinh doanh NH-KS	4	60	57	-	3
MH14	Lý thuyết nghiệp vụ lưu trú	4	60	57	-	3
MH15	Lý thuyết nghiệp vụ nhà hàng	4	60	57	-	3
MH16	Lý thuyết chế biến món ăn	3	45	43	-	2
MH17	Thực hành Lễ tân	2	60	-	52	8
MH18	Thực hành Buồng	2	60	-	52	8
MH19	Thực hành Bàn	3	90	-	82	8
MH20	Thực hành Bar	2	60	-	52	8
MH21	Thực hành chế biến món ăn	2	60	-	52	8
MH22	Thực hành nghiệp vụ kinh doanh	2	60	-	52	8
MH23	Thực tập TN	16	720		720	
II.3	Môn học tự chọn (chọn 1 trong 2)	2	30	28	-	2
MH24	Văn hóa ẩm thực	2	30	28	-	2
MH25	Tổ chức sự kiện	2	30	28	-	2
Tổng cộng		73	1845	548	1210	87

5.2. Chương trình chi tiết môn học

Số TT	Tên chương mục	Thời gian (giờ)			
		Tổng	Lý	Thực hành.	Kiểm

		số	thuyết	Thí nghiệm, thảo luận, bài tập	tra
1.	<p>Chương 1: Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn</p> <p>1. Doanh nghiệp Nhà hàng - Khách sạn</p> <p>1.1. Những khái niệm</p> <p>1.2. Các loại hình doanh nghiệp</p> <p>1.3. Một số cơ sở kinh doanh ăn uống, lưu trú chủ yếu hiện nay</p> <p>2. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn</p> <p>2.1. Khái niệm</p> <p>2.2. Ý nghĩa của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp</p> <p>2.3. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp</p> <p>2.4. Căn cứ để hình thành nên cơ cấu tổ chức doanh nghiệp</p> <p>2.5. Một số kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp</p>	14	14		
		6	6		
		8	8		
2.	<p>Chương 2: Tổ chức lao động trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn</p> <p>1. Khái niệm tổ chức lao động</p> <p>2. Nội dung</p> <p>2.1. Phân công lao động</p> <p>2.2. Xác định quy chế làm việc</p> <p>3. Các biện pháp tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn</p> <p>3.1. Khái niệm năng suất lao động</p>	16	15		1
		1	1		
		5	5		
		4	4		

	<p>3.2. Tăng năng suất lao động</p> <p>3.3. Các biện pháp tăng năng suất lao động</p> <p>4. Tuyển chọn, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ lao động</p> <p>4.1. Tuyển chọn</p> <p>4.2. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động</p> <p>4.3. Sử dụng đội ngũ lao động</p> <p style="text-align: center;">Kiểm tra</p>	5	5		1
3.	<p>Chương 3: Nghiệp vụ kinh doanh nhà hàng - khách sạn</p> <p>1. Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>1.1. Đặc điểm của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>1.2. Yêu cầu cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>1.3. Nội dung của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>2. Tổ chức dự trữ nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>2.1. Khái niệm về nguyên liệu, hàng hoá dự trữ</p> <p>2.2. Phân loại lao động</p> <p>2.3. Quản lý hàng hoá dự trữ</p> <p>3. Tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ</p> <p>3.1. Đối với kinh doanh lưu trú</p> <p>3.2. Đối với kinh doanh ăn uống</p> <p>3.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung</p> <p>4. Quản lý chất lượng sản phẩm,</p>	30	28		2
	<p>1. Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>1.1. Đặc điểm của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>1.2. Yêu cầu cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>1.3. Nội dung của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p>	4	4		
	<p>2. Tổ chức dự trữ nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>2.1. Khái niệm về nguyên liệu, hàng hoá dự trữ</p> <p>2.2. Phân loại lao động</p> <p>2.3. Quản lý hàng hoá dự trữ</p>	4	4		
	<p>3. Tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ</p> <p>3.1. Đối với kinh doanh lưu trú</p> <p>3.2. Đối với kinh doanh ăn uống</p> <p>3.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung</p>	8	8		
	<p>4. Quản lý chất lượng sản phẩm,</p>				

dịch vụ				
4.1. Đối với kinh doanh lưu trú	6	6		
4.2. Đối với kinh doanh ăn uống				
4.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung				
5. Quản lý giá cả sản phẩm, dịch vụ				
5.1. Đối với kinh doanh lưu trú	6	6		
5.2. Đối với kinh doanh ăn uống				
5.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung				
Kiểm tra				
	2			2
Cộng	60	57		3

6. Điều kiện thực hiện môn học:

6.1. Phòng học Lý thuyết: Đáp ứng phòng học lý thuyết chuẩn

6.2. Trang thiết bị dạy học: Projector, máy vi tính, bảng, phấn...

6.3. Học liệu, dụng cụ, mô hình, phương tiện: Giáo trình, mô hình học tập,...

6.4. Các điều kiện khác: Người học tìm hiểu thực tế về công tác tổ chức, quản lý, điều hành tại doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

7. Nội dung và phương pháp đánh giá:

7.1. Nội dung:

- Kiến thức: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
- Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:
 - + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp.
 - + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
 - + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
 - + Nghiêm túc trong quá trình học tập.

7.2. Phương pháp:

Người học được đánh giá tích lũy môn học như sau:

7.2.1. Cách đánh giá

- Áp dụng quy chế đào tạo Trung cấp hệ chính quy ban hành kèm theo Thông tư số 04/2022/TT-LĐTBXH, ngày 30/3/2022 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội; Quy chế Tổ chức đào tạo trình độ trung cấp, cao đẳng theo phương thức tích lũy modun, tín chỉ của Nhà trường ban hành kèm theo Quyết định số 246/QĐ-CĐTMDL ngày 01/06/2022 và hướng dẫn cụ thể theo từng môn học/modun trong chương trình đào tạo.

- Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo áp dụng tại Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch như sau:

Điểm đánh giá	Trọng số
+ Điểm kiểm tra thường xuyên (Hệ số 1)	40%
+ Điểm kiểm tra định kỳ (Hệ số 2)	
+ Điểm thi kết thúc môn học	60%

7.2.2. Phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá	Phương pháp tổ chức	Hình thức kiểm tra	Thời điểm kiểm tra
Thường xuyên	Viết/ Thuyết trình	Tự luận/Miệng	Sau 14 giờ.
Định kỳ	Viết	Tự luận/ Trắc nghiệm	Sau 30 giờ
Kết thúc môn học	Viết	Tự luận và trắc nghiệm	Sau 60 giờ

7.2.3. Cách tính điểm

- Điểm đánh giá thành phần và điểm thi kết thúc môn học được chấm theo thang điểm 10 (từ 0 đến 10), làm tròn đến một chữ số thập phân.

- Điểm môn học là tổng điểm của tất cả điểm đánh giá thành phần của môn học nhân với trọng số tương ứng. Điểm môn học theo thang điểm 10 làm tròn đến một chữ số thập phân, sau đó được quy đổi sang điểm chữ và điểm số theo thang điểm 4 theo quy định của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về đào tạo theo tín chỉ.

8. Hướng dẫn thực hiện môn học

8.1. Phạm vi, đối tượng áp dụng: Đối tượng Trung cấp Nghiệp vụ Nhà hàng - khách sạn.

8.2. Phương pháp giảng dạy, học tập môn học

8.2.1. Đối với người dạy

* **Lý thuyết:** Áp dụng phương pháp dạy học tích cực bao gồm: thuyết trình ngắn, nêu vấn đề, hướng dẫn đọc tài liệu, bài tập tình huống, câu hỏi thảo luận....

* **Bài tập:** Phân chia nhóm nhỏ thực hiện bài tập theo nội dung đề ra.

* **Thảo luận:** Phân chia nhóm nhỏ thảo luận theo nội dung đề ra.

* **Hướng dẫn tự học theo nhóm:** Nhóm trưởng phân công các thành viên trong nhóm tìm hiểu, nghiên cứu theo yêu cầu nội dung trong bài học, cả nhóm thảo luận, trình bày nội dung, ghi chép và viết báo cáo nhóm.

8.2.2. Đối với người học: Người học phải thực hiện các nhiệm vụ như sau:

- Nghiên cứu kỹ bài học tại nhà trước khi đến lớp. Các tài liệu tham khảo sẽ được cung cấp nguồn trước khi người học vào học môn học này (trang web, thư viện, tài liệu...)

- Tham dự tối thiểu 70% các buổi giảng lý thuyết. Nếu người học vắng >30% số tiết lý thuyết phải học lại môn học mới được tham dự kì thi lần sau.

- Tự học và thảo luận nhóm: là một phương pháp học tập kết hợp giữa làm việc theo nhóm và làm việc cá nhân. Một nhóm gồm 8-10 người học sẽ được cung cấp chủ đề thảo luận trước khi học lý thuyết, thực hành. Mỗi người học sẽ chịu trách nhiệm về 1 hoặc một số nội dung trong chủ đề mà nhóm đã phân công để phát triển và hoàn thiện tốt nhất toàn bộ chủ đề thảo luận của nhóm.

- Tham dự đủ các bài kiểm tra thường xuyên, định kỳ.

- Tham dự thi kết thúc môn học.

- Chủ động tổ chức thực hiện giờ tự học.

9. Tài liệu tham khảo

- Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn, Trịnh Xuân Dũng.
- Giới thiệu về ngành kinh doanh khách sạn, dennist foster/Mc graw-hill.
- Giáo trình kinh tế du lịch, Trương Sỹ Quý/Hà Quang Thơ (Huế 1995).
- Quản trị nhân lực, Phạm Đức Thành (Hà Nội 1998).
- Tiếp thị du lịch, michael/M. collman (1991).
- Kinh tế và tổ chức khách sạn và nhà hàng trong ngành du lịch, elena alanasova bulgaria (1990).
- Giáo trình tổ chức kinh doanh khách sạn, Trường Du lịch Vũng Tàu.

- Phân tích hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp và dịch vụ,
Trường Đại học Thương Mại Hà Nội.

MỤC LỤC

DANH MỤC SƠ ĐỒ	14
Chương 1	15
CƠ CẤU TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN	15
1.1. Doanh nghiệp Nhà hàng - Khách sạn.....	17
1.1.1. Những khái niệm	17
1.1.2. Các loại hình doanh nghiệp	18
1.1.3. Một số cơ sở kinh doanh ăn uống, lưu trú chủ yếu hiện nay	21
1.2. Cơ cấu tổ chức Doanh nghiệp Nhà hàng – Khách sạn.....	22
1.2.1. Khái niệm	22
1.2.2. Ý nghĩa của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp	22
1.2.3. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	23
1.2.4. Căn cứ để hình thành nên cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.....	26
1.2.5. Một số kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.....	28
1.2.6. Cơ cấu tổ chức của một số loại hình doanh nghiệp nhà hàng khách sạn	30
Chương 2	38
TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	38
NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN	38
2.1. Khái niệm tổ chức lao động	40
2.2. Nội dung.....	40
2.2.1. Phân công lao động	40
2.2.2. Xác định quy chế làm việc.....	42
2.2.3. Tổ chức nơi làm việc	43
2.3. Các biện pháp tăng năng suất lao động trong Doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn	43
2.3.1. Khái niệm năng suất lao động	43
2.3.2. Tăng năng suất lao động.....	43
2.3.3. Các biện pháp tăng năng suất lao động	44
2.4. Tuyển chọn, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ lao động	44

2.4.1. Tuyển chọn	44
2.4.2. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động	45
2.4.3. Sử dụng đội ngũ lao động	45
Chương 3	47
NGHIỆP VỤ KINH DOANH NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN	47
3.1. Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hóa	49
3.1.1. Đặc điểm của tổ chức nguyên liệu, hàng hóa	49
3.1.2. Yêu cầu cung ứng nguyên liệu	50
3.1.3. Nội dung của tổ chức cung ứng hàng hoá	50
3.2. Tổ chức dự trữ nguyên liệu, hàng hoá	55
3.2.1. Khái niệm về về nguyên liệu, hàng hoá dự trữ	55
3.3.2. Phân loại hàng hoá dự trữ	56
3.2.3. Quản lý hàng hoá dự trữ	58
3.3. Tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ	59
3.3.1. Đối với kinh doanh lưu trú	59
b. Tổ chức phục vụ của bộ phận buồng ngủ	61
3.3.2. Đối với kinh doanh ăn uống	62
3.3.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung	65
3.4. Quản lý chất lượng sản phẩm, dịch vụ	66
3.4.1. Đối với kinh doanh lưu trú	66
3.4.2. Đối với kinh doanh ăn uống	66
3.4.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung	66
3.5. Quản lý giá cả sản phẩm, dịch vụ	66
3.5.1. Đối với kinh doanh lưu trú	67
3.5.2. Đối với kinh doanh ăn uống	68
3.5.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung	69

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Số hiệu	Tên bảng	Trang
Sơ đồ 1.1	Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị kiểu trực tuyến	28
Sơ đồ 1.2	Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng	29
Sơ đồ 1.3	Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng	30
Sơ đồ 3.1	Quy trình phục vụ ăn uống trực tiếp tại nhà hàng	64

Chương 1

CƠ CẤU TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN

❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 1

Chương 1 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản như khái niệm doanh nghiệp, nhà hàng, khách sạn và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 1

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

➤ Về kiến thức:

- Trình bày và giải thích được khái niệm, loại hình doanh nghiệp, phân loại các cơ sở kinh doanh.
- Trình bày và giải thích được khái niệm, ý nghĩa, yêu cầu, căn cứ của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn.
- Vận dụng được các nội dung về cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn trong thực tế.

➤ Về kỹ năng:

- Nhận diện được các loại hình doanh nghiệp.
- Phân tích được các kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phù hợp với thực tế.

➤ Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Người học có ý thức, trách nhiệm với công việc được giao.
- Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.
- Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện

❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 1

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 1 (cá nhân hoặc nhóm).
- Đối với người học: chủ động đọc trước tài liệu (chương 1) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

❖ ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 1

- **Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:** Không
- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác như loa, bảng, phấn...
- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, bài giảng, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- **Các điều kiện khác:** Không có

❖ KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 1

- Nội dung:

- ✓ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
- ✓ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- ✓ Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:
 - + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
 - + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
 - + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
 - + Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- Phương pháp:
- ✓ Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
- ✓ Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

❖ NỘI DUNG

1.1. Doanh nghiệp Nhà hàng - Khách sạn

1.1.1. Những khái niệm

a. Khái niệm doanh nghiệp

Theo luật doanh nghiệp (Số 59/2020/QH14 được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XIV, kỳ họp thứ 9 thông qua ngày 17 tháng 6 năm 2020).

Doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh. Trong đó, kinh doanh là thực hiện một/ một số/ tất cả các khâu của quá trình đầu tư - sản xuất – tiêu thụ sản phẩm/cung ứng các dịch vụ, nhằm mục đích tạo lợi nhuận.

Thuật ngữ doanh nghiệp được nêu áp dụng với các doanh nghiệp thuộc khu vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản. Các doanh nghiệp thuộc khu vực công nghiệp và xây dựng; các doanh nghiệp thuộc khu vực thương mại và dịch vụ.

b. Khái niệm nhà hàng

Nhà hàng là cơ sở phục vụ ăn uống, nghỉ ngơi, giải trí cho khách du lịch và những người có khả năng thanh toán cao với những hoạt động và chức năng đa dạng.

Theo TS Vũ Thị Hòa và TS Nguyễn Vũ Hà (đồng tác giả cuốn “Giáo trình lý thuyết Nghiệp vụ nhà hàng” - Trường Cao Đẳng Du lịch Hà Nội) thì: “Nhà hàng được định nghĩa là một cơ sở kinh doanh chuyên chế biến và phục vụ các sản phẩm ăn uống nhằm đáp ứng nhu cầu thiết yếu và các nhu cầu khác của khách hàng với mục đích chủ yếu là thu lợi nhuận”.

Đó là đối với nhà hàng độc lập, còn với bộ phận nhà hàng trong khách sạn, theo Th.S Nguyễn Thị Hải Đường trong cuốn Quản trị Kinh doanh Nhà Hàng do Nhà xuất bản Đà Nẵng phát hành năm 2013 thì :“Bộ phận nhà hàng trong khách sạn là những nhà hàng không có tư cách như những doanh nghiệp độc lập mà chỉ là một đơn vị, một phần trong khách sạn. Hoạt động của nó phụ thuộc vào hoạt động kinh doanh của khách sạn. ”

Trong xã hội tồn tại nhiều loại hình phục vụ ăn uống khác nhau trên cơ sở nhu cầu, sở thích của con người và khả năng thanh toán của họ. Đối với khách du lịch và người dân địa phương có khả năng thanh toán cao thì họ thường đến các nhà hàng.

Nhà hàng là cơ sở phục vụ ăn uống, nghỉ ngơi, giải trí cho khách du lịch và những người có khả năng thanh toán cao với những hoạt động và chức năng đa dạng. Về hoạt động, các nhà hàng hoạt động gần như 24/24 giờ mỗi ngày. Về chức năng, nhà hàng không chỉ phục vụ ăn uống với tất cả các bữa ăn (sáng,

trưa, tối) cho khách mà còn phục vụ theo yêu cầu của khách. Bên cạnh đó, nhà hàng còn là nơi nghỉ ngơi và giải trí của khách trong thời gian họ ăn uống.

c. Khái niệm khách sạn

Khách sạn là công trình kiến trúc được xây dựng độc lập có quy mô từ 10 buồng ngủ trở lên, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị, dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch.

Nhà nghiên cứu về du lịch và khách sạn Morcel Gotie đã định nghĩa rằng: Khách sạn là nơi lưu trú tạm thời của du khách cùng với các buồng ngủ còn có nhà hàng với nhiều chủng loại khác nhau.

Ngoài hai nhu cầu chính ăn và ngủ, thì khách đến khách sạn còn có nhu cầu về hội họp, chữa bệnh, vui chơi giải trí, làm đẹp,... Và để đáp ứng những nhu cầu đó thì trong kinh doanh khách sạn đã có mảng dịch vụ giải trí, thể thao, y tế, chăm sóc sắc đẹp, dịch vụ giặt là, dịch vụ điện thoại, dịch vụ thanh toán, dịch vụ vận chuyển,...

d. Khái niệm doanh nghiệp Nhà hàng - khách sạn

+ Là doanh nghiệp thực hiện kinh doanh ăn uống, nghỉ ngơi và các dịch vụ khác nhằm mục đích lợi nhuận.

+ Kinh doanh ăn uống - khách sạn: Là hoạt động kinh doanh chuyên về lĩnh vực sản xuất chế biến hoặc cung ứng dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu ăn uống, nghỉ ngơi, vui chơi, giải trí cho khách hàng để đạt mục đích sinh lợi.

e. Khái niệm tổ chức kinh doanh

Là quá trình hình thành, bố trí, sắp xếp đầu vào và đầu ra phù hợp với từng điều kiện cụ thể.

Nói cách khác: Tổ chức kinh doanh là tổ chức cơ cấu bộ máy và tổ chức quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.1.2. Các loại hình doanh nghiệp

a. Doanh nghiệp tư nhân

* Khái niệm: Là doanh nghiệp do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.

* Quyền hạn và nghĩa vụ của doanh nghiệp tư nhân

+ Quyền hạn của doanh nghiệp tư nhân:

- Tự do lựa chọn ngành nghề kinh doanh.
- Tự chọn cho mình cách thức huy động vốn.
- Tự lựa chọn đối tác để ký kết hợp đồng kinh tế.
- Tự lựa chọn và thuê mướn lao động.
- Chủ động trong mọi hoạt động kinh doanh theo đăng ký.

- Tự xử lý, phân phối phần lợi nhuận còn lại sau khi đã nộp thuế theo luật định.

- Có quyền cho thuê 1 phần hay toàn bộ doanh nghiệp, bán hay sáp nhập với doanh nghiệp khác, có quyền mở chi nhánh và văn phòng ở các tỉnh ngoài.

+ Nghĩa vụ của doanh nghiệp tư nhân:

- Khai báo đúng số vốn đầu tư với cơ quan chức năng.

- Kinh doanh đúng ngành nghề đã ghi trong giấy phép kinh doanh.

- Ưu tiên sử dụng lao động trong nước là chính, phát huy quyền làm chủ của người lao động, đảm bảo cho sự hoạt động của tổ chức công đoàn.

- Phải có sổ sách kế toán để ghi chép lại mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Phải làm đầy đủ nghĩa vụ với nhà nước là đóng thuế, quốc phòng an ninh, môi trường, công ích xã hội, giữ gìn vệ sinh môi trường.

b. Doanh nghiệp nhà nước

* Khái niệm: Là tổ chức kinh tế do nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc có cổ phần, vốn góp chi phối, được tổ chức dưới hình thức công ty nhà nước, công ty cổ phần, công ty TNHH.

* Quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp nhà nước

+ Quyền của doanh nghiệp nhà nước

- Quản lý vốn, đất đai, tài nguyên và nguồn lực khác do Nhà nước giao theo quy định của pháp luật.

- Có quyền chuyển nhượng, cho thuê, thế chấp, cầm cố tài sản thuộc quyền quản lý doanh nghiệp trừ những thiết bị, nhà xưởng quan trọng.

- Có quyền tổ chức quản lý, tổ chức kinh doanh: tổ chức bộ máy quản lý, tổ chức kinh doanh, kinh doanh ngành nghề phù hợp, tự lựa chọn thị trường...

- Có quyền quản lý tài chính: được sử dụng vốn, huy động vốn, chia lợi nhuận sau thuế...

+ Nghĩa vụ của doanh nghiệp nhà nước

- Sử dụng có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước giao, sử dụng có hiệu quả tài nguyên, đất đai và các nguồn lực khác do Nhà nước giao.

- Có nghĩa vụ quản lý kinh doanh

. Đăng ký kinh doanh và kinh doanh đúng ngành nghề.

. Xây dựng chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh phù hợp với nhiệm vụ Nhà nước giao và nhu cầu thị trường.

. Công khai báo cáo tài chính hàng năm

. Thực hiện nghĩa vụ nộp thuế và nộp ngân sách.

c. Công ty cổ phần

* Khái niệm: Công ty cổ phần là hình thức phát triển cao nhất của doanh nghiệp trong đó các thành viên cùng góp vốn, cùng chia nhau lợi nhuận, cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn của mình góp vào công ty.

* Đặc điểm của công ty cổ phần

+ Vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần.

+ Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty.

+ Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác.

+ Có quyền phát hành chứng khoán ra công chúng theo quy định của pháp luật về chứng khoán.

+ Số thành viên của công ty cổ phần tối thiểu là 3 và giới hạn tối đa.

d. Công ty trách nhiệm hữu hạn

* Công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên

+ Khái niệm: Là doanh nghiệp trong đó các thành viên cùng góp vốn, cùng nhau chia lợi nhuận, cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn góp của mình góp vào công ty.

+ Đặc điểm

- Phần vốn góp của tất cả các thành viên phải được đóng góp đủ ngay khi thành lập công ty. Các phần vốn góp được ghi rõ trong điều lệ công ty. Công ty không được quyền phát hành cổ phiếu.

- Việc chuyển nhượng phần vốn góp giữa các thành viên được chuyển nhượng tự do. Việc chuyển nhượng phần vốn góp cho người không phải là thành viên chỉ được thực hiện nếu các thành viên còn lại của công ty không mua hoặc không mua hết (theo quy định của pháp luật).

- Chịu trách nhiệm hữu hạn đối với các khoản nợ của công ty.

- Số lượng thành viên không vượt quá 50.

* Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên

Là doanh nghiệp do 1 tổ chức hoặc 1 cá nhân làm chủ sở hữu. Chủ sở hữu công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty.

e. Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài

* Khái niệm: Là doanh nghiệp được hình thành dưới 2 hình thức:

+ Liên doanh giữa 1 bên là đối tác nước ngoài và 1 bên là đối tác trong nước.

+ Đối tác nước ngoài bỏ vốn 100%.

* Đặc điểm

+ Có thể bị giới hạn trong một dự án cụ thể.

+ Thời gian hoạt động có giới hạn.

+ Quyền quản lý có thể được trao cho 1 giám đốc, là người sẽ điều khiển doanh nghiệp hoạt động.

1.1.3. Một số cơ sở kinh doanh ăn uống, lưu trú chủ yếu hiện nay

a. Kinh doanh ăn uống: Nhà hàng

+ Là cơ sở phục vụ ăn uống

+ Cơ sở vật chất có giá trị cao, đẹp, hiện đại, vốn đầu tư lớn.

+ Sản phẩm mang tính đặc sản, quý hiếm.

=> Giá cả cao, quy trình chế biến phức tạp.

+ Đội ngũ lao động có trình độ cao, có bằng cấp.

+ Phân bố: trung tâm thành phố, nơi có thu nhập cao, khu du lịch.

+ Đối tượng phục vụ: những người có thu nhập cao, địa vị cao.

b. Kinh doanh lưu trú: Nhà trọ và nhà nghỉ

* Nhà trọ

+ Thời gian thuê lâu

+ Cơ sở vật chất bình thường, thiết bị tiện nghi không có.

+ Đối tượng thuê là người xa nhà, học sinh, sinh viên.

* Nhà nghỉ

+ Thời gian thuê ngắn (1- 2 ngày).

+ Đối tượng: khách vắng lai, nhờ tàu xe.

+ Phân bố: gần ga tàu, bến xe, gần quốc lộ, khu du lịch.

c. Khách sạn

+ Vừa kinh doanh ăn uống vừa phục vụ nghỉ ngơi, giải trí.

+ Cơ sở vật chất lớn, vốn đầu tư nhiều.

+ Sản phẩm đa dạng: ăn uống, lưu trú, vui chơi giải trí...

+ Trình độ lao động: tay nghề phải qua trường lớp, có kinh nghiệm.

+ Phân bố: ở trung tâm thành phố, khu du lịch.

+ Đối tượng khách: quan chức chính trị, thương nhân, khách du lịch.

1.2. Cơ cấu tổ chức Doanh nghiệp Nhà hàng – Khách sạn

1.2.1. Khái niệm

+ Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận khác nhau và có mối quan hệ qua lại phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, có trách nhiệm và quyền hạn nhất định cùng nhằm thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

+ Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp là sự phân chia tổng thể ra thành các bộ phận nhỏ riêng biệt theo những tiêu thức khác nhau, mỗi bộ phận thực hiện 1 hay 1 số chức năng riêng biệt nhưng các bộ phận này đều có mối quan hệ với nhau, tác động chi phối lẫn nhau rất chặt chẽ.

1.2.2. Ý nghĩa của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Thiết lập cơ cấu tổ chức là nhiệm vụ đầu tiên của các doanh nghiệp khách sạn. Mọi hoạt động của khách sạn sẽ không thể tiến hành nếu không có bộ máy tổ chức.

Bộ máy tổ chức phản ánh toàn bộ hoạt động của khách sạn thông qua sự phân chia các bộ phận theo chức năng và phản ánh sự điều phối giữa các thành viên trong bộ máy tổ chức một cách hệ thống và khoa học.

Với đặc thù của ngành kinh doanh khách sạn, sản phẩm vừa tồn tại dưới dạng vật chất cụ thể, vừa là dịch vụ và dịch vụ đa dạng, vì vậy đòi hỏi bộ máy tổ chức phải đảm bảo hết sức linh hoạt, hết sức khoa học.

Bộ máy tổ chức khách sạn là điều kiện tiên quyết để vận hành toàn bộ hoạt động của khách sạn. Nếu bộ máy tổ chức của khách sạn không thích hợp sẽ ảnh hưởng tới mọi hoạt động của khách sạn, không tạo ra được sản phẩm như mong muốn hoặc ảnh hưởng tới năng suất lao động của khách sạn.

Bộ máy tổ chức của khách sạn cần đảm bảo đồng thời cung cấp nhiều dịch vụ khác nhau, nhưng khi vận hành phải tạo ra một thể thống nhất, phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, đặc biệt là các bộ phận trực tiếp phục vụ khách.

Để đảm bảo đáp ứng được yêu cầu của khách và năng suất lao động của khách sạn, mỗi khách sạn cụ thể, bộ máy tổ chức phải thích hợp với thị trường khách mục tiêu, loại hình, quy mô, thứ hạng của khách sạn cũng như cơ cấu dịch vụ của khách sạn.

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp làm việc ngày hiệu quả hơn vì:

+ Thực hiện sự phân bố nhân lực, nguồn lực, từng chức trách, từng công việc khác nhau một cách hợp lý.

+ Xác định trách nhiệm và cách thức thể hiện vai trò, trách nhiệm từng thành viên trong công việc rõ ràng.

+ Xác định quy chế làm việc, thu thập, xử lý thông tin, ra quyết định, giải quyết các vấn đề tổ chức rõ ràng.

1.2.3. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

+ Phù hợp với mục tiêu và chiến lược kinh doanh

Cơ sở để xác định và hoàn thiện cơ cấu tổ chức chính là mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Bởi lẽ suy cho đến cùng thì mọi hoạt động trong doanh nghiệp đều hướng đến thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Đồng thời, cơ cấu tổ chức của 1 doanh nghiệp phải đảm bảo thích ứng với từng giai đoạn kinh doanh của doanh nghiệp vì mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có thể thay đổi khi các yếu tố của môi trường kinh doanh thay đổi.

+ Đảm bảo sự phân quyền rõ ràng, cụ thể và chính xác

Nghĩa là trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phải quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm đối với từng bộ phận, từng cá nhân nhằm phát huy tính năng động, sáng tạo và tự chịu trách nhiệm của các bộ phận cũng như các cá nhân trong cơ cấu tổ chức đó, tạo điều kiện cho họ hiểu và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

+ Đảm bảo duy trì sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, các cá nhân trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Trong kinh doanh ăn uống – khách sạn, muốn có các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cung cấp cho khách hàng thì không những phải thực hiện việc phân quyền chính xác mà còn phải tạo ra và duy trì mối quan hệ chặt chẽ giữa các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Hay nói cách khác, cần phải quy định rõ mối quan hệ (dọc, ngang) trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhằm xác lập rõ quan hệ chỉ huy, lãnh đạo hay quan hệ phối hợp chuyên môn, nghiệp vụ...

+ Phải đảm bảo tính cân đối và hiệu quả

Việc lựa chọn một cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phải đảm bảo gọn nhẹ, có hiệu lực quản trị cao trên cơ sở chi phí quản trị ít nhất. Nếu cơ cấu tổ chức công kênh, phức tạp, bảo thủ, trí tuệ... sẽ cản trở sự phát triển của doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội kinh doanh và sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp do chi phí cao, hệ thống thông tin dễ bị rối loạn, xử lý thông tin chậm chạp kém tác dụng...

+ Chuyên môn hóa công việc

- Là sự phân chia công việc phải thực hiện thành nhiều công đoạn khác nhau, mỗi người lao động sẽ chịu trách nhiệm thực hiện một phần công việc cụ thể theo chuyên môn được đào tạo.

- Nếu không có sự chuyên môn hóa công việc, mỗi người lao động đơn lẻ sẽ phải chịu trách nhiệm cho tất cả các công đoạn của một công việc. Như vậy một nhân viên trong khách sạn sẽ phải thực hiện mọi công đoạn từ khi đón khách, phục vụ các nhu cầu của khách trong suốt thời gian khách lưu trú và cho tới khi khách rời khách sạn. Điều đó thực sự khó khăn, không thể thực hiện được trong môi trường kinh doanh khách sạn, là nơi cung cấp dịch vụ đa dạng

cho khách. Vì vậy chuyên môn hóa công việc là một trong những điều kiện cần thiết của các khách sạn để tiến hành sản xuất và bán các dịch vụ.

- Một trong những nhiệm vụ của người quản lý là phải xác định được giới hạn của chuyên môn hóa công việc. Khi thực hiện chuyên môn hóa công việc phải phải xem xét khả năng cải thiện được năng suất lao động và khả năng kiểm soát công việc của cấp quản lý. Mặt khác, khi phân chia công việc thành các đơn vị nhỏ hơn sẽ tăng nhu cầu phối hợp hoạt động giữa các nhân viên chịu trách nhiệm các phần công việc riêng biệt.

- Việc chuyên môn hóa giúp cho người lao động sẽ chuyên sâu nghiệp vụ, nâng cao được kỹ năng tay nghề, kinh nghiệm và cải thiện tốc độ làm việc.

- Chuyên môn hóa công việc giúp cho năng suất lao động đạt được hiệu quả cao hơn so với việc một người lao động phải hoàn thành toàn bộ công đoạn của công việc.

- Mức độ chuyên môn hóa sẽ do các nhà quản lý quyết định sao cho thích hợp với từng khách sạn cụ thể nhằm đảm bảo sự hài hòa giữa việc sử dụng nhân lực lao động đạt hiệu quả và hoạt động của khách sạn được thông suốt.

- Với khách sạn có quy mô càng lớn, khách sạn có nhiều dịch vụ phục vụ cho khách thì mức độ chuyên môn hóa càng cao.

- Nhưng mức độ chuyên môn hóa quá cao có thể dẫn đến sự đơn điệu, nhàm chán trong khi thực hiện công việc, khiến người lao động sẽ mất hứng thú, mất khả năng sáng tạo dẫn đến ảnh hưởng tới chất lượng công việc.

+ *Bộ phận hóa hoạt động của khách sạn*

- Bộ phận hóa các hoạt động của khách sạn là việc sắp xếp một nhóm người lao động có nghiệp vụ, chuyên môn như nhau cùng chịu trách nhiệm hoàn thành một công việc nhất định. Mỗi bộ phận sẽ có người quản lý, điều hành trong phạm vi của bộ phận và chịu trách nhiệm về chất lượng công việc của bộ phận được giao đối với quản lý cấp trên trực tiếp.

- Khi bộ máy tổ chức của khách sạn phát triển về quy mô, khối lượng công việc nhiều lên, các nhà quản lý phải đối mặt với nhu cầu cần tập hợp một số công việc thành nhóm nhằm đảm bảo sự phối hợp và quản lý có hiệu quả. Trong khách sạn có quy mô nhỏ, nhân viên Lễ tân vừa thực hiện nhiệm vụ đón tiếp, làm thủ tục đăng ký cho khách đồng thời tiếp nhận cả các yêu cầu đặt buồng của khách. Nhưng đối với khách sạn có quy mô lớn, lưu lượng khách tăng, nhân viên Lễ tân không kham nổi cả công việc tiếp nhận đặt buồng của khách. Vì vậy đối với khách sạn có quy mô lớn, bộ phận tiếp nhận đặt buồng của khách được tách ra thành bộ phận riêng biệt. Tương tự các dịch vụ khác cũng vậy, thay cho việc chỉ có một nhà hàng phục vụ các món ăn cho khách trong các khách sạn có quy mô nhỏ, tại khách sạn có quy mô lớn, có nhiều nhà hàng phục vụ với món ăn được chế biến theo một phong cách nhất định. Thậm chí với quy mô của khách sạn phát triển tới một mức nhất định, bộ phận phục vụ ăn uống còn được tách ra thành nhiều bộ phận khác như bộ phận phục vụ tiệc,...

- Trong mỗi bộ phận có thể chia thành các đơn vị nhỏ hơn như tổ, nhóm. Khi phân chia bộ phận, đơn vị, các nhà quản lý không chỉ dựa theo dịch vụ mà có thể dựa theo các tiêu chí khác, như:

- Định mức thời gian có thể là một tiêu chuẩn để các bộ phận có thể phân chia thành các đơn vị nhỏ hơn, đặc biệt là các bộ phận trực tiếp phục vụ khách như tổ chức hoạt động theo ca trong ngày như chia ra ca sáng, ca chiều, ca tối... Khi chia ca thường có một trưởng ca chịu trách nhiệm giám sát cho mỗi ca.

- Đối tượng khách phục vụ có thể cũng là tiêu chí để phân chia nhóm như nhóm làm thủ tục đăng ký khách sạn cho khách cá nhân, nhóm làm thủ tục đăng ký cho khách đoàn...

- Việc phân chia theo bộ phận, tổ, nhóm không những tiện lợi khi tiến hành công việc mà còn giúp các thành viên trong bộ phận, tổ, nhóm gắn gũi với nhau hơn, thúc đẩy việc phối hợp với nhau tốt hơn, tăng thêm tính đồng đội trong công việc của nhân viên khi phục vụ khách.

+ Phạm vi kiểm soát

- Phạm vi kiểm soát liên quan đến số lượng và khối lượng công việc mà người quản lý chịu trách nhiệm điều hành, giám sát. Một trưởng bộ phận Lễ tân có thể có phạm vi kiểm soát 4 nhân viên trong một khách sạn nhỏ hoặc có thể có phạm vi kiểm soát 20 đến 30 nhân viên trong một khách sạn lớn.

- Đối với khách sạn có quy mô nhỏ, khối trực tiếp phục vụ khách của khách sạn có thể chia thành hai bộ phận chính như bộ phận lưu trú và bộ phận nhà hàng, nhưng với khách sạn quy mô lớn chỉ riêng phục vụ ăn uống đã có tới 3 đến 4 hoặc nhiều hơn nữa các nhà hàng khác nhau.

- Một trưởng bộ phận Lễ tân có thể được phép giảm 50% giá buồng vào thời điểm vắng khách nhưng mức giảm giá buồng trên 50% cần có sự chấp thuận của Giám đốc (hay Tổng giám đốc) khách sạn.

- Để áp dụng phạm vi kiểm soát rộng hay hẹp là việc làm quyết định quan trọng của người có quyền hạn cao nhất trong khách sạn. Nếu phạm vi kiểm soát rộng khách sạn sẽ tiết kiệm được nhân lực, giảm bớt được chi phí trả lương cho người quản lý, nhưng việc kiểm soát nhân viên hay hoạt động của khách sạn bị hạn chế.

- Nếu áp dụng phạm vi kiểm soát hẹp sẽ tăng mức lương chi phí quản lý nhưng lại tăng cường việc kiểm soát được nhân viên cũng như các hoạt động của khách sạn. Vì vậy phải đưa ra phạm vi kiểm soát sao cho hài hòa được chi phí trả lương cho người lao động và hiệu quả công việc.

- Một số yếu tố quyết định tới việc áp dụng phạm vi kiểm soát:

- Công việc của bộ phận cấp dưới có nghiệp vụ tập trung thì phạm vi kiểm soát được mở rộng. Công việc của bộ phận cấp dưới càng có nhiều nghiệp vụ khác biệt, thì đòi hỏi người quản lý phải thu hẹp phạm vi kiểm soát vì mất

nhieu thời gian và sức lực hơn tới mỗi nhân viên trong phạm vi quản lý để nắm bắt và điều chỉnh các vấn đề phát sinh khi cần thiết.

- Đối với khách sạn có đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, tính chuyên nghiệp cao thì khách sạn có điều kiện giảm bớt sự giám sát, có khả năng mở rộng phạm vi kiểm soát hơn.

- Công việc của mỗi bộ phận có sự ổn định cao thì phạm vi kiểm soát được mở rộng hơn đối với những bộ phận có công việc không ổn định.

- Sự phân tán nhân viên trong điều kiện làm việc cũng ảnh hưởng tới phạm vi kiểm soát. Tổ, nhóm nhân viên bị phân tán càng rộng về không gian bao nhiêu thì việc giám sát càng khó khăn bấy nhiêu.

Ví dụ: Quản lý phục vụ tiệc ngoài phạm vi của khách sạn khó khăn hơn quản lý phục vụ tiệc trong phạm vi của khách sạn.

+ *Điều phối các hoạt động*

- Với một khách sạn có quy mô nhỏ, số lượng nhân viên ít trong phạm vi một vài chục nhân viên thì việc điều phối các hoạt động của khách sạn đơn giản, nhưng sẽ phức tạp hơn nhiều nếu khách sạn có quy mô lớn như vài trăm nhân viên. Khi đó cần có sự điều phối hoạt động giữa các bộ phận khác nhau thật nhịp nhàng mới có thể hoàn thành được công việc...

- Nếu các bộ phận phối hợp với nhau không nhịp nhàng, không ăn ý sẽ dẫn đến hoạt động của khách sạn có thể bị trục trặc hay ngừng trệ ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách, dẫn đến giảm uy tín của khách sạn, mất khách. Khi nhân viên lễ tân làm thủ tục đăng ký khách sạn cho khách đã xong, khách đã lấy chìa khóa buồng, nhưng buồng của khách vẫn chưa được làm vệ sinh. Như vậy mặc dù nhân viên Lễ tân đã hoàn thành công việc của mình nhưng khách vẫn phải chờ chưa thể vào buồng đã thuê được vì nhân viên buồng chưa hoàn thành nhiệm vụ.

Nhân viên bộ phận Nhà hàng ghi sai thực đơn của khách dẫn đến nhân viên bộ phận Chế biến cung cấp món ăn cho khách không đúng yêu cầu,...

- Việc điều phối hoạt động của các bộ phận, của các nhân viên không tốt sẽ ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách và kết quả kinh doanh của khách sạn, làm giảm lợi nhuận của khách sạn. Một khi giữa bộ phận Lễ tân và bộ phận Tiếp thị - Bán hàng thiếu sự phối hợp với nhau có thể dẫn đến bộ phận Tiếp thị - Bán hàng nhận nhiều đoàn khách (giá buồng giành cho khách đi theo đoàn thấp hơn so với khách đi cá nhân), như vậy bộ phận Lễ tân không có cơ hội nhận các khách cá nhân (giá buồng cao hơn) không những thế còn có thể dẫn đến việc bộ phận Lễ tân tiếp nhận đặt buồng của khách quá tải với tỷ lệ lớn ảnh hưởng đến việc phục vụ khách khi khách đến làm thủ tục đăng ký.

1.2.4. Căn cứ để hình thành nên cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

+ *Căn cứ vào mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp*

Trong mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, dựa trên cơ sở mục tiêu và chiến lược kinh doanh đã xác lập, doanh nghiệp sẽ xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho phù hợp. Khi có sự thay đổi về mục tiêu và chiến lược kinh doanh thì cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp cũng phải thay đổi cho phù hợp với mục tiêu và chiến lược kinh doanh đã xác định. Như vậy cơ cấu tổ chức doanh nghiệp luôn năng động, mềm dẻo và linh hoạt vì đó chính là phương tiện để thực hiện mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

+ *Căn cứ vào quy mô và tính đa dạng của mô hình kinh doanh*

- Quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì các mối quan hệ và sự chuyên môn hoá trong tổ chức doanh nghiệp càng tăng lên, do đó số lượng các bộ phận tăng lên và ngược lại doanh nghiệp có quy mô nhỏ thì cơ cấu tổ chức sẽ đơn giản hơn.

- Nếu doanh nghiệp nào kinh doanh nhiều loại dịch vụ hơn hay mô hình kinh doanh đa dạng hơn sẽ đòi hỏi cơ cấu tổ chức phức tạp hơn.

+ *Căn cứ vào môi trường kinh doanh*

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp luôn gắn liền và chịu sự tác động của môi trường kinh doanh. Với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp ăn uống – khách sạn không chỉ giới hạn trong phạm vi trong nước mà còn phải chú ý đến môi trường khu vực và toàn cầu. Bởi vậy một cơ cấu tổ chức tối ưu phải là một cơ cấu có khả năng ứng phó linh hoạt đối với sự biến động của môi trường kinh doanh. Sự tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh có thể làm cho cơ cấu tổ chức doanh nghiệp đơn giản hoặc phức tạp hơn.

+ *Quan điểm của nhà quản trị và trình độ của đội ngũ lao động*

- Quan điểm, thái độ và triết lý của người lãnh đạo cũng có thể tác động đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

- Trình độ và năng lực của đội ngũ lao động cũng là yếu tố tác động đến việc hình thành cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

✓ *Đội ngũ nhân viên trẻ, có học vấn cao, có khả năng thích ứng với chuyên môn mới thì bố trí cơ cấu ở bộ phận làm việc yêu cầu có tốc độ nhanh, diễn biến lớn...*

✓ *Một nhân viên có chức danh trợ lý giám đốc có thể giải quyết công việc lãnh đạo, khi cần thiết có thể soạn thảo văn bản, có thể lái xe, phiên dịch, đàm phán...*

+ *Sự tiến bộ của khoa học - công nghệ trong quản trị*

Đây là yếu tố cho phép doanh nghiệp tinh giảm đội ngũ lao động quản trị, nắm bắt và xử lý thông tin nhanh chóng, tầm quản lý của các nhà quản trị rộng hơn, do đó cho phép đơn giản hoá cơ cấu tổ chức. Đặc biệt với sự bùng nổ công nghệ thông tin giúp cho giám đốc khách sạn kiểm soát và điều hành hoạt động kinh doanh nhanh chóng và chính xác, bộ phận bàn có thể thực hiện việc thanh

toán tiền cho khách một cách nhanh chóng, chính xác, Bộ phận lễ tân có thể kịp thời xác định được số phòng trống đủ tiêu chuẩn để đón khách...

1.2.5. Một số kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

a. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

+ Cơ cấu này tuân thủ nguyên tắc một thủ trưởng, đảm bảo cấp dưới chỉ có một cấp trên phụ trách, mối quan hệ trong tổ chức được thiết lập theo chiều dọc và hoạt động quản trị được tiến hành theo tuyến.

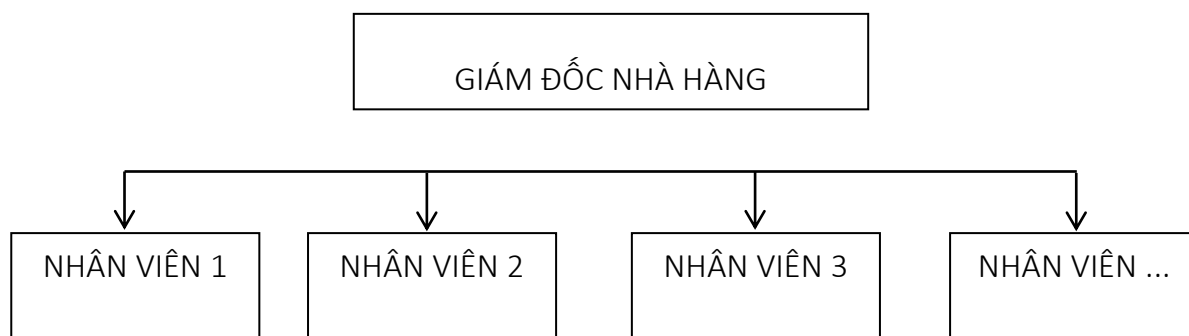
+ Ưu điểm: Tạo ra sự thống nhất, tập trung cao độ, xác định được trách nhiệm, quyền hạn rõ ràng.

+ Nhược điểm:

- Giám đốc phải có trình độ, kiến thức toàn diện, tổng hợp.
- Không đáp ứng được khi quy mô của doanh nghiệp tăng lên
- Hạn chế việc sử dụng và hợp tác lao động giữa các tuyến

Vì vậy cơ cấu này chỉ áp dụng với doanh nghiệp quy mô nhỏ, sản phẩm dịch vụ không phức tạp.

+ Sơ đồ mô hình cơ cấu tổ chức quản trị kiểu trực tuyến:



Sơ đồ 1.1. Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị kiểu trực tuyến

b. Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

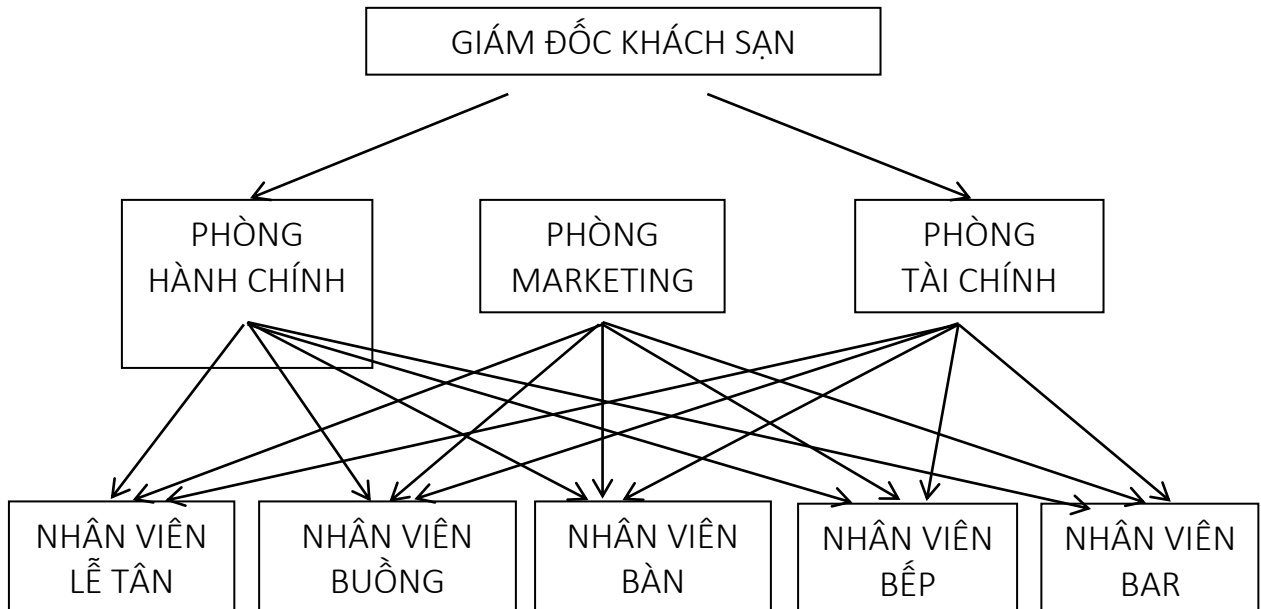
+ Cơ cấu này xây dựng dựa trên nguyên tắc các hoạt động quản trị được thực hiện theo chức năng, trong đó các trưởng phòng sẽ phụ trách từng chức năng theo sự uỷ quyền của giám đốc.

+ Ưu điểm:

- Giám đốc doanh nghiệp được sự trợ giúp của các trưởng phòng chức năng
- Phù hợp với việc thực hiện chuyên môn hoá lao động quản trị và cho phép nâng cao chất lượng các quyết định ở các cấp quản lý.

+ Nhược điểm: Do có sự chuyên môn hoá sâu theo chức năng nên rất dễ xảy ra xu hướng vì lợi ích riêng của từng chức năng lấn át lợi ích chung của toàn doanh nghiệp làm ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng.

+ Sơ đồ mô hình cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng:



Sơ đồ 1.2. Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

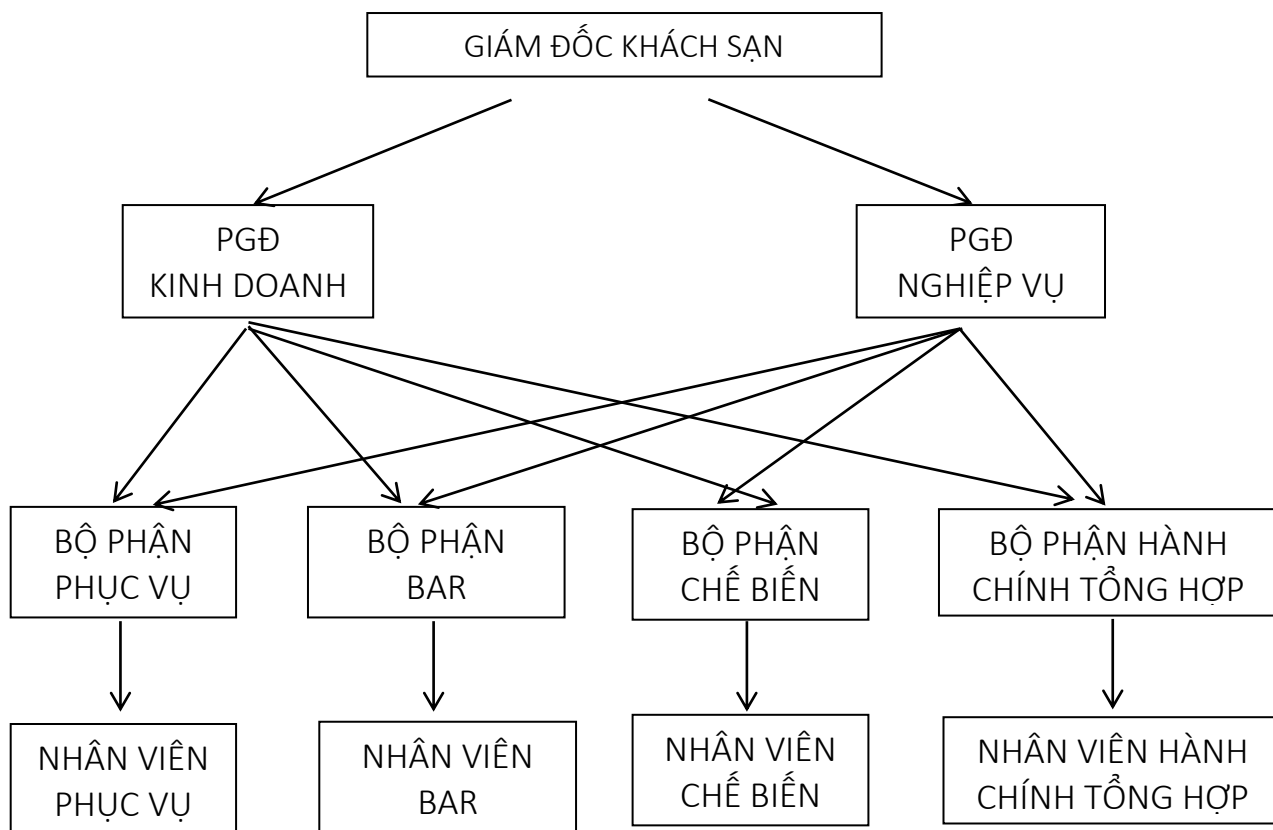
c. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng

+ Đây là kiểu cơ cấu kết hợp giữa 2 kiểu cơ cấu trực tuyến và chức năng, hiện nay đang được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp ăn uống – khách sạn ở nước ta.

+ Ưu điểm: Giám đốc doanh nghiệp nắm toàn quyền quyết định và chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác được sự trợ giúp của các phòng ban chức năng (phòng nhân sự, kế toán, kế hoạch...) để chuẩn bị ra các quyết định, hướng dẫn và tổ chức thực hiện các quyết định. Mọi mệnh lệnh được truyền đi theo tuyến quy định. Lãnh đạo các phòng ban chức năng không có quyền ra lệnh trực tiếp đối với các bộ phận ở các tuyến.

+ Nhược điểm: Giám đốc phải thường xuyên có mối liên hệ chặt chẽ giữa các phòng ban chức năng và các bộ phận trực tuyến. Nếu quá nhiều phòng ban sẽ dẫn đến hiện tượng hợp hành nhiều, tranh luận căng thẳng, lãng phí thời gian.

+ Sơ đồ mô hình cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng



Sơ đồ 1.3. Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng

1.2.6. Cơ cấu tổ chức của một số loại hình doanh nghiệp nhà hàng khách sạn

a. Khách sạn

Khách sạn là cơ sở kinh doanh dịch vụ lưu trú là chủ yếu, ngoài ra có thể kinh doanh 1 số dịch vụ khác: ăn uống, vui chơi giải trí, thông tin liên lạc...

Cơ cấu tổ chức của khách sạn hết sức linh hoạt. Các khách sạn với quy mô, thứ hạng, thị trường khác nhau... sẽ có cơ cấu tổ chức khác nhau. Trong phạm vi của giáo trình này chúng ta sẽ tìm hiểu hai loại mô hình cơ cấu tổ chức khác nhau có tính điển hình.

Một là mô hình cơ cấu tổ chức của khách sạn có quy mô nhỏ với hình thức tổ chức bộ máy trực tuyến.

Hai là mô hình cơ cấu tổ chức của khách sạn có quy mô lớn với hình thức tổ chức bộ máy hỗn hợp. Quy mô lớn hay nhỏ chỉ có tính tương đối. Đây là hai mô hình cơ cấu tổ chức khách sạn thường gặp trong hệ thống khách sạn của Việt Nam hiện nay.

❖ Mô hình tổ chức bộ máy khách sạn quy mô nhỏ:

Chức năng cơ bản của các bộ phận

* Giám đốc của khách sạn: Giám đốc khách sạn là người có quyền hạn cao nhất trong khách sạn. Giám đốc là người sẽ đưa ra các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu kinh doanh đã đề ra, để đảm bảo các hoạt động kinh doanh của khách sạn diễn ra theo kế hoạch. Đồng thời là người quyết định trực tiếp tuyển chọn nhân viên, trực tiếp chỉ đạo về công tác tài chính và khai thác nguồn

khách cho khách sạn. Giám đốc khách sạn có thể có phó giám đốc hoặc trợ lý giám đốc giúp việc cho Giám đốc.

* Bộ phận Lễ tân: Bộ phận Lễ tân là bộ phận chịu trách nhiệm chỉ dẫn, giới thiệu khách sạn cho khách, đón tiếp khách khi khách đến khách sạn. Khi khách có nhu cầu thuê buồng nhân viên Lễ tân sẽ làm các thủ tục cần thiết cho khách. Đối với khách sạn nhỏ số lượng nhân viên ít vì vậy mỗi một nhân viên phải thực hiện nhiều công việc khác nhau như đón tiếp khách, tiếp nhận nhu cầu đặt buồng của khách, tiến hành thanh toán cho khách khi khách rời khỏi khách sạn.

* Bộ phận buồng: Bộ phận Buồng là bộ phận chịu trách nhiệm chuẩn bị buồng, làm vệ sinh buồng, quản lý, kiểm tra, sắp xếp các thiết bị đồ dùng trong buồng của khách đảm bảo sạch sẽ, gọn gàng, thuận tiện, đẹp mắt tạo được sự hài lòng của khách khi lưu trú trong khách sạn. Bộ phận Buồng còn duy trì vệ sinh hàng ngày đảm bảo cung cấp các dịch vụ trong buồng như mini bar, tiếp nhận đồ giặt là của khách (khi khách có nhu cầu). Ngoài ra nhân viên buồng còn kết hợp công việc quản lý đồ vải, đồ giặt là của khách. Đối với khách sạn có quy mô nhỏ, khách sạn có thể không có bộ phận giặt là, nhân viên buồng phải mang đồ của khách ra ngoài khách sạn giặt thuê cho khách.

* Bộ phận Chế biến món ăn (Bếp): Trong các khách sạn quy mô nhỏ hầu như chỉ có một nhà hàng, vì vậy mà nhân viên bộ phận Chế biến món ăn của khách sạn phải chế biến món ăn theo thực đơn của khách sạn mà không chuyên trách theo món Á hay món Âu. Đứng đầu bộ phận Chế biến món ăn là bếp trưởng, ngoài công tác điều hành quản lý, bếp trưởng cũng tham gia trực tiếp chế biến món ăn như các nhân viên trong bộ phận. Bếp trưởng là người hỗ trợ rất đắc lực cho Giám đốc về việc quản lý chi phí, quản lý doanh thu thuộc bộ phận Nhà hàng của khách sạn

* Bộ phận Phục vụ bàn: Trách nhiệm của bộ phận phục vụ Bàn là chuẩn bị phòng ăn, làm vệ sinh phòng ăn, sắp xếp bàn, ghế, dụng cụ ăn theo thực đơn, trang trí bàn ăn, phòng ăn, đón khách, giới thiệu thực đơn và phục vụ khách ăn, tiến hành thanh toán cho khách và vệ sinh phòng ăn khi khách ăn xong. Đối với khách sạn quy mô nhỏ nhân viên phục vụ bàn kiêm phục vụ đồ uống cho khách.

* Bộ phận Bảo dưỡng: Bộ phận bảo dưỡng chịu trách nhiệm duy trì các trang thiết bị của khách sạn theo định kỳ và tiến hành sửa chữa các trang thiết bị trực trực, không hoạt động kịp thời. Đặc biệt là các trang thiết bị có trong buồng của khách.

Khách sạn quy mô nhỏ có một số hạn chế như sau:

- Thị trường khách hẹp, đối tượng khách chủ yếu là khách quen.
- Dịch vụ bổ sung hạn chế, hầu như không đầu tư dịch vụ giải trí.
- Nhân viên phải kiêm nhiều công việc, tính chuyên môn hóa không cao, do vậy tiêu chuẩn phục vụ cũng bị ảnh hưởng, giá các dịch vụ thường thấp hơn so với giá chung của các khách sạn khác trên cùng địa phương, cùng khu vực.

❖ Tổ chức bộ máy khách sạn quy mô lớn

Mô hình tổ chức bộ máy khách sạn được giới thiệu trên đây là mô hình tổ chức có tính điển hình của loại khách sạn đã có sự chuyên môn hóa các bộ phận. Các chức năng cơ bản của hoạt động khách sạn đã được tách ra thành bộ phận độc lập. Mô hình tổ chức bộ máy khách sạn như vậy thường gặp trong khách sạn có quy mô lớn.

Chức năng cơ bản Tổ chức bộ máy của khách sạn quy mô lớn phổ biến được chia thành 9 bộ phận có chức năng riêng biệt như sau:

* Ban giám đốc:

- Ban giám đốc bao gồm người đứng đầu là Tổng giám đốc khách sạn, Giám đốc điều hành, ngoài ra còn có trợ lý, thư ký hoặc nhân viên văn phòng giúp việc cho Tổng giám đốc. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng chức danh này do Tổng giám đốc quyết định.

Ban giám đốc với chức năng là quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động của khách sạn. Việc điều hành, quản lý thông qua các Giám đốc khối, Giám đốc, hoặc trưởng các bộ phận.

- Ban giám đốc chịu trách nhiệm đặt ra các mục tiêu, đưa ra và lựa chọn các phương hướng thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra.

- Xây dựng được thể chế, các quy tắc, các quy định bắt buộc các thành viên trong khách sạn phải tuân theo.

- Lập kế hoạch triển khai giám sát và kiểm tra mọi bộ phận về việc thực hiện các quy định cũng như các công việc được giao.

* Khối kinh doanh dịch vụ lưu trú

- Kinh doanh dịch vụ lưu trú có vị trí quan trọng nhất của khách sạn, là khối có dịch vụ “xương sống” của khách sạn và là dịch vụ mang lại lợi nhuận cao nhất cho khách sạn.

- Giám đốc khối dịch vụ lưu trú chịu sự quản lý, chỉ đạo trực tiếp của Giám đốc điều hành và là người chịu trách nhiệm trực tiếp về khối lưu trú với Giám đốc điều hành.

- Khối dịch vụ lưu trú gồm có các nhiệm vụ:

+ Tiếp nhận các yêu cầu đặt buồng và các dịch vụ khác của khách, chuẩn bị buồng như làm vệ sinh, kiểm tra, sắp đặt các đồ dùng cần thiết... để sẵn sàng phục vụ khi khách có nhu cầu, luôn đảm bảo buồng sạch, gọn gàng khi khách lưu trú.

+ Đón tiếp khách chu đáo, khiến khách cảm nhận được sự hiếu khách của khách sạn giành cho khách, từ đó tạo ra được sự tin tưởng thoải mái ngay từ khi khách đến khách sạn.

+ Đảm bảo chất lượng dịch vụ trong thời gian khách lưu trú.

- Khối kinh doanh dịch vụ lưu trú được chia thành các bộ phận như sau:

+ Bộ phận Lễ tân

+ Bộ phận Buồng

+ Bộ phận Hỗ trợ đón tiếp

Các bộ phận này có nhiều công việc phụ thuộc lẫn nhau, vì vậy phải có sự phối hợp chặt chẽ với nhau khi làm nhiệm vụ. Giám đốc khối dịch vụ lưu trú còn có sự hỗ trợ quản lý của trưởng các bộ phận trong khối.

* Khối kinh doanh dịch vụ ăn uống

- Chức năng của khối dịch vụ ăn uống là chế biến các món ăn, pha chế đồ uống và phục vụ khách ăn, uống.

- Đứng đầu của khối kinh doanh dịch vụ ăn uống là Giám đốc khối dịch vụ ăn uống và chịu sự quản lý, điều hành trực tiếp của Giám đốc điều hành. Trách nhiệm của Giám đốc kinh doanh ăn uống là quản lý, điều hành trực tiếp các bộ phận thuộc khối kinh doanh ăn uống. Dưới Giám đốc khối dịch vụ ăn uống có Trưởng các bộ phận trong khối hỗ trợ quản lý.

- Phục vụ kinh doanh dịch vụ ăn uống trong khách sạn có quy mô lớn thông thường được chia thành các bộ phận như:

+ Bộ phận Chế biến món ăn

+ Bộ phận Phục vụ ăn uống

+ Bộ phận phục vụ tiệc

- Kinh doanh tiệc là một nguồn thu quan trọng trong khối dịch vụ về ăn uống.

* Khối kinh doanh dịch vụ bổ sung: Khối dịch vụ bổ sung chịu trách nhiệm cung cấp các dịch vụ khác ngoài nhu cầu ăn uống, lưu trú của khách, bao gồm:

- Dịch vụ vui chơi giải trí: Sân nhảy, câu lạc bộ giải trí, tennis, phòng tranh, bể bơi...

- Dịch vụ bán các hàng hóa, lưu niệm cho khách, v.v.

- Dịch vụ cung cấp các chương trình du lịch, dịch vụ hội nghị, dịch vụ về văn phòng, dịch vụ thuê thư ký, phiên dịch,... Tùy theo từng khách sạn khác nhau, dịch vụ bổ sung của các khách sạn khác nhau.

* Bộ phận Tiếp thị - Bán hàng: Bộ phận Tiếp thị - Bán hàng chịu trách nhiệm tìm hiểu, xác định thị trường khách mục tiêu của khách sạn, nắm bắt được thị hiếu mới của khách nhằm thay đổi sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách, có chính sách giá thích hợp với sự biến đổi của thị trường, có trách nhiệm giám sát các hoạt động khuyến mại của khách sạn.

Một chức năng quan trọng nữa của bộ phận Tiếp thị - Bán hàng là thực hiện công việc kinh doanh. Quản lý công việc kinh doanh của nhân viên bộ phận này thường theo đối tượng khách như phụ trách đối tượng khách đoàn, khách hội nghị, đối tượng khách nội địa, khách quốc tế. Thông thường bộ phận Tiếp thị - Bán hàng được chia làm 2 phòng nhỏ:

- Phòng thị trường

- + Chịu trách nhiệm tìm hiểu thị hiếu khách hàng mục tiêu.

- + Hoàn thiện sản phẩm.

- + Phát triển nguồn khách.

- + Giới thiệu sản phẩm khách sạn tới khách hàng. Lập kế hoạch quảng cáo, chọn hình thức quảng cáo, thời điểm quảng cáo. Xây dựng chương trình kế hoạch khuyến mại.

- Phòng bán hàng

- + Chịu trách nhiệm khai thác các kênh bán hàng và thực hiện việc bán buồng cho các đoàn khách.

- + Thiết lập các mối quan hệ với các hãng lữ hành, các đại lý du lịch, có chính sách giảm giá tùy theo từng công ty, từng đoàn khách nhằm thu hút khách.

- + Khai thác các tổ chức hội nghị, hội thảo để bán các dịch vụ về hội nghị.

* Bộ phận Nhân sự: Bộ phận Nhân sự là một trong các bộ phận không trực tiếp phục vụ khách nhưng có vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Chất lượng phục vụ của khách sạn phụ thuộc vào chất lượng tuyển chọn, đào tạo nhân lực của bộ phận Nhân sự. Nhiệm vụ của bộ phận Nhân sự bao gồm:

- Căn cứ vào nhu cầu của khách sạn đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể phù hợp từng vị trí, thực hiện việc tuyển chọn nhân viên.

- Căn cứ vào Luật Lao động của nhà nước ban hành đảm bảo chế độ cho người lao động, sắp xếp công việc, ấn định mức lương, lập ra quy chế lao động, giờ giấc, kỷ luật lao động để duy trì hoạt động của khách sạn đạt hiệu quả. Đưa ra các chế độ đãi ngộ, thưởng phạt hợp lý, tạo cho nhân viên có cơ hội thăng tiến và gắn bó với khách sạn.

- Quản lý và phân phối quỹ phúc lợi của khách sạn theo các quy định, chính sách của nhà nước cũng như của khách sạn.

- Duy trì công tác đào tạo thường xuyên cho đội ngũ nhân viên dưới nhiều hình thức khác nhau nhằm không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ của khách sạn.

* Bộ phận Tài chính kế toán: Bộ phận Tài chính Kế toán của khách sạn có quy mô lớn có những nhiệm vụ cơ bản như sau:

- Giám sát và quản lý doanh thu của khách sạn.

+ Để quản lý được doanh thu của khách sạn, các bộ phận trực tiếp bán hàng phải lập báo cáo và chuyển doanh thu trong ngày cho bộ phận Tài chính kế toán. Thông thường nhân viên thu ngân của các bộ phận là người thuộc bộ phận Tài chính kế toán quản lý.

+ Ngoài các khoản thu trực tiếp của khách, bộ phận Tài chính kế toán còn phải theo dõi các khoản khách nợ (khoản trả chậm) và tiến hành đòi nợ khi cần thiết.

- Kiểm soát và quản lý các khoản chi phí của các bộ phận trong khách sạn như chi phí trả lương cho người lao động, chi phí mua nguyên liệu thực phẩm, chi phí về năng lượng của các bộ phận cũng như toàn bộ khách sạn,... Nhằm duy trì giá thành các sản phẩm, dịch vụ của khách sạn có thể đạt ở mức thấp nhất.

- Tổng hợp và hạch toán kết quả kinh doanh của các dịch vụ theo định kỳ thời gian để lập báo cáo cho Giám đốc và quản lý cấp trên.

Tại bộ phận Tài chính kế toán các đơn vị được chia nhỏ tương ứng với các nhiệm vụ cụ thể như trên. Trưởng bộ phận Tài chính Kế toán trong khách sạn có quy mô lớn thuộc loại khách sạn hợp đồng quản lý hoặc là một khách sạn thành viên của Tập đoàn không chỉ chịu sự quản lý trực tiếp của Tổng giám đốc khách sạn mà còn chịu trách nhiệm trực tiếp với Phó chủ tịch về tài chính của Tập đoàn hoặc chủ đầu tư về kết quả hoạt động tài chính của khách sạn. Trưởng bộ phận Tài chính phải báo cáo số liệu kết quả hoạt động tài chính của khách sạn cho Tổng Giám đốc của khách sạn và cho Phó Chủ tịch của Tập đoàn hoặc chủ đầu tư một cách độc lập.

* Bộ phận Kỹ thuật: Trưởng bộ phận Kỹ thuật dưới sự quản lý, điều hành trực tiếp của Giám đốc điều hành. Bộ phận Kỹ thuật có các nhiệm vụ chính:

- Quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn, có trách nhiệm kiểm tra, bảo dưỡng, tu sửa, thay thế các trang thiết bị, tiện nghi của khách sạn như: hệ thống điện, nước, điều hòa, bể bơi, các thiết bị phòng cháy chữa cháy,... Đặc biệt là các trang thiết bị tiện nghi có trong buồng của khách luôn phải đảm bảo hoạt động tốt.

- Chịu trách nhiệm quản lý sân vườn, duy trì, bảo vệ, giữ gìn môi trường xung quanh của khách sạn luôn sạch đẹp.

* Bộ phận An ninh: Khu vực của khách sạn phải được tuyệt đối an toàn là vấn đề quan tâm hàng đầu của công việc quản lý khách sạn. Bộ phận An ninh có chức năng như sau:

- Đảm bảo an toàn tính mạng, an toàn tài sản của khách.

- Chịu trách nhiệm về tài sản của khách sạn, an toàn của toàn bộ người lao động trong khách sạn.

- Đảm bảo an toàn, trật tự cho toàn bộ khu vực của khách sạn

b. Nhà hàng

+ Nhà hàng là cơ sở chủ yếu kinh doanh các sản phẩm ăn uống, ngoài ra có thể kinh doanh 1 số dịch vụ khác như: vui chơi giải trí, phục vụ tiệc tại nhà...

+ Có thể phân loại nhà hàng kinh doanh theo kiểu tổng hợp hay chuyên môn hoá: nhà hàng ăn uống bình dân, nhà hàng đặc sản, quán bia tươi, quán bún ốc... Nhà hàng quy mô nhỏ thường chuyên doanh theo mặt hàng: hiệu phở, quán bún chả...

+ Thông thường cơ cấu tổ chức của 1 nhà hàng ăn uống bao gồm các bộ phận sau: Bộ phận nghiên cứu thị trường và khách hàng, kế toán, kế hoạch, nhân sự, cung ứng nguyên liệu hàng hoá, chế biến các sản phẩm ăn uống, bàn, bar, sửa chữa, bảo vệ... Các nhà hàng thường áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức kiểu trực tuyến, giám đốc hay chủ nhà hàng là người đứng đầu có quyền và chịu trách nhiệm quản lý điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trước pháp luật. Có thể có cấp phó giúp việc, sau đó đến tổ, nhóm, nhân viên.

❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Các khái niệm về doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.
- Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng khách sạn: Khái niệm, ý nghĩa, yêu cầu, căn cứ hình thành.
- Một số kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

❖ CÂU HỎI THẢO LUẬN

Câu 1: Hãy nêu khái niệm và yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

Câu 2: Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nhà hàng khách sạn được hình thành dựa vào các căn cứ nào?

Câu 3: Trình bày cơ cấu tổ chức của một số loại hình doanh nghiệp nhà hàng khách sạn?

Câu 4: Trình bày khái niệm “Kinh doanh khách sạn”?

Câu 5: Hãy cho biết việc phân loại đối tượng khách trong hoạt động kinh doanh khách sạn có ý nghĩa như thế nào? Trong các đối tượng khách, khách sạn thường hướng tới đối tượng khách nào? Vì sao?

Câu 6: Trình bày sản phẩm của hoạt động kinh doanh khách sạn và phân tích những đặc điểm của sản phẩm khách sạn?

Câu 7: Nêu và phân tích về tính đặc thù của hoạt động kinh doanh khách sạn để thấy được sự đa dạng và phức tạp của hoạt động này?

Câu 8: Nêu và phân tích vai trò của bộ máy tổ chức trong hoạt động kinh doanh khách sạn?

Câu 9: Trình bày cơ sở để thiết lập bộ máy tổ chức trong hoạt động kinh doanh khách sạn. Cho biết những nhân tố ảnh hưởng tới việc thiết lập tổ chức bộ máy của khách sạn?

Câu 10: Nêu và phân tích các yếu tố cơ bản của bộ máy tổ chức khách sạn?

Câu 11: Thế nào là hình thức tổ chức bộ máy khách sạn kiểu trực tuyến, kiểu chức năng và kiểu trực tuyến chức năng?. Cho biết tính ưu việt và hạn chế của từng loại?

Câu 12: Trình bày cơ cấu tổ chức, chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận trong khách sạn có quy mô lớn?

Câu 13: Trình bày cơ cấu tổ chức, cho biết chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận trong khách sạn có quy mô nhỏ?

Chương 2

TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN

❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 2

Chương 2 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản như khái niệm, đặc điểm và các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức bộ máy kinh doanh nhà hàng, cách tổ chức bộ máy trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, các biện pháp tăng năng suất lao động và tuyển chọn nhân lực để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở chương tiếp theo.

❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 2

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

➤ **Về kiến thức:**

- *Trình bày và giải thích được khái niệm, đặc điểm, các yếu tố ảnh hưởng đến bộ máy kinh doanh nhà hàng, cách tổ chức bộ máy trong nhà hàng - khách sạn.*

- *Trình bày và giải thích được các biện pháp tăng năng suất lao động và các tiêu chí tuyển chọn nhân lực cho nhà hàng - khách sạn.*

- *Vận dụng được các nội dung về tổ chức bộ máy doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn, biện pháp tăng năng suất lao động và cách tuyển chọn nhân lực cho nhà hàng – khách sạn trong thực tế.*

➤ **Về kỹ năng:**

- *Nhận diện được các yếu tố ảnh hưởng đến bộ máy kinh doanh trong nhà hàng – khách sạn.*

- *Phân tích được các cách tổ chức bộ máy doanh nghiệp phù hợp và tuyển chọn được nhân lực với thực tế doanh nghiệp.*

➤ **Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**

- *Người học có ý thức, trách nhiệm với công việc được giao.*

- *Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.*

- *Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện*

❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 2

- *Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng: giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 1 (cá nhân hoặc nhóm).*

- *Đối với người học: chủ động đọc trước tài liệu (chương 2) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 2 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

❖ ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 2

- *Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:* Không

- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác như loa, bảng, phấn...
- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, bài giảng, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- **Các điều kiện khác:** Không có

❖ KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 2

- Nội dung:

- ✓ **Kiến thức:** Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
- ✓ **Kỹ năng:** Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- ✓ **Năng lực tự chủ và trách nhiệm:** Trong quá trình học tập, người học cần:
 - + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
 - + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
 - + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
 - + Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- **Phương pháp:**
- ✓ **Điểm kiểm tra thường xuyên:** 1 bài kiểm tra (HS1)
- ✓ **Kiểm tra định kỳ lý thuyết:** không có

❖ NỘI DUNG

2.1. Khái niệm tổ chức lao động

Là việc bố trí, sắp xếp các cá nhân và tập thể lao động trong doanh nghiệp để đạt được năng suất lao động cao nhất đối với từng công việc trong từng thời kỳ nhất định.

Mục tiêu của tổ chức lao động là tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ người tiêu dùng.

2.2. Nội dung

2.2.1. Phân công lao động

a. Khái niệm

Là hình thức giao việc cho cá nhân hay một bộ phận lao động nào đó trong doanh nghiệp. Tùy theo quy mô và loại hình doanh nghiệp có thể thực hiện khoán đối với từng cá nhân, từng bộ phận.

b. Ý nghĩa của việc tổ chức hợp lý lao động

+ Góp phần làm tăng doanh thu của doanh nghiệp, làm tăng năng suất lao động.

+ Sử dụng hợp lý lực lượng lao động để cải thiện điều kiện làm việc.

+ Góp phần làm giảm chi phí lao động, từ đó làm giảm chi phí của doanh nghiệp và làm tăng lợi nhuận.

+ Làm giảm thời gian chờ đợi của khách, thoả mãn nhu cầu của khách một cách nhanh nhất, tăng hiệu quả sử dụng của thiết bị dụng cụ.

c. Tác dụng

+ Phân công lao động cho phép tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp.

+ Sản phẩm dịch vụ có chất lượng tốt hơn

+ Nhược điểm: Do sự chuyên môn hoá cao nên người lao động dễ bị mắc bệnh nghề nghiệp

d. Yêu cầu của phân công lao động

+ Phân công lao động phải đảm bảo thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp: Muốn vậy phải dựa vào:

- Nhiệm vụ của doanh nghiệp

- Số lượng, chất lượng, cơ cấu lao động hiện có

- Khả năng phát triển của doanh nghiệp và khả năng phát triển của người lao động

+ Phân công lao động phải làm cho mọi người lao động ngày càng phát huy hết năng lực, sở trường của mình: Khả năng, sở trường làm việc của người lao

động là khác nhau, mỗi người có thể mạnh riêng, do vậy khi phân công lao động phải phát hiện ra thế mạnh của từng người lao động để bố trí công việc cho phù hợp nhằm khai thác triệt để năng lực của người lao động để từng bước chuyên môn hoá lao động

+ Phải tăng cường được trách nhiệm cá nhân về chất lượng, số lượng, thời gian lao động. Muốn vậy phải quy định rõ chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận, từng người lao động.

+ Phân công lao động phải đảm bảo nâng cao hiệu quả sử dụng trang thiết bị của doanh nghiệp: Muốn sử dụng tối đa công suất trang thiết bị cần nhờ vào trình độ thành thạo của người lao động, mặt khác phải phân ca, kíp hợp lý để sử dụng trang thiết bị có hiệu quả.

+ Phải đảm bảo thực hiện đúng pháp luật, chính sách của Nhà nước, các chế độ đối với người lao động.

e. Các phương pháp phân công lao động

+ Phân công theo mức độ chuyên môn hoá lao động:

- *Lao động chuyên môn hoá*: Là phân công cho người lao động chỉ làm một việc trong một thời gian nhất định, hoàn thành một sản phẩm nhất định.

✓ Ưu điểm:

- Nâng cao tay nghề của người lao động trong quá trình sản xuất
- Quản lý lao động dễ dàng, dễ quy trách nhiệm cá nhân
- Thuận tiện mua sắm trang thiết bị, dụng cụ

✓ Nhược điểm: Không tận dụng được sức lao động của người lao động

- *Lao động kiêm nhiệm*: Là phân công cho một người, một nhóm người làm nhiều công việc trong một thời gian nhất định.

✓ Ưu điểm: Tiết kiệm được sức lao động

✓ Nhược điểm:

- Tay nghề của người lao động không được nâng cao vì họ phải làm nhiều việc khác nhau nên không chuyên môn hoá được
- Khó xác định mức lao động
- Khó khăn trong việc quy trách nhiệm cá nhân

+ Phân công theo thời gian làm việc:

- *Làm việc theo giờ hành chính*: Theo quy định hiện hành 1 tuần làm việc 40h. Nghỉ thứ 7, CN và các ngày lễ tết.

✓ Ưu điểm: Có thời gian nghỉ ngơi ổn định, phù hợp với tâm sinh lý của con người, khuyến khích người lao động

- ✓ Nhược điểm: Người lao động chỉ quan tâm đến thời gian mà chưa quan tâm đến công việc, hiệu quả công tác chưa cao.

- *Làm việc theo ca (kíp)*: Một ngày chia làm 3 ca, mỗi ca 8h. Số lao động giữa các ca có thể khác nhau về số lượng, chất lượng tùy theo yêu cầu của công việc trong từng ca.

- ✓ Ưu điểm: Khai thác tối đa được cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp và sử dụng triệt để thời gian làm việc trong ngày.
- ✓ Nhược điểm: Thời gian nghỉ ngơi của người lao động không theo chu kỳ xác định, không tuân theo quy luật tâm sinh lý của con người.

+ Phân công theo hình thức khoán:

Trong doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn người ta thường phân công lao động dưới hình thức khoán, tuy nhiên để công việc đạt được hiệu quả cao nhất thì cần có sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận với nhau.

2.2.2. Xác định quy chế làm việc

+ Quy chế làm việc là sự quy định thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý đối với người lao động và các quy định khác nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ lao động của doanh nghiệp.

+ Khi xác định quy chế làm việc cho người lao động phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Phù hợp với luật pháp hiện hành.
- Phù hợp với công việc, đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp.
- Phải đảm bảo khả năng làm việc lâu dài của bản thân người lao động.

Ví dụ:

* Tổ bếp có 6 người chia ca làm việc trong ngày là 2 ca và 1 tuần đổi ca .

Ca 1: Từ 7h đến 15h

Ca 2: Từ 15h đến 23h

* Bộ phận lễ tân: có 6 người chia làm 3 ca và mỗi ngày đổi ca 1 lần:

CA	Thứ 2	Thứ 3
Ca 1: Từ 6h đến 14h	1,2	3,4
Ca2: Từ 14h đến 22h	3,4	5,6
Ca 3: Từ 22h đến 6h	5,6	1,2

+ Mục đích: Xây dựng quy chế làm việc hợp lý, kỷ luật lao động nghiêm ngặt nhằm đảm bảo tăng năng suất lao động và tránh rủi ro trong công việc.

2.2.3. Tổ chức nơi làm việc

+ Nơi làm việc là phần diện tích và không gian đủ để cho 1 hoặc 1 nhóm người lao động làm việc.

+ Yêu cầu: một chỗ làm việc được coi là hợp lý khi nó đảm bảo:

- Có đủ diện tích để sắp xếp, bố trí trang thiết bị dụng cụ, nguyên liệu, ...

- Đảm bảo phần không gian để cho người lao động thao tác, phù hợp với từng loại công việc, từng người lao động.

- Phải đảm bảo đáp ứng các yêu cầu về an toàn lao động như: thông gió, thông hơi, chiếu sáng, vệ sinh môi trường...

2.3. Các biện pháp tăng năng suất lao động trong Doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn

2.3.1. Khái niệm năng suất lao động

+ Theo nghĩa chung nhất thì năng suất lao động được hiểu là hiệu quả có ích của lao động sống trong quá trình sản xuất, công tác.

+ Trong các doanh nghiệp sản xuất vật chất: Năng suất lao động thể hiện sức sản xuất của lao động, nó được biểu hiện là số lượng sản phẩm được sản xuất ra trong 1 đơn vị thời gian hay thời gian cần thiết để sản xuất ra 1 đơn vị sản phẩm

+ Trong doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn do tính đa dạng và phức tạp của sản phẩm nên không dùng 2 chỉ tiêu trên để biểu thị năng suất lao động mà thường dùng chỉ tiêu giá trị:

Năng suất lao động trong doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn được hiểu là hiệu quả có ích của lao động sống trong quá trình sản xuất kinh doanh và được biểu hiện bằng doanh thu bình quân của 1 nhân viên trong 1 đơn vị thời gian hoặc lượng lao động hao phí bình quân cho 1 đơn vị doanh thu.

2.3.2. Tăng năng suất lao động

a. Khái niệm

Tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn là tăng hiệu quả có ích của lao động sống trong quá trình sản xuất kinh doanh và được biểu hiện bằng tăng doanh thu bình quân của một nhân viên kinh doanh hoặc giảm lượng lao động hao phí bình quân cho 1 đơn vị doanh thu.

b. Ý nghĩa của việc tăng năng suất lao động

+ Góp phần hạ giá thành sản phẩm, tăng sức cạnh tranh trên thị trường: Năng suất lao động tăng làm cho chi phí lao động sống trên 1 đơn vị sản phẩm giảm nên làm giảm chi phí kinh doanh, từ đó hạ giá thành sản phẩm, cho phép doanh nghiệp có thể cạnh tranh về giá cả, thu hút được khách hàng.

+ Nâng cao hiệu quả kinh tế trong quá trình kinh doanh, đảm bảo hài hoà giữa 3 lợi ích Nhà nước, doanh nghiệp và người lao động: Khi năng suất lao

động tăng lên, chi phí kinh doanh giảm sẽ tạo ra lợi nhuận cao, từ đó sẽ đóng góp nghĩa vụ với nhà nước nhiều hơn. Đồng thời doanh nghiệp có điều kiện đầu tư phát triển, xây dựng cơ sở hạ tầng, mua trang thiết bị hiện đại phục vụ quá trình kinh doanh và khen thưởng cho người lao động để họ quan tâm, cống hiến cho doanh nghiệp.

+ Tăng năng suất lao động góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ người tiêu dùng: Tăng năng suất lao động cho phép người lao động quan tâm hơn đến chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ người tiêu dùng để từ đó tạo ra uy tín với khách hàng và tăng doanh thu.

2.3.3. Các biện pháp tăng năng suất lao động

+ Xây dựng kỷ luật nghiêm ngặt.

+ Phân công lao động hợp lý.

+ Không ngừng hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật, sử dụng máy móc hiện đại, phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp.

+ Bồi dưỡng và đào tạo tay nghề cho người lao động, bố trí những lao động có kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn cao vào khâu sản xuất kinh doanh quan trọng.

+ Bồi dưỡng trình độ chuyên môn cho người quản lý.

+ Tạo không khí làm việc vui vẻ, có khen thưởng và xử phạt nghiêm minh để người lao động có tâm lý tốt khi làm việc và quan tâm hơn đến công việc được giao.

2.4. Tuyển chọn, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ lao động

2.4.1. Tuyển chọn

a. Khái niệm

Tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn là tiến trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân viên phù hợp với các chức danh cần tuyển dụng.

b. Quy trình tuyển dụng

+ Tiếp nhận hồ sơ

+ Sơ tuyển

+ Phỏng vấn trực tiếp và kiểm tra tay nghề

+ Kiểm tra sức khỏe

+ Ra quyết định tuyển dụng

c. Cơ sở tuyển chọn

+ Chức danh công tác

+ Định mức lao động trong doanh nghiệp

- + Khối lượng công việc dự kiến

d. Mục đích

Nhằm tạo ra và cung ứng kịp thời số lao động đủ tiêu chuẩn cho nhu cầu nhân lực của các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp.

e. Các tiêu chuẩn để lựa chọn lao động

- + Yêu ngành, yêu nghề
- + Có khả năng ứng xử, giao tiếp linh hoạt
- + Có sức khoẻ tốt
- + Có trình độ chuyên môn nhất định
- + Có ngoại hình khá
- + Có lối sống lành mạnh

2.4.2. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động

Cần phải thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động để phù hợp với việc đổi mới trang thiết bị, dụng cụ tiên tiến, đáp ứng được những nhu cầu ngày càng cao của khách.

2.4.3. Sử dụng đội ngũ lao động

Phải có cách thức sử dụng đội ngũ lao động hợp lý để có thể sử dụng hết khả năng lao động nhưng vẫn tạo được không khí thoải mái và người lao động có kỳ vọng.

❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái niệm và nội dung của tổ chức lao động trong doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.
- Các biện pháp tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.
- Tuyển chọn, bồi dưỡng đội ngũ lao động.

❖ CÂU HỎI THẢO LUẬN

Câu 1: Anh/chị hãy trình bày nội dung tổ chức lao động trong doanh nghiệp Nhà hàng khách sạn. Trong thực tế kinh doanh nhà hàng khách sạn thường có các loại ca làm việc nào?

Câu 2: Theo anh/chị, doanh nghiệp Nhà hàng khách sạn có nên phân công lao động hoàn toàn theo hình thức khoán không? Vì sao?

Câu 3: Anh/chị hãy trình bày khái niệm và ý nghĩa của tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp Nhà hàng khách sạn. Để tăng năng suất lao động trong thực tế kinh doanh nhà hàng khách sạn người quản lý lao động phải làm gì?

Câu 4: Anh/chị hãy xây dựng quy trình tuyển dụng cho doanh nghiệp nhà hàng khách sạn của mình và tiến hành một buổi phỏng vấn xin việc?

Chương 3

NGHIỆP VỤ KINH DOANH NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN

❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 3

Chương 3 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản như khái niệm, đặc điểm và vai trò của tổ chức kinh doanh nhà hàng, cách tổ chức hoạt động của các nghiệp vụ trong kinh doanh nhà hàng – khách sạn và các tiêu chí cơ bản của nghiệp vụ kinh doanh ăn uống.

❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 3

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

➤ Về kiến thức:

- Trình bày và giải thích được khái niệm, đặc điểm, các yêu cầu và nội dung của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hóa trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn.

- Trình bày và giải thích được các khái niệm, phân loại, quản lý hàng hóa dự trữ trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn.

- Trình bày và giải thích được cách tổ chức chế biến, tiêu thụ sản phẩm dịch vụ, cách quản lý chất lượng sản phẩm, dịch vụ và quản lý giá cả sản phẩm dịch vụ trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn.

- Vận dụng được các nội dung về tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hóa, quản lý hàng hóa dự trữ, tổ chức chế biến, tiêu thụ, quản lý chất lượng và quản lý giá cả sản phẩm dịch vụ trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn thực tế.

➤ Về kỹ năng:

- Nhận diện được các cách tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hóa, quản lý hàng hóa dự trữ trong nhà hàng – khách sạn.

- Phân tích được cách tổ chức chế biến, tiêu thụ, quản lý chất lượng và quản lý giá cả sản phẩm dịch vụ với thực tế doanh nghiệp.

➤ Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Người học có ý thức, trách nhiệm với công việc được giao.

- Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.

- Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện

❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 3

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng: giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 1 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước tài liệu (chương 3) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 3 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

❖ ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 3

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không

- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, bài giảng, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- **Các điều kiện khác:** Không có

❖ KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 3

- **Nội dung:**

- ✓ **Kiến thức:** Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
- ✓ **Kỹ năng:** Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- ✓ **Năng lực tự chủ và trách nhiệm:** Trong quá trình học tập, người học cần:
 - + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
 - + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
 - + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
 - + Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- **Phương pháp:**
- ✓ **Điểm kiểm tra thường xuyên:** không có
- ✓ **Kiểm tra định kỳ lý thuyết:** 1 bài kiểm tra HS2 (hình thức: viết)

❖ NỘI DUNG

3.1. Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hóa

3.1.1. Đặc điểm của tổ chức nguyên liệu, hàng hóa

+ Cung ứng hàng hoá, nguyên liệu với nhiều chủng loại khác nhau:

- Do nhu cầu ăn uống của khách rất phong phú, đa dạng vì vậy cần có đầy đủ nguyên liệu, hàng hoá khác nhau mới có thể đáp ứng việc sản xuất ra nhiều sản phẩm khác nhau để phục vụ khách hàng. Bản thân mỗi món ăn cũng cần nhiều loại nguyên liệu khác nhau cho nên nguyên liệu dùng trong nhà hàng, khách sạn trong 1 ngày là rất nhiều loại.

- Yêu cầu: nhà quản lý phải tính toán, cân nhắc nhập số lượng mỗi loại là bao nhiêu để vừa đáp ứng nhu cầu chế biến, tiêu thụ hàng ngày, vừa không bị ứ đọng, hư hỏng nhất là đối với nguyên liệu tươi sống.

+ Chất lượng nguyên liệu hàng hoá khó đo lường, khó so sánh:

- Việc đánh giá chất lượng nguyên liệu chủ yếu bằng chủ quan nên chất lượng nguyên liệu phụ thuộc vào cách đánh giá của mỗi người. Một số nguyên liệu tươi sống để đánh giá chất lượng qua chỉ tiêu: tươi, non, thơm... thì đã bao hàm sự trừu tượng. Một số nguyên liệu phân ra loại 1,2... như thịt, cá... thì cũng khó phân biệt ranh giới.

Do đó khi đánh giá chất lượng nguyên liệu mua vào thường nảy sinh mâu thuẫn giữa người cung ứng và người tiếp nhận nguyên liệu.

- Yêu cầu: Người cung ứng và người tiếp nhận nguyên liệu cần phải có kiến thức đầy đủ về thương phẩm học kết hợp với kinh nghiệm thực tế để nhận biết và quản lý tốt chất lượng khi mua vào.

+ Cung ứng nguyên liệu và hàng hoá phụ thuộc vào mùa vụ của sản xuất và tiêu dùng:

- Mùa vụ sản xuất: Nguồn cung ứng nguyên liệu, hàng hoá cho kinh doanh ăn uống chủ yếu là từ sản xuất nông nghiệp, vì vậy nguyên liệu sản xuất mang tính thời vụ.

- Kinh doanh ăn uống - khách sạn cũng mang tính mùa vụ. Vào mùa vụ du lịch biển, lễ hội... nhu cầu nguyên liệu và hàng hoá tăng lên đáng kể.

- Yêu cầu: Phải thường xuyên nghiên cứu nhu cầu tiêu dùng của khách để có mức dự trữ hợp lý nhằm khắc phục tính thời vụ của sản xuất nguyên liệu và thời vụ của tiêu dùng.

+ Giá cả nguyên liệu, hàng hoá thường xuyên biến động:

- Do tính mùa vụ: Giá chính vụ thường thấp hơn giá giáp vụ.

- Trong cùng một loại nguyên liệu, hàng hoá ứng với cá mức chất lượng, kiểu dáng khác nhau thì mức giá khác nhau.

- Yêu cầu: Cần phân tích dự báo giá cả thị trường để lựa chọn thời điểm mua hàng với giá cả hợp lý nhất.

3.1.2. Yêu cầu cung ứng nguyên liệu

a. Số lượng

Đủ số lượng theo kế hoạch để đảm bảo sản xuất được liên tục, đều đặn. Tuy nhiên do đặc điểm của việc tiêu dùng các sản phẩm ăn uống theo chu kỳ ngắn nên cần phải dự trữ dự trữ nguyên liệu hợp lý, để phòng khi thị trường biến động.

b. Chủng loại

Thể hiện cơ cấu của các nguyên liệu tạo ra một món ăn theo công thức chế biến. Nếu thiếu thì chất lượng món ăn sẽ giảm chất lượng. Nguyên liệu còn đòi hỏi đồng bộ về màu sắc, kích cỡ cho từng món ăn hay từng phương pháp chế biến.

c. Chất lượng

Là yêu cầu quan trọng hàng đầu, nếu mua nguyên liệu chất lượng kém thì sản phẩm làm ra sẽ không ngon, không đáp ứng được nhu cầu người tiêu dùng, vì vậy không bán được.

Đây là yêu cầu khó đối với người mua nguyên liệu vì nguyên liệu có nhiều loại, mỗi loại có yêu cầu khác nhau nên người cung ứng cần có kiến thức về thương phẩm học hàng thực phẩm

d. Thời gian

Do nhu cầu của khách đa dạng, khi cần muốn có sản phẩm sử dụng ngay nên các cơ sở kinh doanh AU - KS cần có biện pháp dự trữ sẵn nguyên liệu để khi có nhu cầu có thể chế biến được ngay đảm bảo phục vụ khách hàng tốt nhất.

Cần chú ý tới quá trình vận chuyển giúp cho quá trình chế biến được thuận lợi mà chất lượng nguyên liệu không bị thay đổi.

e. Đảm bảo yêu cầu về kinh tế (giá cả)

Nếu cùng một mức chất lượng, chủng loại nếu mua được giá rẻ thì giá thành sản xuất sẽ hạ. Nhưng đối với sản phẩm ăn uống thì cần phải xem xét kỹ lưỡng vì nó ảnh hưởng đến sức khoẻ con người.

g. Đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm ở mức tối đa (các tiêu chuẩn về kim loại nặng, vi sinh vật, ký sinh trùng...)

Nếu không đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh sẽ ảnh hưởng tới sức khoẻ của khách. Do vậy người cung ứng nguyên liệu cần có lương tâm, hiểu biết về VSATTP, không vì tiền mà bán rẻ lương tâm mình.

3.1.3. Nội dung của tổ chức cung ứng hàng hoá

Quá trình mua nguyên liệu hàng hoá bao gồm các khâu:

- + Lập kế hoạch mua hàng
- + Lựa chọn nguồn cung ứng, người cung ứng
- + Kiểm tra, quản lý giá cả và chất lượng nguyên liệu hàng hoá

a. Kế hoạch mua hàng

* Kế hoạch mua nguyên liệu:

+ Nguyên liệu phục vụ cho quá trình sản xuất, kinh doanh ăn uống- khách sạn bao gồm nhiều loại nguyên liệu khác nhau, nên cần phải lên kế hoạch cho từng loại nguyên liệu.

+ Căn cứ để lập kế hoạch:

- Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh trong ngày và công thức chế biến của mỗi món ăn để dự tính nhu cầu nguyên vật liệu trong ngày.

- Căn cứ vào thực tiễn lượng nguyên liệu dùng trong những ngày trước đó và dự báo những ngày tiếp theo.

VD:

Khách sạn: A

Bộ phận: Bếp

PHIẾU KẾ HOẠCH SẢN XUẤT

Ngày... tháng...năm...

STT	Tên sản phẩm và NL dự kiến	Đơn vị tính	Số lượng	Ghi chú
I	Tên sản phẩm dự kiến			
1.	Thịt gà rang	Đĩa	10	Đĩa 20
2.	Rau muống luộc	Đĩa	10	
3.	Đậu rán	Cái	30	
II.	Tên nguyên liệu dự kiến			
1.	Gà hơi	Kg	8	Gà ta
2.	Rau muống	Kg	4	
3.	Đậu phụ	Cái	30	
4.	Gừng	g	10	
5.	Lá chanh	g	3	
6.	Gia vị	g	10	
				Mì chính, muối...

+ Đối với mỗi loại nguyên liệu có cách lập và mua khác nhau:

- Đối với nguyên liệu tươi sống: Do đặc điểm của loại nguyên liệu này không dự trữ lâu được và khó bảo quản, cho nên cần lập kế hoạch mua trong ngày. Đồng thời cần mua để dự trữ với mức hợp lý cho từng loại nhằm phục vụ nhu cầu đột xuất của khách hàng, đặc biệt đối với những ngày nghỉ cuối tuần, ngày lễ hội, những ngày cao điểm trong thời vụ du lịch.

- Đối với nguyên liệu khô: Bao gồm các loại lương thực, thực phẩm công nghệ... cần lập kế hoạch theo tuần, tháng để đảm bảo đáp ứng nhu cầu và có mức dự trữ hợp lý.

* Kế hoạch mua hàng chuyên bán:

+ Căn cứ lập kế hoạch:

- Mức tiêu thụ hàng tuần, tháng.

- Sự biến động về giá cả của nguồn cung ứng

- Phương thức thanh toán

+ Cần lập kế hoạch nhập hàng theo tuần, tháng cho từng loại chủ yếu có số lượng lớn.

* Kế hoạch mua vật tư: Cần lập kế hoạch theo nhóm vật tư cần thiết phải trang bị của nhà hàng và khách sạn. Tùy theo từng loại để lập kế hoạch:

+ Đối với nhóm vật tư phục vụ tiêu dùng thường xuyên hàng ngày thì không phải dự trữ như: giấy, khăn lau tay, cốc, đĩa dùng 1 lần... Cần lập kế hoạch theo ngày hoặc tuần để cung ứng một cách ổn định.

+ Đối với nhóm vật tư tiêu dùng thường xuyên nhưng không cần thiết nhập thường xuyên như: bát đĩa dùng nhiều lần, xà phòng thơm, khăn trải bàn... cần lập kế hoạch nhập hàng theo tuần, tháng.

❖ Lưu ý: Khi lập kế hoạch đòi hỏi phải cụ thể, chi tiết về số lượng, chủng loại, giá cả của hàng hoá. Riêng đối với nguyên liệu tươi sống cần có khung giá hướng dẫn đối với một số loại hàng chủ yếu với tiêu chuẩn, chất lượng tương ứng giúp cho người cung ứng và tiếp nhận chủ động và quản lý chặt chẽ.

b. Lựa chọn nguồn, người cung ứng

* Yêu cầu:

+ Thường xuyên đảm bảo chất lượng nguyên liệu, hàng hoá, vật tư

+ Giá cả hợp lý

+ Cung ứng đều đặn, thường xuyên theo nhu cầu của Doanh nghiệp

+ Có phương thức thanh toán phù hợp với tình hình tài chính của Doanh nghiệp

* Lựa chọn nguồn cung ứng: Có 2 loại nguồn cung ứng:

+ Nguồn cố định:

- Là nguồn cung ứng theo hình thức bỏ môi thường xuyên, bán hàng theo hợp đồng có bảo đảm. Nguồn cung ứng cố định được áp dụng đối với các loại hàng hoá, nguyên liệu mua với số lượng lớn.

- Ưu điểm:

- Chất lượng nguyên liệu, hàng hoá thường xuyên được đảm bảo.
- Luôn cung ứng đầy đủ, đúng kế hoạch do vậy Doanh nghiệp có thể chủ động trong hoạt động sản xuất, kinh doanh.
- Hình thức thanh toán linh hoạt (có thể trả chậm)
- Có thể đáp ứng nhanh chóng nhu cầu đột xuất của Doanh nghiệp

- Nhược điểm:

- Cơ cấu hàng hoá ít, đơn giản vì vậy người mua ít có cơ hội lựa chọn
- Giá cả thường không linh hoạt, không theo kịp giá cả thị trường.

+ Nguồn không cố định:

- Là nguồn hàng mua trực tiếp, nhỏ lẻ, chủ yếu là các loại như rau quả tươi, các loại rau gia vị...

- Ưu điểm:

- Lượng hàng hoá phong phú, người mua có nhiều cơ hội để lựa chọn
- Giá cả linh hoạt phù hợp với giá cả thị trường

- Nhược điểm:

- Chất lượng hàng hoá khó xác định
- Thanh toán không linh hoạt (thường phải trả ngay bằng tiền mặt)
- Cung ứng nguyên liệu, hàng hoá không ổn định, có thể bị nhỡ.

* Lựa chọn người cung ứng:

+ Người cung ứng có thể là 1 người hoặc nhiều người

- Một người: Là bạn hàng thường xuyên, có thể cung ứng ổn định, có thể áp dụng hình thức thanh toán chậm... tuy nhiên giá cả, chất lượng không có sự cạnh tranh nên có thể giá cao, chất lượng không tốt và nếu có sự trục trặc phía cung ứng sẽ làm ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Nhiều người: Đảm bảo về giá cả và chất lượng hàng hoá, tuy nhiên th[if gian chi phí mua hàng lớn, không có sự ưu đãi trong phương thức thanh toán.

=> *Tùy từng loại mặt hàng mà doanh nghiệp có thể lựa chọn số người cung ứng cho phù hợp.*

+ Hình thức mua bán:

- Nếu như mua với số lượng nhỏ lẻ, không thường xuyên thì các bên chỉ cần thoả thuận trực tiếp

- Nếu mua hàng với số lượng lớn thì tiến hành mua theo hợp đồng:
 - Hợp đồng mua bán hàng hoá là một văn bản ghi lại một cách bình đẳng, tự nguyện trong việc trao đổi mua bán hàng hoá giữa 1 bên người là người mua hàng và một bên là người bán hàng.
 - Nguyên tắc của 2 bên ký kết hợp đồng mua bán hàng hoá là bình đẳng và tự nguyện.
 - Nội dung cơ bản hợp đồng mua bán hàng hoá:
 - ✓ Tên hợp đồng
 - ✓ Ngày, tháng, năm ký kết hợp đồng
 - ✓ Họ và tên, chức vụ, số CMND, mã số thuế, địa chỉ, điện thoại của các bên ký kết hợp đồng
 - ✓ Đối tượng hàng hoá mua bán
 - ✓ Số lượng hàng hoá
 - ✓ Chất lượng và quy cách sản phẩm
 - ✓ Tiêu chuẩn kỹ thuật: kích thước, màu sắc, mùi vị...
- ❖ Lưu ý: Khi thoả thuận về chất lượng sản phẩm cần đưa ra các tiêu chuẩn để thoả thuận chất lượng. Nếu chưa được tiêu chuẩn hoá thì các bên tự thoả thuận bằng sự mô tả tỷ mỉ không dùng khái niệm chung chung.
 - ✓ Bao bì và cách đóng gói
 - ✓ Giao nhận: thời gian giao nhận, địa điểm giao nhận, phương thức giao nhận
 - ✓ Giá cả hàng hoá
 - ✓ Phương thức thanh toán
 - ✓ Bảo hành và hướng dẫn sử dụng
 - ✓ Các điều khoản về trách nhiệm vật chất của các bên tham gia hợp đồng

c. Quản lý giá cả, chất lượng, số lượng nguyên liệu hàng hoá

Khi tiếp nhận nguyên liệu, hàng hoá hàng ngày thì bộ phận tiếp nhận phải có trách nhiệm kiểm tra, giám sát, quản lý về:

+ Số lượng và chất lượng nguyên liệu, hàng hoá, vật tư: Nhân viên tiếp nhận cần cân, đo, đong, đếm chính xác để tránh thiếu hụt. Cần loại bỏ những hàng kém phẩm chất, vỡ, hỏng, hàng thực phẩm ôi thiu, kém vệ sinh, hàng thực phẩm công nghệ quá hạn sử dụng... Đặc biệt đối với nguyên liệu tươi sống như: thịt, cá, tôm, cua... cần kiểm tra chất lượng kỹ trước khi tiếp nhận. Thông qua hoạt động tiếp nhận, các nguyên liệu hàng hóa có được chấp nhận, có thể phải điều chỉnh, sửa chữa hoặc có thể bị từ chối trả lại cho nhà cung cấp. Khi quyết định tiếp nhận nguyên liệu hàng hóa nhà quản lý doanh nghiệp nhà hàng khách

sản dựa trên hệ thống tiêu chuẩn chất lượng đã được thiết lập, tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm được quy định và những thỏa thuận trong hợp đồng mua cho từng loại mặt hàng riêng biệt đã ký với nhà cung cấp. Do những yêu cầu đặt ra cho hoạt động quản lý tiếp nhận nguyên liệu hàng hóa, những người tham gia trực tiếp vào quá trình như nhân viên bộ phận cung ứng, nhân viên phụ trách nhà kho, các giám sát viên phải đáp ứng các yêu cầu sau: Có sự hiểu biết sâu sắc về các mặt hàng cần nhập của nhà hàng; Hiểu rõ về các tiêu chuẩn quy định vệ sinh an toàn thực phẩm đang được áp dụng tại Việt Nam; Phải có kiến thức kinh tế, có khả năng kiểm soát chi phí và những phát sinh ngoài hợp đồng đã được thỏa thuận. Quản lý tốt quá trình tiếp nhận nguyên liệu hàng hóa là biện pháp giúp các nhà quản lý tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả kinh tế và tăng chất lượng sản phẩm cho nhà hàng. Nếu quá trình xây dựng kế hoạch mua và mua nguyên liệu hàng hóa đã thực hiện tốt mà việc tiếp nhận không quản lý tốt sẽ phản tác dụng và không đem lại hiệu quả kinh tế cho cơ sở kinh doanh.

+ Quản lý giá cả nguyên liệu, hàng hoá, vật tư:

Quản lý giá cả nguyên liệu, hàng hoá: Phải so sánh với giá thị trường của cùng loại trong thời điểm nhập hàng. Đảm bảo mối quan hệ hợp lý giữa chất lượng với giá cả từng loại nguyên liệu, hàng hoá, vật tư. Nếu giá cả có sự thay đổi lớn, vượt quá khung giá hướng dẫn của doanh nghiệp cần phải báo cáo lên cấp trên để kịp thời điều chỉnh và thỏa thuận lại với nhà cung ứng.

3.2. Tổ chức dự trữ nguyên liệu, hàng hoá

3.2.1. Khái niệm về dự trữ nguyên liệu, hàng hoá dự trữ

Dự trữ là sự ngưng đọng tạm thời của hàng hóa trong quá trình vận động từ sản xuất đến tiêu dùng, được giữ lại để bán và tiêu dùng sau này. Dự trữ nguyên liệu hàng hóa là việc lưu giữ những hàng hoá hay nguyên liệu trong kho của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất, cũng như nhu cầu của khách hàng.

Để đảm bảo cho quá trình tiến hành được liên tục, hiệu quả đòi hỏi phải có một lượng nguyên liệu, hàng hoá dự trữ hợp lý. Lượng nguyên liệu, hàng hoá dự trữ (còn gọi là định mức dự trữ) là lượng nguyên liệu hàng hóa tồn kho cần thiết được quy định trong kỳ kế hoạch để đảm bảo cho quá trình sản xuất được tiến hành liên tục và bình thường.

Trong hệ thống kinh doanh nhà hàng khách sạn nguyên liệu, hàng hoá được giữ lại nhằm phục vụ chế biến và tiêu dùng sau này gọi là nguyên liệu, hàng hoá dự trữ. Dự trữ hàng hoá trong NHKS là một đòi hỏi tất yếu khách quan nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất chế biến sản phẩm và kinh doanh được diễn ra bình thường, liên tục.

Trước sự biến động khó lường của thị trường và nhu cầu tiêu dùng thì dự trữ hàng hóa là việc cần thiết của các doanh nghiệp nhằm đáp ứng được nhu cầu sử dụng tăng lên đột biến của khách hàng.

Doanh nghiệp cần phải lưu trữ nguyên liệu đầu vào, dự trữ hàng hóa trong kho hàng đủ để duy trì quá trình sản xuất liên tục, hạn chế những rủi ro khi nhà cung ứng gặp vấn đề.

Dự trữ hàng hóa trong doanh nghiệp thương mại giúp:

- + Đảm bảo tính ổn định trong việc lưu thông hàng hóa, có hàng bán ra liên tục cho khách hàng, tránh trường hợp hàng bị hết trong quá trình chuỗi sản xuất cung ứng ngưng trệ.
- + Có thời gian đổi mới chính nguồn hàng dự trữ, tìm kiếm lợi nhuận và mở rộng kinh doanh
- + Thúc đẩy nhanh quá trình tái sản xuất và tiết kiệm chi phí
- + Giúp tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường
- + Thực hiện được những nhiệm vụ chính trị xã hội của doanh nghiệp: Dự trữ hàng hóa đóng vai trò quan trọng trong các chính sách điều tiết vĩ mô của chính phủ, giúp khai thác các cơ hội thị trường và giảm thiểu rủi ro.

Vậy nguyên liệu, hàng hoá dự trữ là:

- + Nguyên liệu, hàng hoá được giữ lại nhằm phục vụ chế biến và tiêu dùng sau này gọi là hàng hoá dự trữ.
- + Dự trữ hàng hoá là 1 đòi hỏi tất yếu khách quan nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất và kinh doanh được diễn ra bình thường và liên tục

3.3.2. Phân loại hàng hoá dự trữ

a. Căn cứ vào đặc tính thương phẩm hàng hoá

Chia làm 2 loại:

+ Nguyên liệu tươi sống: Đây là các nguyên liệu có nguồn gốc động vật và thủy hải sản chủ yếu để phục vụ cho chế biến hàng tự chế. Phương pháp sử dụng phổ biến hiện nay là đông lạnh thực phẩm nhờ vào các thiết bị đông lạnh tiện lợi. Nhiệt độ thấp khi bảo quản đông lạnh khiến cho các loại vi khuẩn, vi sinh vật làm hỏng thực phẩm không thể phát triển và hoạt động, từ đó làm chậm quá trình hư hỏng thực phẩm. Phương pháp này giúp cho thực phẩm giữ được hương vị vốn có của nó nhưng cần tuân thủ những điều kiện bảo quản phù hợp (như nhiệt độ, bảo quản riêng biệt từng loại) và sử dụng phương pháp rã đông khoa học để không làm mất đi giá trị dinh dưỡng của thực phẩm. Khi kết thúc việc bảo quản phải sử dụng ngay chứ không được để thực phẩm đông lạnh tiếp xúc lâu ở nhiệt độ thường sẽ rất nhanh hỏng. Chi phí dự trữ thực phẩm cao và thời gian dự trữ ngắn.

+ Hàng khô: Các loại nguyên liệu như rau củ, trái cây, sữa... sử dụng phương pháp sấy khô nhằm giảm tối đa lượng nước có trong thực phẩm để ngăn chặn hoạt động của các loại vi khuẩn làm hỏng thức ăn. Phương pháp này đã có từ lâu đời, dễ thực hiện và rất tiện lợi. Tiết kiệm không gian dự trữ, dễ bảo quản, chi phí ít, thời gian dự trữ dài. Tuy nhiên, hàm lượng vitamin có trong thực

phẩm có thể bị mất đi do tác động của nhiệt độ cao cộng với thời gian dự trữ kéo dài.

b. Căn cứ vào vị trí dự trữ

+ Dự trữ trong kho, cửa hàng: Là hoạt động dự trữ nguyên liệu, hàng hóa thường xuyên nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng hoặc sản xuất ổn định theo thời gian.

+ Dự trữ ở trên đường vận chuyển: Loại dự trữ này tùy thuộc vào vị trí chuyển giao quyền sở hữu hàng hóa giữa các bên mua và bán. Dự trữ trên đường tùy thuộc vào quy mô tiêu thụ hàng hóa và thời gian trung bình vận chuyển hàng hóa. Thông thường thời gian vận chuyển trên đường vận chuyển bao gồm: Thời gian hàng hóa được chuyên chở trên các phương tiện vận tải, thời gian bốc dỡ, chuyển tải, thời gian hàng được bảo quản, lưu trữ tại kho bãi của các đơn vị vận tải.

+ Dự trữ ở các trang trại: Đây là hoạt động dự trữ tiềm năng nguyên liệu, hàng hóa. Các doanh nghiệp nhà hàng khách sạn thực hiện ký kết hợp đồng với các trang trại cung cấp nguồn thực phẩm cho doanh nghiệp nhằm dự trữ nguồn nguyên liệu đảm bảo về chất lượng và số lượng. Trong bối cảnh thị trường thực phẩm còn tiềm ẩn những nguy cơ thiếu an toàn, mô hình nông nghiệp sạch “từ trang trại đến bàn ăn” đã và đang được các doanh nghiệp nhà hàng khách sạn áp dụng. Điều này không những cung ứng nguồn nguyên liệu an toàn vệ sinh thực phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng mà còn giúp doanh nghiệp duy trì sản xuất liên tục, ổn định, tạo dựng niềm tin và uy tín của doanh nghiệp.

c. Căn cứ vào thời điểm dự trữ

+ Dự trữ đầu kỳ: Là lượng nguyên liệu hàng hoá dự trữ có mặt ở đầu kỳ thường được tính tại thời điểm đầu tháng, đầu quý, đầu năm.

+ Dự trữ hàng hoá cuối kỳ: Là lượng nguyên liệu hàng hoá dự trữ có mặt ở ngày cuối cùng trong kỳ thường được tính vào thời điểm cuối tháng, cuối quý, cuối năm.

d. Căn cứ vào quy mô hàng hoá dự trữ

+ Dự trữ thấp nhất: Là lượng hàng hoá tối thiểu ở trong doanh nghiệp, nếu thấp hơn có thể xảy ra gián đoạn sản xuất kinh doanh. Lượng hàng hoá này có ở trước ngày nhập hàng.

+ Dự trữ hàng hoá cao nhất: Là mức hàng hoá tối đa của doanh nghiệp, nếu cao hơn có thể dẫn tới ứ đọng hàng hoá. Mức dự trữ hàng hoá này có được vào ngày nhập hàng

+ Dự trữ hàng hoá bình quân: Là trung bình cộng của dự trữ thấp nhất và cao nhất, là mức dự trữ hàng hoá hợp lý thoả mãn yêu cầu sản xuất và bán ra ở các thời điểm.

3.2.3. Quản lý hàng hoá dự trữ

Đây là một giai đoạn vô cùng quan trọng nhằm đảm bảo cho các mặt hàng đã được nhập về và lưu trữ trong kho phải duy trì được chất lượng tốt nhất trong suốt thời gian lưu kho. Mục đích của hoạt động quản lý hàng hoá dự trữ chính là nhằm giảm khả năng hàng lưu bị loại thải do hư hỏng, thiu thối hoặc mất mát, hao hụt do các lý do chủ quan và khách quan. Những nguyên liệu hàng hóa bị hư hỏng và thối rữa sẽ giảm thiểu và có thể tiến tới bằng không nếu các tiêu chuẩn và quy trình kỹ thuật đảm bảo trong khi lưu kho được tuân thủ nghiêm ngặt về các vấn đề như: điều kiện vệ sinh, điều kiện nhiệt độ kho lạnh, độ thông thoáng, khô ráo, điều kiện về ánh sáng, vị trí sắp xếp hàng hóa theo chủng loại... Sự hao hụt, mất mát hàng hóa trong kho sẽ hoàn toàn được kiểm soát nếu cơ sở kinh doanh ăn uống có hệ thống bảo vệ tốt từ trong ra ngoài. Nhân viên quản lý kho thực hiện phân loại hàng hoá, nguyên liệu, vật tư ngay tại thời điểm nhập hàng; tiến hành sắp xếp hàng hoá, nguyên liệu trong kho một cách hợp lý và thuận tiện cho quá trình sử dụng.

Để đảm bảo các tiêu chuẩn bảo quản hàng hóa cất trữ trong kho, mỗi nhà hàng cần phải xây dựng nhà kho đúng tiêu chuẩn về vị trí, độ lớn, an toàn và đặc biệt phải được trang bị các thiết bị máy móc chuyên dùng như: Tủ lạnh, tủ đá, các loại giá đỡ, các loại kệ xếp,... Thường xuyên kiểm tra nguyên liệu, hàng hoá trong kho nhằm phát hiện những hiện tượng xấu như: ẩm mốc, vỡ, hỏng để có phương án khắc phục kịp thời. Đồng thời, nhân viên thủ kho phải tuân thủ việc tiến hành kiểm kê, thống kê và kiểm tra hàng hóa trong kho một cách định kỳ. Đảm bảo số lượng, chất lượng hàng hoá khi xuất kho và kiểm tra cân đối hàng hoá sau khi xuất kho. Theo dõi và quản lý chặt chẽ phiếu xuất kho, đảm bảo đúng yêu cầu giao nhận nguyên liệu, hàng hoá, vật tư. Bên cạnh đó, nguyên tắc “vào trước, ra trước” trong hoạt động nhập và xuất hàng trong kho phải được tôn trọng triệt để để đảm bảo chắc chắn rằng không có mặt hàng nào bị lưu lại quá lâu trong kho và sự thông thoáng hàng hóa là nhanh nhất. Thông thường trong suốt thời gian nhập và xuất hàng, các nhà hàng khách sạn phải có hai nhân viên nhà kho làm việc đồng thời để đảm bảo kiểm soát tốt các yêu cầu về chất lượng hàng hóa được nhập cũng như đảm bảo tính khách quan trong hoạt động này. Như vậy, hàng tồn kho, nguyên liệu, hàng hoá, vật tư trong kho sẽ được bảo quản tốt và đảm bảo tỷ lệ hao hụt của từng loại không vượt quá định mức của doanh nghiệp.

Cần tuân thủ những quy định của doanh nghiệp về nhập kho, chất xếp hàng hoá và kiểm tra, bảo quản nguyên liệu, cụ thể:

- + Phân loại hàng hoá, nguyên liệu, vật tư đã nhập
- + Sắp xếp hàng hoá, nguyên liệu trong kho một cách hợp lý và thuận tiện
- + Đảm bảo số lượng, chất lượng hàng hoá khi xuất kho
- + Kiểm tra cân đối hàng hoá sau khi xuất kho

+ Thường xuyên kiểm tra nguyên liệu, hàng hoá trong kho nhằm phát hiện những hiện tượng xấu như: ẩm mốc, vỡ, hỏng để có phương án khắc phục kịp thời

+ Quản lý chặt chẽ phiếu xuất kho, đảm bảo đúng yêu cầu giao nhận nguyên liệu, hàng hoá, vật tư.

+ Bảo quản tốt hàng tồn kho, nguyên liệu, hàng hoá, vật tư trong kho và đảm bảo tỷ lệ hao hụt của từng loại không vượt quá định mức của doanh nghiệp.

+ Thực hiện tốt nguyên tắc " vào trước, ra trước" trong hoạt động nhập và xuất hàng trong kho để đảm bảo không có mặt hàng nào bị lưu lại quá lâu trong kho và sự lưu thông hàng hoá là nhanh nhất.

3.3. Tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ

3.3.1. Đối với kinh doanh lưu trú

Kinh doanh lưu trú là hoạt động cơ bản trong các khách sạn, do đó tổ chức kinh doanh lưu trú có vai trò quan trọng, quyết định đến hiệu quả kinh tế của DN.

a. Tổ chức hoạt động phục vụ của bộ phận lễ tân khách sạn

* Tổ chức hoạt động nhận đăng kí buồng của khách sạn

+ Vai trò của bộ phận nhận đăng kí buồng:

Hoạt động nhận đăng ký buồng bắt đầu từ khi khách có nhu cầu liên hệ với khách sạn để tìm hiểu và đưa ra yêu cầu đặt buồng của mình vào một thời điểm nào đó trong tương lai, để đảm bảo rằng họ sẽ được sử dụng buồng đó khi họ tới khách sạn. Việc thoả thuận này có thể được diễn ra qua điện thoại, qua thư điện tử, Fax, gửi thư bưu điện hoặc cũng có thể đến trực tiếp khách sạn để đăng ký.

Những nhân viên nhận đăng ký buồng của khách sạn là những người đầu tiên giao tiếp với khách, vì thế thái độ của họ đối với khách có tốt hay không sẽ tác động tới ấn tượng đầu tiên của khách về khách sạn và có thể sẽ ảnh hưởng tới sự lựa chọn và quyết định của khách về việc có mua sản phẩm của khách sạn hay không.

+ Nhiệm vụ của nhà quản trị:

- Cần kiểm tra, giám sát nhân viên lễ tân trong quá trình nhận đăng ký thuê phòng của khách. Đối với nhân viên bộ phận này yêu cầu:

▪ Tạo ấn tượng đầu tiên tốt đẹp cho khách hàng về chất lượng phục vụ và về khách sạn.

▪ Bán buồng nhằm tối đa hoá công suất sử dụng và cực đại hoá doanh thu và lợi nhuận của khách sạn.

▪ Xây dựng dự báo về buồng cho khách sạn nhằm giúp các bộ phận trong khách sạn chủ động trong việc tối ưu hoá sử dụng các nguồn lực (con

người và cơ sở vật chất kỹ thuật) và tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận một cách nhịp nhàng.

=> Thái độ ân cần, kỹ năng giao tiếp, nghiệp vụ tốt

- Nhà quản trị cần kiểm tra, theo dõi thường xuyên để kịp thời giải quyết những ách tắc và đưa ra những quyết định kịp thời ngoài phạm vi quyền hạn của nhân viên.

VD: Giảm giá đoàn đông, phàn nàn của khách...

*** Tổ chức làm thủ tục nhập buồng (check - in) cho khách**

Trong giai đoạn này có sự tham gia của nhiều nhân viên trong bộ phận kinh doanh lưu trú của khách sạn như: nhân viên lễ tân ở quầy đón tiếp, nhân viên bảo vệ, nhân viên vận chuyển hành lý, nhân viên trực cửa... Những nhân viên này nhất thiết phải được đào tạo về kỹ năng giao tiếp với khách vì họ là những người đầu tiên tiếp xúc trực tiếp với khách và sẽ để lại những ấn tượng và cảm tình của khách dành cho khách sạn.

Trong quá trình làm thủ tục check - in cho khách, ngoài việc thực hiện đúng và đầy đủ các bước tiến hành theo quy trình, nhân viên lễ tân khách sạn cần chú ý một số vấn đề sau:

+ Thuyết phục khách để bán được loại buồng tốt hơn với mức giá bán cao hơn so với loại buồng và mức giá mà khách đã thoả thuận khi đăng ký buồng khách sạn.

+ Cung cấp thông tin về khách sạn và quảng cáo để bán các sản phẩm khác ngoài dịch vụ buồng ngủ.

+ Tìm hiểu về phương thức thanh toán của khách để có biện pháp chủ động xử lý trong những tình huống cụ thể.

+ Kết hợp chặt chẽ với các bộ phận có liên quan để phục vụ khách tốt hơn.

+ Mở tài khoản để theo dõi và cập nhật mọi chi tiêu của khách trong suốt thời gian lưu lại của họ nhằm tránh nhầm lẫn và thất thu cho khách sạn.

*** Tổ chức phục vụ trong thời gian khách lưu lại khách sạn**

Yêu cầu đối với nhân viên lễ tân:

- Phải có kỹ năng giao tiếp tốt để luôn làm hài lòng khách trong quá trình phục vụ, giúp nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn thông qua sự cảm nhận tốt của khách về khách sạn.

- Phải chú ý các kỹ năng xử lý tình huống đặc biệt là kỹ năng xử lý với những khách hàng nóng và khó tính.

- Làm tốt công tác kế toán lễ tân khách sạn.

- Lập báo cáo hàng đêm về tình trạng thực hiện một số chỉ tiêu kinh tế của bộ phận lưu trú và một số bộ phận có liên quan trong khách sạn để báo cáo Giám đốc khách sạn vào sáng hôm sau.

* Tổ chức làm thủ tục trả buồng (check - out) cho khách

Nhiệm vụ của nhân viên lễ tân:

+ nắm được chính xác ngày, giờ khách trả buồng để chuẩn bị cho việc làm thủ tục check – out một cách hiệu quả.

+ Thông tin cho tất cả các bộ phận có liên quan để cập nhật ngay những chi tiêu cuối cùng của khách vào hoá đơn để chuyển cho bộ phận thu ngân hoặc nhập vào máy.

+ Cân đối để tính số dư và khoá tài khoản cho khách, xây dựng hoá đơn tổng hợp để chuẩn bị thủ tục thanh toán thu tiền của khách.

+ Phải nắm vững quy trình thanh toán của từng phương thức thanh toán: bằng tiền mặt, thẻ tín dụng, theo hoá đơn thanh toán trước của các hãng lữ hành hoặc qua tài khoản của công ty.

+ Chủ động gợi ý khách phản hồi cho khách sạn trước khi họ rời khách sạn. Những điều phàn nàn của khách phải được chuyển đến các địa chỉ cần thiết và nhất thiết phải báo cáo với quản lý khách sạn.

+ Cần có sự phối hợp tốt từ các nhân viên vận chuyển hành lý và nhân viên bảo vệ khách sạn để việc tiễn khách được diễn ra thành công.

b. Tổ chức phục vụ của bộ phận buồng ngủ

+ Quy trình làm buồng:

Đón tiếp và bàn giao buồng cho khách -> Làm vệ sinh buồng hàng ngày và phục vụ các nhu cầu tại buồng của khách -> Kiểm tra và nhận bàn giao buồng từ khách -> Làm vệ sinh sau khi khách trả buồng.

+ Mô tả chi tiết trình tự các bước tiến hành và yêu cầu kỹ thuật cần thiết cho việc thực hiện từng công việc cụ thể như:

- Cách thức đón tiếp, dẫn khách vào buồng và bàn giao buồng cho khách.

- Quy trình và yêu cầu kỹ thuật làm vệ sinh phòng ngủ của khách.

- Quy trình và yêu cầu kỹ thuật làm vệ sinh phòng vệ sinh

- Quy trình và yêu cầu kỹ thuật làm giường

- Quy trình và yêu cầu kỹ thuật sử dụng các loại hoá chất tẩy rửa

- Quy trình và yêu cầu xử lý các đồ bỏ quên của khách trong khách sạn.

+ Các yêu cầu về trang phục và vệ sinh cá nhân cho nhân viên phục vụ buồng.

+ Các yêu cầu về thẩm mỹ cho việc trang trí buồng ngủ cho khách mang phong cách riêng của khách sạn.

+ Các yêu cầu về tốc độ và thời điểm thực hiện công việc cũng như các yêu cầu khác về an toàn lao động cho nhân viên.

3.3.2. Đối với kinh doanh ăn uống

a. Hàng ăn uống tự chế

Quy trình tổ chức chế biến sản phẩm ăn uống trong kinh doanh nhà hàng khách sạn được chia ra thành các giai đoạn, cụ thể như sau:

* Giai đoạn tiếp nhận nguyên liệu: Trưởng bộ phận bếp chỉ đạo tiếp nhận nguyên liệu cho nhu cầu sản xuất chế biến trong ngày theo kế hoạch. Khi tiếp nhận nguyên liệu nhân viên phụ trách phải nhận đủ về số lượng, chủng loại. Kiểm tra kỹ chất lượng nguyên liệu. Ghi đầy đủ hoá đơn tiếp nhận về số lượng nguyên liệu, trọng lượng thực tế và giá cả tương ứng của từng loại.

* Giai đoạn sơ chế nguyên liệu: Thông thường nguyên liệu cung cấp cho các cơ sở dịch vụ ăn uống không phải đã ở dạng phù hợp hoàn toàn ngay với yêu cầu nấu nướng, do vậy chúng cần phải qua sơ chế. Đây là giai đoạn loại bỏ những gì không ăn được ra khỏi nguyên liệu, để nguyên liệu sẵn sàng đưa vào chế biến. Ví dụ: nhặt, cắt, rửa sạch, gọt, thái, băm, trộn,... Làm sạch nguyên liệu để sẵn sàng cho chế biến. Yêu cầu đối với công việc sơ chế là phải có các khu vực chuyên dùng. Các loại nguyên liệu phải được phân loại kỹ và tổ chức sơ chế riêng theo yêu cầu của các món ăn đảm bảo yêu cầu vệ sinh, không ảnh hưởng đến chất lượng hương vị của nguyên liệu. Bố trí, sắp đặt nguyên liệu thuận tiện cho đầu bếp chế biến và vệ sinh sạch sẽ khu vực sơ chế. Quá trình sơ chế nguyên liệu phải được thực hiện theo đúng các tiêu chuẩn về quy trình công nghệ và hệ thống tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm.

* Giai đoạn chế biến sản phẩm: Đây là giai đoạn trung tâm của quá trình tổ chức sản xuất sản phẩm trong nhà hàng. Là giai đoạn làm cho nguyên liệu ở dạng rời rạc, chưa ăn được trở thành dạng ăn được và hợp vệ sinh. Quản lý tốt giai đoạn này sẽ không chỉ làm tăng khả năng hấp thụ thức ăn cũng như trong việc tiêu diệt vi khuẩn gây bệnh cho khách hàng mà thông qua đó sẽ làm tăng sự tín nhiệm của khách hàng đối với nhà hàng. Từ đó làm tăng khả năng thu hút khách và khả năng cạnh tranh của nhà hàng. Để làm được điều này thì các nhà hàng khách sạn cần đảm bảo môi trường và điều kiện thuận lợi cho đầu bếp khi chế biến sản phẩm, quản lý và giám sát nhân viên chế biến nhằm đảm bảo những yêu cầu sau: Đảm bảo đúng quy trình chế biến món ăn. Xếp đặt đơn đặt hàng của khách hợp lý để có thể cùng 1 lúc chế biến được số lượng món ăn nhiều nhất nhằm tránh lãng phí thời gian của đầu bếp (đặc biệt trong giờ cao điểm). Phân công lao động hợp lý giữa nhân viên nấu bếp chính, phụ, nhân viên phân phối và trình bày sản phẩm để phục vụ được nhịp nhàng, ăn khớp, tiết kiệm thời gian chờ đợi của khách hàng. Đảm bảo an toàn lao động và vệ sinh trong chế biến. Bên cạnh đó, công tác đào tạo, bồi dưỡng huấn luyện thường xuyên nhân viên nhà bếp cũng phải được tiến hành một cách chủ động. Đó là nhiệm vụ bắt buộc đối với người bếp trưởng của các nhà hàng.

* Giai đoạn phục vụ khách: Nhiệm vụ của hoạt động kinh doanh ăn uống trong nhà hàng khách sạn là thực hiện việc bán các sản phẩm cuối cùng (thức ăn, đồ uống đã được chế biến). Quy trình phục vụ ăn uống trực tiếp tại nhà hàng gồm 4 bước:

- Bước 1: Chuẩn bị phòng ăn và đặt bàn.

Nhiệm vụ của nhân viên phục vụ bàn trong nhà hàng khách sạn là phải tạo ra một môi trường, khung cảnh, điều kiện đặc biệt sao cho khách đến nhà hàng ăn uống sẽ có cảm giác thư giãn, vui vẻ, thoải mái nhất. Mục đích của các nhà hàng là phải hấp dẫn, thu hút khách đến ăn uống không chỉ bằng chất lượng và sự đa dạng của món ăn đồ uống mà còn bằng bầu không khí dễ chịu, thoải mái và sự phục vụ ân cần chu đáo và nhiệt tình của những nhân viên phục vụ trực tiếp tại đó. Để giảm thiểu những sơ xuất có thể xảy ra trong thời gian phục vụ trực tiếp khi khách tới nhà hàng rất cần cần một sự chuẩn bị phục vụ thật sự chu đáo. Chính vì vậy, giai đoạn chuẩn bị phòng ăn đóng vai trò hết sức quan trọng. Nội dung công việc khi chuẩn bị phòng ăn mà nhân viên phục vụ bàn cần làm là: Làm vệ sinh phòng ăn, sắp xếp kê bàn ghế trong phòng ăn, trải khăn bàn, bày biện bàn ăn và nhân viên phục vụ tự chuẩn bị vệ sinh cá nhân. Khi mọi công việc đã hoàn tất, nhà quản lý (tổ trưởng bộ phận phục vụ bàn) nhất thiết phải kiểm tra thật kỹ lưỡng từng việc đối với từng nhân viên. Trong trường hợp cần thiết phải tiến hành sát hạch tay nghề của nhân viên đặc biệt là những nhân viên mới để đảm bảo giảm thiểu các lỗi có thể xảy ra. Bên cạnh đó công tác tự chuẩn bị của nhân viên phục vụ bàn cũng cần phải được quy định và đòi hỏi phải được duy trì thường xuyên.

- Bước 2: Đón tiếp khách và giúp khách định vị.

Công việc này có thể được thực hiện theo cách chuyên môn hóa. Tức là có thể phân công cho những nhân viên có khả năng giao tiếp tốt (có trình độ ngoại ngữ), có khả năng nắm bắt tâm lý khách tốt làm việc ở cung đoạn phục vụ, tiếp khách trực tiếp như: đón tiếp khi khách mới đến nhà hàng, mời thực đơn, tiếp nhận yêu cầu, phục vụ món ăn đồ uống trong bữa ăn,... Như vậy sẽ tạo cho khách có cảm nhận tốt về chất lượng dịch vụ của nhà hàng. Việc sử dụng lao động theo cách này cũng giúp các nhà quản lý phát huy triệt để năng lực sở trường của từng cá nhân và tính hợp tác, tinh thần đồng đội của nhân viên bàn. Điều đó sẽ giúp nhà hàng tăng khả năng thu hút khách, tăng khả năng cạnh tranh, nâng cao năng lao động và đem lại hiệu quả cao hơn cho nhà hàng. Ngoài ra, nhân viên đón tiếp khách phải là người hiểu biết sâu sắc về các món ăn đồ uống của nhà hàng, thậm chí cả về cách chế biến các món ăn, về phong tục tập quán trong ăn uống của các vùng miền, dân tộc khác nhau nhằm có kỹ năng bán hàng tốt nhất và tối đa hóa doanh thu cho nhà hàng.

- Bước 3: Phục vụ khách ăn uống

Trong bước này nhân viên phục vụ phải tiếp xúc trực tiếp với khách trong một khoảng thời gian tương đối dài và phải thực hiện nhiều động tác kỹ thuật. Yêu cầu đặt ra trong bước này đối với nhân viên phục vụ là: luôn có thái độ tốt

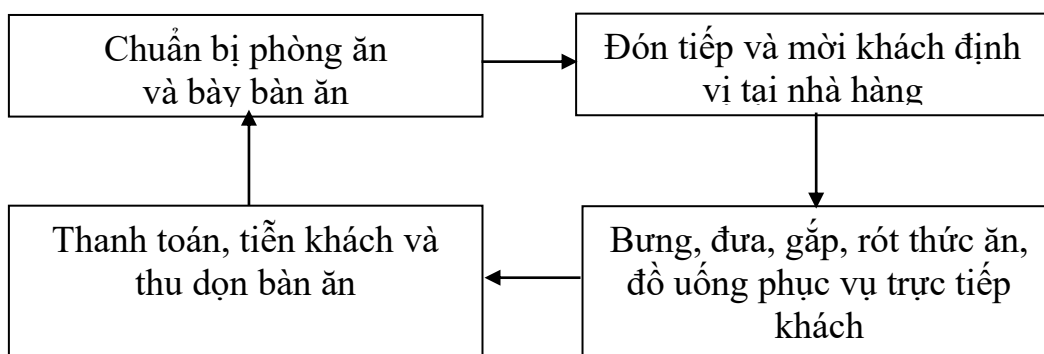
với mọi khách hàng trong suốt quá trình phục vụ, tốc độ phục vụ phải nhanh và được biệt chú ý để đảm bảo thời điểm phục vụ các món ăn kịp thời. Phải tuân thủ trong các thao tác kỹ thuật phục vụ trực tiếp để chứng minh tính chuyên nghiệp của nhân viên nhà hàng, điều đó giúp phân biệt thứ hạng của các nhà hàng sang trọng hay không. Điều đó sẽ có tính quyết định đối với mức phí dịch vụ của mỗi nhà hàng.

- Bước 4: Thanh toán, tiễn khách và thu dọn bàn ăn.

Đây là bước cuối cùng trong quá trình phục vụ một lượt khách của nhà hàng. Điều quan trọng nhất là đòi hỏi nhân viên phục vụ bàn phải biết kiên trì, nhẫn nại và lịch sự trong thời gian đợi khách ăn xong và thanh toán tiền. Tính chính xác cao cũng là yêu cầu không thể thiếu của bước phục vụ này. Công việc tiễn khách đòi hỏi những kiến thức giao tiếp của nhân viên phục vụ bàn. Thực hiện tiễn khách và ngay sau khi khách đã rời khỏi nhà hàng thì nhân viên phục vụ tiến hành thu dọn bàn ăn để phục vụ lượt khách tiếp theo.

Trong giai đoạn phục vụ khách yêu cầu đặt ra đối với nhân viên phục vụ bàn là cần kiểm tra kỹ sản phẩm trước khi phục vụ khách hàng, tuyệt đối không được phục vụ khách sản phẩm không đạt chất lượng, trình bày kém. Có như vậy mới hạn chế được sự phàn nàn của khách hàng về sản phẩm của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể trưng bày một số món ăn mẫu bằng hiện vật hoặc tranh ảnh để khách hàng dễ lựa chọn. Cần bố trí nhân viên phục vụ hợp lý để đảm bảo phục vụ khách kịp thời, chu đáo. Yêu cầu nhân viên phục vụ tuân thủ quy định về trang phục, phong cách phục vụ, tác phong phục vụ khách hàng. + Quá trình phục vụ một lượt khách ăn uống được lặp đi lặp lại cho các lượt khách khác nhau của nhà hàng. Quy trình đó được mô tả trong sơ đồ sau:

Quy trình phục vụ ăn uống trực tiếp tại nhà hàng



Sơ đồ 3.1. Quy trình phục vụ ăn uống trực tiếp tại nhà hàng

+ Yêu cầu:

- Cần kiểm tra kỹ sản phẩm trước khi phục vụ khách hàng, tuyệt đối không được phục vụ khách sản phẩm không đạt chất lượng, trình bày kém. Có như vậy mới hạn chế được sự phàn nàn của khách hàng về sản phẩm của doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp có thể trưng bày 1 số món ăn mẫu bằng hiện vật hoặc tranh ảnh để khách hàng dễ lựa chọn.

- Cần bố trí nhân viên phục vụ hợp lý để đảm bảo phục vụ khách kịp thời, chu đáo.

- Yêu cầu nhân viên phục vụ tuân thủ quy định về trang phục, phong cách phục vụ, tác phong phục vụ khách hàng.

b. Hàng mua sẵn

Trong nhà hàng khách sạn các mặt hàng được mua về bán lại cho khách hàng nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu ăn uống và sinh hoạt trong khi lưu trú tại khách sạn.

Đối với hàng phục vụ ăn uống như: bánh, kẹo, bia, rượu,... cần trưng bày nhiều loại để khách hàng dễ lựa chọn. Các khách sạn cần nghiên cứu về thị hiếu của khách hàng để bổ sung về số lượng, chủng loại một cách phù hợp nhằm kích thích nhu cầu của khách từ đó tăng doanh số bán ra.

Đối với hàng hoá phục vụ sinh hoạt, nghỉ ngơi, quà lưu niệm... cần nắm bắt kịp thời yêu cầu của khách để thay đổi, bổ sung và lập kế hoạch mua hàng một cách phù hợp để tránh hàng bị ứ đọng và lỗi mốt. Thực hiện chính sách đa dạng hoá mặt hàng, chính sách giá cả hợp lý nhằm thu hút khách hàng trong và ngoài nước.

3.3.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung

+ Dịch vụ bổ sung trong khách sạn như: Cắt tóc, giặt là, điện thoại, tắm hơi, massage...

+ Tổ chức kinh doanh các dịch vụ bổ sung chủ yếu nhằm đảm bảo chất lượng phục vụ khách tốt nhất, giá cả hợp lý, đạt được hiệu quả kinh tế cao.

+ Yêu cầu:

- Thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động phục vụ của nhân viên, kết hợp với ý kiến của khách hàng để kịp thời uốn nắn khiếm khuyết trong khâu phục vụ.

- Tạo môi trường tốt với những điều kiện làm việc thuận lợi, cơ sở vật chất kỹ thuật phù hợp để tạo ra chất lượng phục vụ cao nhất.

- Khuyến khích, động viên nhân viên đổi mới và đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, thường xuyên tìm hiểu để đáp ứng phù hợp với tâm lý của khách hàng, có nhiều sáng kiến để gây cảm tình và giữ vững lòng trung thành của khách đối với doanh nghiệp.

- Quản lý kết quả làm việc của nhân viên thông qua định mức lao động hoặc định mức doanh thu bán được.

3.4. Quản lý chất lượng sản phẩm, dịch vụ

3.4.1. Đối với kinh doanh lưu trú

+ Áp dụng các phương pháp thăm dò ý kiến khách hàng sau khi họ trả phòng cho khách sạn

+ Các tiêu chí đánh giá chất lượng sản phẩm lưu trú:

Tiện nghi phục vụ phòng, giá cả phòng, thái độ của nhân viên phục vụ, sự an toàn của khách sạn, vệ sinh của khách sạn.

3.4.2. Đối với kinh doanh ăn uống

+ Phương pháp tốt nhất là thăm dò ý kiến khách hàng về sản phẩm của DN:

- Các hình thức thăm dò: Hòm thư góp ý, đưa phiếu thăm dò ý kiến khách cho khách hàng góp ý, gặp mặt khách hàng...

- Lấy đánh giá, nhận xét của khách hàng về:

- Thực đơn của DN
- Về sản phẩm: Chất lượng, cơ cấu, sự phù hợp với khách hàng...
- Về giá cả: có hợp lý hay không...
- Về nhân viên: Trình độ phục vụ của nhân viên, sự nhiệt tình, trang phục...

- Thông qua thăm dò, DN nắm bắt được nhu cầu của khách hàng đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ để không ngừng hoàn thiện và đáp ứng đòi hỏi của họ.

+ Ngoài ra có thể tổ chức hội nghị khách hàng đối với DN quy mô vừa và lớn (vì chi phí lớn)

Trong điều kiện cạnh tranh hết sức gay gắt như hiện nay, ngoài phương pháp trên nhà quản trị cần phải thường xuyên so sánh chất lượng, cơ cấu sản phẩm và dịch vụ của mình đối với các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh để tìm các giải pháp nâng cao chất lượng sản phẩm, đưa vào kinh doanh sản phẩm mới có sức thu hút khách hàng.

3.4.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung

Thông qua thăm dò ý kiến khách hàng để thấy được nhận xét của khách về: Chất lượng, giá cả dịch vụ, sự thoả mãn của khách hàng, tiện nghi phục vụ và trình độ, thái độ của nhân viên phục vụ. Ngoài ra, cần có các câu hỏi chi tiết để khách hàng đánh giá, cho điểm về trình độ phục vụ của nhân viên, sự nhiệt tình của nhân viên và những câu hỏi nhằm nắm bắt nhu cầu mới của khách hàng cũng như ý kiến phàn nàn của họ đối với chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp.

3.5. Quản lý giá cả sản phẩm, dịch vụ

3.5.1. Đối với kinh doanh lưu trú

a. Xây dựng giá bán dịch vụ lưu trú

Công thức:

$$Gđi = Zi + Li + Ti \quad \text{hay:} \quad Gđi = Gđci + Ti$$

Trong đó:

- + Gđi: Giá bán đảm bảo kinh doanh sản phẩm buồng loại i
- + Gđci: Giá bán đảm bảo kinh doanh sản phẩm buồng loại i chưa có thuế
- + Zi: Giá thành sản phẩm buồng loại i

$$Zi = \frac{\text{Tổng chi phí buồng loại i/ ngày}}{\text{Số buồng loại i sử dụng trong 1 ngày}}$$

- Tổng chi phí buồng loại i gồm: chi phí tiền lương; chi phí quản lý; chi phí khấu hao tài sản; chi phí dịch vụ công; chi phí vật chất khác.

Tổng chi phí buồng loại i được xác định theo phương pháp tương quan:

Tỉ lệ tương quan: Là tỉ lệ giữa chi phí đầu tư xây dựng ban đầu cho các loại buồng.

- Số buồng loại i sử dụng trong ngày:

$$\text{Số buồng loại i sử dụng trong ngày} = \frac{\text{Tổng số buồng loại i}}{\text{Công suất sử dụng buồng loại i}}$$

+ Li: Mức lãi tối thiểu khi bán sản phẩm buồng loại i do từng khách sạn quy định.

+ Ti: Là thuế GTGT khi bán sản phẩm buồng

$$Ti = Gđci \times \text{Thuế suất thuế GTGT}$$

b. Thực hiện chính sách giá

* So sánh với giá bình quân (Gbq) của các khách sạn cùng loại trên thị trường

+ Gđi > Gbq: Việc kinh doanh gặp khó khăn

+ Gđi = Gbq: Khách sạn kinh doanh được

+ Gđi < Gbq: Khách sạn kinh doanh tốt

* So sánh Gđi với giá của đối thủ cạnh tranh: So sánh điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn với đối thủ cạnh tranh

+ Nếu nhiều điểm mạnh hơn: có thể tăng giá

+ Nếu nhiều điểm yếu hơn: nên giảm giá

- * Căn cứ vào mục tiêu marketing của khách sạn trong từng giai đoạn
 - + Trong giai đoạn đầu, mục tiêu là thu hút khách: giảm giá
 - + Khi đã có vị trí trên thị trường, mục tiêu là lợi nhuận: tăng giá dần dần
- * Căn cứ vào quan hệ cung- cầu trên thị trường
 - + $S > D$: Giảm giá
 - + $S = D$: Giá trung bình
 - + $S < D$: Tăng giá

3.5.2. Đối với kinh doanh ăn uống

Quản lý giá cả sản phẩm ăn uống bao gồm các nội dung chủ yếu: Quản lý tỷ lệ lãi gộp (tỷ lệ thặng số); Quản lý khâu tính giá nguyên liệu vào giá bán sản phẩm; Xây dựng chính sách giá bán hợp lý.

Quản lý tỷ lệ lãi gộp đối với sản phẩm ăn uống về thực chất nhằm đảm bảo khối lượng nguyên liệu cần thiết và dịch vụ đi kèm cho một đơn vị sản phẩm. Nhà quản lý cần quy định tỷ lệ lãi gộp cho từng nhóm sản phẩm chủ yếu và thường xuyên kiểm tra giám sát thực hiện của nhân viên khi tính giá bán sản phẩm. Đối với những khách đặt tiệc đột xuất cần quy định tỷ lệ lãi gộp hợp lý tương ứng với số tiền/ 1 suất ăn và yêu cầu phục vụ của khách. Cần kiểm tra thường xuyên việc tính giá bán sản phẩm của các bộ phận, các nhân viên phụ trách để đảm bảo uy tín của doanh nghiệp, đảm bảo chất lượng sản phẩm và tránh những hiện tượng gian lận trong quản lý giá bán.

Nhà quản lý cũng cần kiểm tra, giám sát việc tính giá nguyên liệu vào giá bán sản phẩm. Có thể áp dụng phương pháp tính theo khung giá hướng dẫn hay giá trung bình trong một thời gian nhất định để tránh hiện tượng tính giá nguyên liệu một cách tùy tiện ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Khi xây dựng chính sách giá bán sản phẩm phải căn cứ vào: Giá bán sản phẩm của đối thủ cạnh tranh là một trong số các yếu tố quan trọng định giá của sản phẩm. Tuy nhiên điều này cũng phải dựa trên sự tương ứng giữa giá cả sản phẩm với chất lượng sản phẩm và vị thế, uy tín của doanh nghiệp.

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp, chính sách giá phải đảm bảo linh hoạt, phù hợp với sự biến động của cung - cầu trên thị trường và đây được coi là một công cụ trong cạnh tranh. Trong bất kỳ trường hợp nào, doanh nghiệp giữ vững được giá bán là yêu cầu cần thiết của mỗi doanh nghiệp. Do đặc điểm của sản xuất và tiêu thụ sản phẩm ăn uống nên việc thay đổi giá bán có thể thực hiện thông qua điều chỉnh cơ cấu vật chất và dịch vụ đi kèm sản phẩm. Vì vậy, việc ổn định giá bán sản phẩm dịch vụ góp phần giữ vững vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

+ Phương pháp xây dựng giá bán:

- Định giá trên cơ sở thị trường: Căn cứ vào giá cả của sản phẩm cùng loại trên thị trường để định giá bán của doanh nghiệp. Có thể định giá dựa trên cơ sở:

mùa vụ, giới tính, lứa tuổi, quen biết, phương thức thanh toán... Tuỳ thuộc vào điều kiện thực tế mà chính sách giá của doanh nghiệp có thể cao hơn, ngang bằng hoặc thấp hơn giá thị trường.

Chính sách giá cao hơn giá thị trường: Tức là tính giá bán cao hơn giá đối thủ cạnh tranh đối với những hàng hoá dịch vụ cùng chất lượng. Chính sách này thường áp dụng cho những sản phẩm dịch vụ cao cấp, ít các khách sạn đáp ứng được. Mặt khác, đánh vào tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng sản phẩm có giá cao hơn sẽ có chất lượng tốt hơn.

Chính sách giá thấp hơn giá thị trường: Đây là chính sách giá bán hạ hơn so với những khách sạn cùng cung cấp sản phẩm dịch vụ có chất lượng như nhau. Cách thức này thường sử dụng khi doanh nghiệp có sản phẩm mới đưa vào thị trường nhằm chiếm thị phần lớn khi người tiêu dùng hiểu rõ về sản phẩm.

Chính sách giá theo giá thị trường: Tạo ra yếu tố tâm lý đối với người tiêu dùng cho rằng giá chuẩn, không đắt, không rẻ. Đồng thời tránh chạy đua về giá đối với các đối thủ cạnh tranh mà kết quả của nó có thể làm các bên đều thiệt hại.

- **Định giá trên cơ sở chi phí:** Định giá dựa trên chi phí là việc tính toán giá bán dựa trên các khoản phí sản xuất, phân phối và bán sản phẩm cộng với một tỷ lệ lợi nhuận kỳ vọng dành cho công sức bỏ ra với những rủi ro phải gánh chịu.

Ưu điểm của phương pháp định giá theo chi phí là: Đơn giản, dễ tính toán do người bán biết rõ chi phí hơn là cầu thị trường. Người bán cũng không phải thay đổi giá khi nhu cầu thay đổi. Các nhà bán buôn, bán lẻ thường sử dụng kiểu định giá này. Phương pháp này công bằng hơn đối với cả người mua và người bán. Người bán có được một mức lợi nhuận hợp lý. Người mua dễ chấp nhận khi biết mức lợi nhuận hợp lý của người bán. Giá cả thì ổn định, không lên xuống thất thường. Nếu các đối thủ cũng áp dụng phương pháp này thì cạnh tranh về giá sẽ giảm bớt đáng kể.

Nhược điểm của phương pháp định giá theo chi phí là: Dễ dẫn đến sự cứng nhắc trong định giá. Khi nhu cầu xuống thấp thì giá sẽ không hợp lý nếu không điều chỉnh. Để khắc phục nhược điểm nêu trên, có thể cải tiến phương pháp này bằng cách doanh nghiệp sẽ chọn định mức lợi nhuận linh hoạt tuỳ vào tình hình cạnh tranh và cung cầu trên thị trường. Khi cạnh tranh trên thị trường mạnh, doanh nghiệp có thể giảm bớt mức lợi nhuận. Ngược lại, khi cạnh tranh yếu, doanh nghiệp có thể tăng giá.

Phương pháp 1: Định giá trên cơ sở chi phí dựa vào giá thành sản phẩm

Công thức:

$$G_b = G_t + LN$$

Chú thích:

G_b : Giá bán

G_t : Giá thành

LN: Lợi nhuận định mức

Trong đó:

$$G_t = CP_{CĐ} + CP_{BĐ}$$

Chú thích:

- $CP_{CĐ}$: Đây là những chi phí không thay đổi theo sự thay đổi về số lượng sản phẩm của doanh nghiệp NHKS. Chi phí cố định có liên quan đến thời gian, tức là nó không đổi trong một khoảng thời gian. Ví dụ: Chi phí thuê cửa hàng, Chi phí trang thiết bị, máy móc,...

- $CP_{BĐ}$: Chi phí biến đổi là chi phí thay đổi theo số lượng sản phẩm đơn vị sản xuất. Ví dụ: chi phí nguyên liệu, chi phí điện nước,...

Ví dụ 1: Một nhà hàng bán bún bò có chi phí cố định ($CP_{CĐ}$) là 15.000.000đ/tháng. Mỗi ngày làm 500 bát. Chi phí biến đổi ($CP_{BĐ}$) trong 1 bát bún là 20.000đ. Để có lợi nhuận 60.000.000đ/tháng thì giá bán 1 bát bún là bao nhiêu?

Bài giải:

- $CP_{CĐ}$ cho 1 bát bún = $15.000.000 / (30 \times 500) = 1.000$ (đ/bát)

- $G_t = CP_{CĐ} + CP_{BĐ} = 1.000 + 20.000 = 21.000$ (đ/bát)

- LN 1 bát bún = $60.000.000 / (30 \times 500) = 4.000$ (đ/bát)

- G_b 1 bát bún = $G_t + LN = 21.000 + 4.000 = 25.000$ (đ/bát)

Phương pháp 2: Định giá trên cơ sở chi phí dựa vào giá trị nguyên liệu hàng hoá đưa vào sản xuất chế biến sản phẩm đó.

Chú thích:

G_b : Giá bán

T_{NL} : Trị giá nguyên liệu

LG : Lãi gộp

TLLG: Tỷ lệ lãi gộp

Công thức: Ta có: $G_b = T_{NL} + LG$

và $TLLG = LG : G_b$

→ $TLLG = LG : (T_{NL} + LG)$

→ $LG = TLLG \times (T_{NL} + LG)$

$$\rightarrow LG = \frac{T_{NL} \times TLLG}{1 - TLLG}$$

Ví dụ 2: Một nhà hàng ăn uống kinh doanh mặt hàng bánh Ga tô, mỗi ngày sản xuất 50 chiếc. Trị giá nguyên liệu để sản xuất 1 ngày là 5.250.000đ, lãi gộp là 30%. Hãy xác định giá bán 1 chiếc bánh Ga tô?

Bài giải:

- T_{NL} 1 chiếc bánh = $5.250.000 : 50 = 105.000$ (đ/chiếc)

- Lãi gộp 1 chiếc bánh = $(105.000 \times 30\%) / (1-70\%) = 45.000$ đ

=> G_b 1 chiếc bánh = $105.000 + 45.000 = 150.000$ (đ/chiếc)

3.5.3. Đối với kinh doanh dịch vụ bổ sung

Quản trị kinh doanh các dịch vụ bổ sung chủ yếu nhằm đảm bảo chất lượng phục vụ khách tốt nhất, giá cả hợp lý, đạt được hiệu quả kinh tế cao.

Muốn đảm bảo chất lượng phục vụ khách tốt nhất trong điều kiện cụ thể của trang thiết bị kỹ thuật và cơ sở vật chất của khách sạn, nhà quản trị cần thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động phục vụ của nhân viên, kết hợp với ý kiến tiếp nhận của khách hàng để kịp thời uốn nắn những khiếm khuyết trong các khâu phục vụ. Cần tạo môi trường tốt với những điều kiện thuận lợi về không gian, về trang thiết bị, dụng cụ để nhân viên có thể phục vụ với chất lượng cao. Cần khuyến khích, động viên nhân viên đổi mới và đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, thường xuyên tìm hiểu để đáp ứng phù hợp với tâm lý của từng tập khách hàng, có nhiều sáng kiến để gây cảm tình và giữ vững lòng trung thành của khách đối với doanh nghiệp.

Bên cạnh đó cần quản lý kết quả làm việc của nhân viên thông qua định mức lao động hay quản lý bằng hoá đơn đặt hàng của khách để chống thất thu cho doanh nghiệp.

Trong kinh doanh khách sạn, giá buồng là một yếu tố quan trọng để thu hút khách hàng, đồng thời quyết định doanh thu của khách sạn. Để tối đa hóa doanh thu, cần lựa chọn phương pháp định giá phòng hiệu quả. Các phương pháp định giá buồng như sau:

Phương pháp định tính: Xác định giá trên cơ sở cạnh tranh thông qua việc phân tích và so sánh các điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh với điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn. Cân nhắc với mức giá thành sản phẩm buồng ngủ của khách sạn và dựa trên định hướng chiến lược marketing của khách sạn. Xác định giá trên cơ sở nhu cầu dựa vào mức giá cho thuê buồng ngủ được khách hàng cho là hợp lý thông qua kết quả điều tra thị trường của khách sạn, kết hợp so sánh với giá thành sản phẩm buồng ngủ của khách sạn.

Phương pháp định lượng: Tính giá bình quân cho thuê buồng ngủ dựa trên chi phí buồng và công suất sử dụng buồng.

Công thức:

$$Gđi = Zi + Li + Ti$$

Hay:

$$Gđi = Gđci + Ti$$

Chú thích:

Gđi : Giá bán đảm bảo kinh doanh sản phẩm buồng loại i

Gđci: Giá bán đảm bảo kinh doanh sản phẩm buồng loại i chưa có thuế

Zi: Giá thành sản phẩm buồng loại i

Trong đó:

$$Zi = \frac{\text{Tổng chi phí buồng loại i trong ngày}}{\text{Số buồng loại i sử dụng trong 1 ngày}}$$

- Tổng chi phí buồng loại i gồm: chi phí tiền lương, chi phí quản lý, chi phí khấu hao tài sản, chi phí dịch vụ công, chi phí vật chất khác. Được xác định theo phương pháp tương quan: Tỷ lệ tương quan là tỷ lệ giữa chi phí đầu tư xây dựng ban đầu cho các loại buồng.

- Số buồng loại i sử dụng trong ngày:

$$\text{Số buồng loại i sử dụng trong ngày} = \frac{\text{Tổng số buồng loại i}}{\text{Công suất sử dụng buồng loại i}}$$

- Li: Mức lãi tối thiểu khi bán sản phẩm buồng loại i do từng khách sạn quy định.

- Ti: là thuế GTGT khi bán sản phẩm buồng

$$Ti = Gđci \times \text{Thuế suất thuế GTGT}$$

Ví dụ: Một khách sạn có 60 phòng, trong đó có 35 phòng tiêu chuẩn và 25 phòng cao cấp. Số tiền đầu tư xây dựng mua sắm trang thiết bị là 8.000.000.000 đồng, khấu hao trong 10 năm. Số tiền đầu tư cho phòng cao cấp chiếm 70%.

Tổng chi phí tiền công, tiền điện, tiền nước 1 ngày là 4.000.000 đồng. Công suất sử dụng phòng 60%. Thuế suất thuế GTGT 10%. Tỷ lệ lãi 30%.

Yêu cầu: Xác định giá bán buồng của khách sạn trên.

Bài giải:

- Khấu hao TSCĐ = 8.000.000.000 : 10 : 365 = 2.192.000 đ/ngày

- Tổng chi phí 1 ngày = 2.192.000 + 4.000.000 = 6.192.000 đ/ngày

- Tổng chi phí buồng tiêu chuẩn = 6.192.000 × 30% = 1.857.600 đồng

- Tổng chi phí buồng cao cấp = $6.192.000 \times 70\% = 4.334.400$ đồng
- Số buồng tiêu chuẩn sử dụng trong ngày = $35 \times 60\% = 21$ phòng
- Số buồng cao cấp sử dụng trong ngày = $25 \times 60\% = 15$ phòng
- Giá thành buồng tiêu chuẩn = $1.857.600 : 21 = 88.457$ đồng
- Giá thành buồng cao cấp = $4.334.400 : 15 = 288.960$ đồng
- Lãi buồng tiêu chuẩn = $88.457 \times 30\% = 26.537$ đồng
- Lãi buồng cao cấp = $288.960 \times 30\% = 86.688$ đồng
- Giá chưa thuế buồng tiêu chuẩn = $88.457 + 26.537 = 114.994$ đồng
- Giá chưa thuế buồng cao cấp = $288.960 + 86.688 = 375.648$ đồng
- Thuế GTGT buồng tiêu chuẩn = $114.994 \times 10\% = 11.499$ đồng
- Thuế GTGT buồng cao cấp = $375.648 \times 10\% = 37.564$ đồng
- Giá bán buồng tiêu chuẩn = $114.994 + 11.499 = 126.493$ đồng
- Giá bán buồng cao cấp = $375.648 + 37.564 = 413.212$ đồng

❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Đặc điểm, yêu cầu, nội dung của tổ chức cung ứng nguyên liệu hàng hóa.
- Khái niệm, phân loại, quản lý dự trữ nguyên liệu hàng hóa.
- Tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm dịch vụ.
- Quản lý chất lượng sản phẩm dịch vụ.
- Quản lý giá cả sản phẩm dịch vụ.

❖ CÂU HỎI THẢO LUẬN

Câu 1: Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hóa là gì? Tại sao phải tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hóa trong nhà hàng khách sạn?

Câu 2: Dự trữ nguyên liệu, hàng hóa là gì? Vì sao doanh nghiệp nhà hàng khách sạn phải tổ chức dự trữ nguyên liệu, hàng hóa?

Câu 3: Anh (chị) hãy trình bày nội dung quản lý chất lượng sản phẩm trong quá trình quản lý kinh doanh tại nhà hàng, khách sạn?

Câu 4: Tính giá sản phẩm dựa vào giá thành sản phẩm tại nhà hàng mà anh chị biết?

