

การดำเนินงาน  
และโครงสร้าง ✈️  
การบริหารงาน  
โรงแรม

หน่วยที่

4



# 1.

## รูปแบบการจัดการธุรกิจโรงแรม

### 1.1 โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels)

โรงแรมประเภทนี้บุคคลคนเดียวหรือคณะบุคคลเป็นเจ้าของ การบริหารงานเป็นอิสระ ไม่ขึ้นอยู่กับโรงแรมอื่น ๆ จึงทำให้มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารงาน

โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระเป็นโรงแรมที่ไม่ได้เข้าร่วมกับองค์การธุรกิจใด ๆ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายโรงแรมต่างแฟรนไชส์ หรือบริษัทรับบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรมใด ๆ ทั้งสิ้น เป็นโรงแรมที่เจ้าของบริหารงานเอง ซึ่งในบางแห่งเป็นลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว ส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมืองเล็ก ๆ และในชุมชน รีสอร์ทตามฤดูกาล แยกหรือผู้มาใช้บริการในโรงแรมอิสระมักนิยมการบริการที่เป็นส่วนตัว และนิยมโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ซึ่งเอกลักษณ์ดังกล่าวนี้อาจจะเป็นเอกลักษณ์ในเรื่องสถานที่ตั้ง การบริการ การออกแบบ และ/หรือวิธีการจัดการทรัพย์สินก็ได้



## ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบการบริการงานโรงแรมระบบอิสระ

ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ การบริหารงานมีความคล่องตัว เนื่องจากเจ้าของและผู้บริหารงานมักเป็นบุคคลคนเดียวกัน การตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว</li><li>◆ สามารถสร้างเอกลักษณ์หรือจุดขายของตนเองได้ง่าย</li><li>◆ การควบคุมอย่างทั่วถึง ถ้าเป็นกิจการโรงแรมขนาดเล็ก และเจ้าของมีพื้นที่ห้องจำนวนมากที่ไว้ใจได้ก็สามารถมอบหน้าที่ในการควบคุมงานแต่ละส่วน ทำให้ตรวจสอบคุณภาพ ตรวจสอบด้านการเงินซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ</li><li>◆ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์โรงแรมแบบอิสระทำได้ง่าย ไม่ซับซ้อน เช่น การประชาสัมพันธ์แบบไดเร็กเมล (Direct Mail) โดยส่งเอกสารไปยังแขกและผู้ที่เคยมาใช้บริการโดยตรง</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ โรงแรมระบบอิสระมักมีปัญหาเรื่องการจัดการด้านการเงิน โดยเฉพาะการบริการค่าใช้จ่ายแรงงาน และการควบคุมคุณภาพ</li><li>◆ โรงแรมระบบอิสระมักจะมีพนักงานที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากโอกาสความก้าวหน้ามีไม่มากนัก ผู้ที่มีประสิทธิภาพมากจึงไม่มาสมัครทำงานในโรงแรมระบบนี้ และไม่มีระบบในการจัดการฝึกอบรมพนักงาน</li><li>◆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เจ้าของหรือผู้บริหารมักจะต้องแก้ปัญหาด้วยตัวเองตามลำพัง ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้อื่น ซึ่งในบางครั้งอาจเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจได้</li></ul>

## 1.2 โรงแรมระบบเครือข่าย (Chain Hotels)

**ระบบเครือข่าย** หรือ **Chain System** คือ การบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่าง ๆ โดยมีความเป็นเจ้าของและ/หรือการควบคุมการบริหารและการควบคุมดูแลที่เหมือนกันหรืออยู่ในระบบเดียวกัน ทุกกิจการที่อยู่ภายใต้เครือข่ายเดียวกันถูกบริหารและเป็นเจ้าของโดยบริษัทเดียว โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อประกอบการร่วมกัน และ/หรืออยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตเป็นกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผลจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ มีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จักในตลาด จึงใช้ชื่อประกอบการเดิม เพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน ที่ยังคงนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเหมือนกัน



## ข้อได้เปรียบเสียเปรียบของการบริหารโรงแรมระบบทำสัญญาจัดการ

ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
<p>◆ ในแง่ของเจ้าของโรงแรม การทำสัญญาร่วมจัดการกับบริษัทรับบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่มีประสบการณ์สูง หรือเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เป็นสิ่งที่ประกันถึงผลตอบแทนที่เจ้าของโรงแรมจะได้รับแม้ว่าจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมบริหารจัดการไปบางส่วนก็ตาม</p> <p>◆ ในแง่ของผู้ที่รับบริหารจัดการการทำสัญญาร่วมจัดการเป็นการขยายธุรกิจของตนออกไปโดยลงทุนเพียงเล็กน้อยบางส่วนเท่านั้นผู้บริหารจัดการสามารถดูแลควบคุมทรัพย์สินเป็นจำนวนมาก โดยมีอัตราเสี่ยงทางการเงินต่ำ</p>	<p>◆ ในแง่เจ้าของโรงแรม จะต้องรับผิดชอบในเรื่องค่าใช้จ่ายทั้งหมด แม้ว่าในอนาคตผู้รับบริหารจัดการอาจจะมีการร่วมลงทุนในบางส่วน แต่เจ้าของโรงแรมยังต้องรับภาระในการระดมทุนเพื่อมาใช้ในการบริหารทรัพย์สิน ไม่ว่าโรงแรมจะอยู่ในภาวะใด ค่าธรรมเนียมบริหารจัดการ (Management Fee) ก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด</p> <p>◆ ในแง่ของผู้บริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารจัดการเกิดจากผลการบริหารโรงแรมที่ตนดูแลอยู่ในกรณีที่เจ้าของปฏิเสธในการจัดการหรือไม่สามารถหาเงินทุนมาเพิ่มได้ ก็ย่อมส่งผลถึงการดำเนินงาน ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลต่อไปยังชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ</p>

โรงแรมเครือข่ายจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้



1

การบริหารโดยบริษัทแม่ (Parent Company)

2

การบริหารโดยพันธสัญญา (Management Contract)

3

การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise Groups)

## ข้อได้เปรียบเสียเปรียบของการบริหารโรงแรมระบบเครือข่าย

ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ การบริหารงานมีความคล่องตัวทางการเงินมากกว่า เนื่องจากมีเงินทุนเป็นจำนวนมาก</li><li>◆ ใช้มาตรฐานเดียวกันในการให้บริการแก่แขกที่มาพักในโรงแรมในเครือทุกแห่ง</li><li>◆ ง่ายต่อการกำหนดมาตรฐานการบริการและนโยบายด้านการปฏิบัติการ</li><li>◆ โรงแรมระบบเครือข่ายสามารถเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานได้ เนื่องจากมีความก้าวหน้าในโรงแรม จึงเป็นที่ดึงดูดของผู้ที่มีความสนใจปฏิบัติงานในโรงแรม</li><li>◆ ในกรณีที่เกิดปัญหา สามารถขอความช่วยเหลือหรือขอคำแนะนำ จากเครือข่ายได้ตลอดเวลา</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ การบริหารงานและการตัดสินใจในบางเรื่องอาจล่าช้า เนื่องจากจะต้องรอให้ทางเครือข่ายเป็นผู้พิจารณาก่อน</li><li>◆ ผู้บริหารรวมทั้งพนักงานในโรงแรมขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริการ เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างเครือข่ายจะเป็นผู้กำหนดให้ทั้งสิ้น</li><li>◆ การสร้างเอกลักษณ์ของโรงแรมระบบเครือข่ายทำได้ยาก เนื่องจากความหลากหลายของแขกที่มาพักและใช้บริการ</li></ul>

# โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) ในระดับโลก

## HOTEL

1 InterContinental Hotels Group (IHG)  
จากประเทศอังกฤษ

2 Hilton Hotels Corporation  
จากประเทศอังกฤษ

3 Marriott International  
จากสหรัฐอเมริกา

4 Wyndham Hotel Group  
จากสหรัฐอเมริกา

5 Accor จากประเทศฝรั่งเศส

6 Choice Hotels จากสหรัฐอเมริกา

7 Best Western จากสหรัฐอเมริกา

8 Starwood Hotels and Resorts จากสหรัฐอเมริกา

9 Hyatt จากสหรัฐอเมริกา

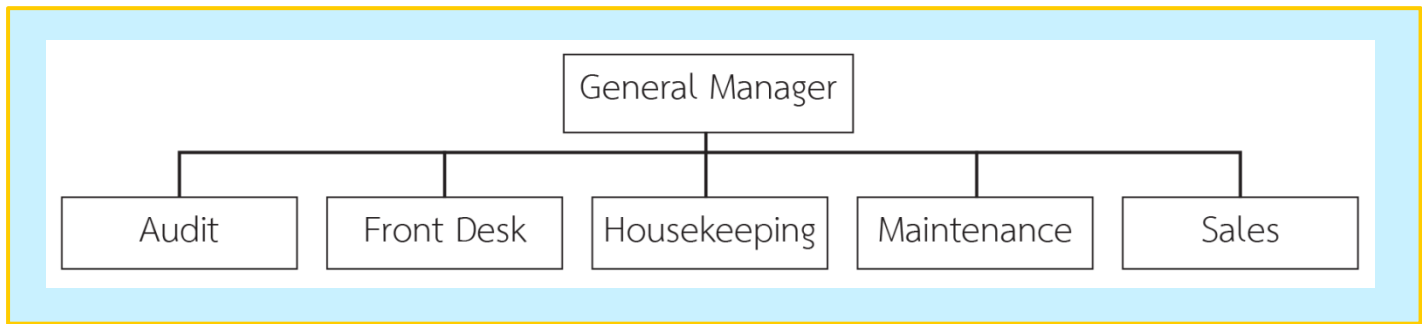
10 Carlson Hotels Worldwide จากประเทศเดนมาร์ก

# 2. โครงสร้างการบริหารงานโรงแรม

## 2.1 โครงสร้างการบริหารงานตามขนาดของโรงแรม

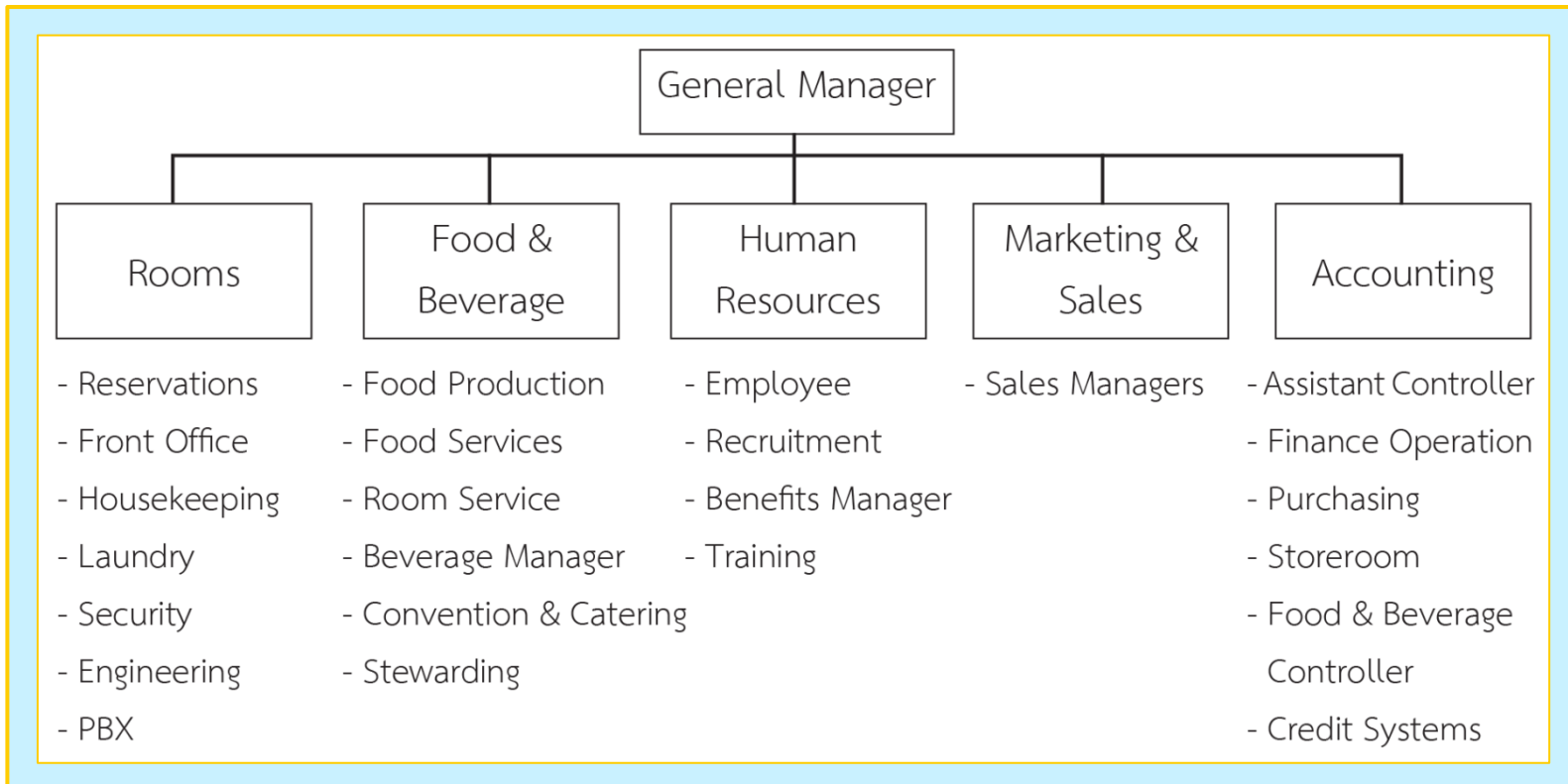


1. โครงสร้างการบริหารโรงแรมขนาดเล็ก ประกอบด้วย ผู้จัดการ แผนกตรวจสอบบัญชี แผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้าน แผนกซ่อมบำรุง แผนกขาย ซึ่งโรงแรมดังกล่าวจะมีขนาดเล็กตามขนาดของกลุ่มลูกค้า ทำให้มีแผนกงานที่มีเฉพาะงานหลักที่จำเป็น การบริหารงานดำเนินงานได้ง่ายไม่ซับซ้อน

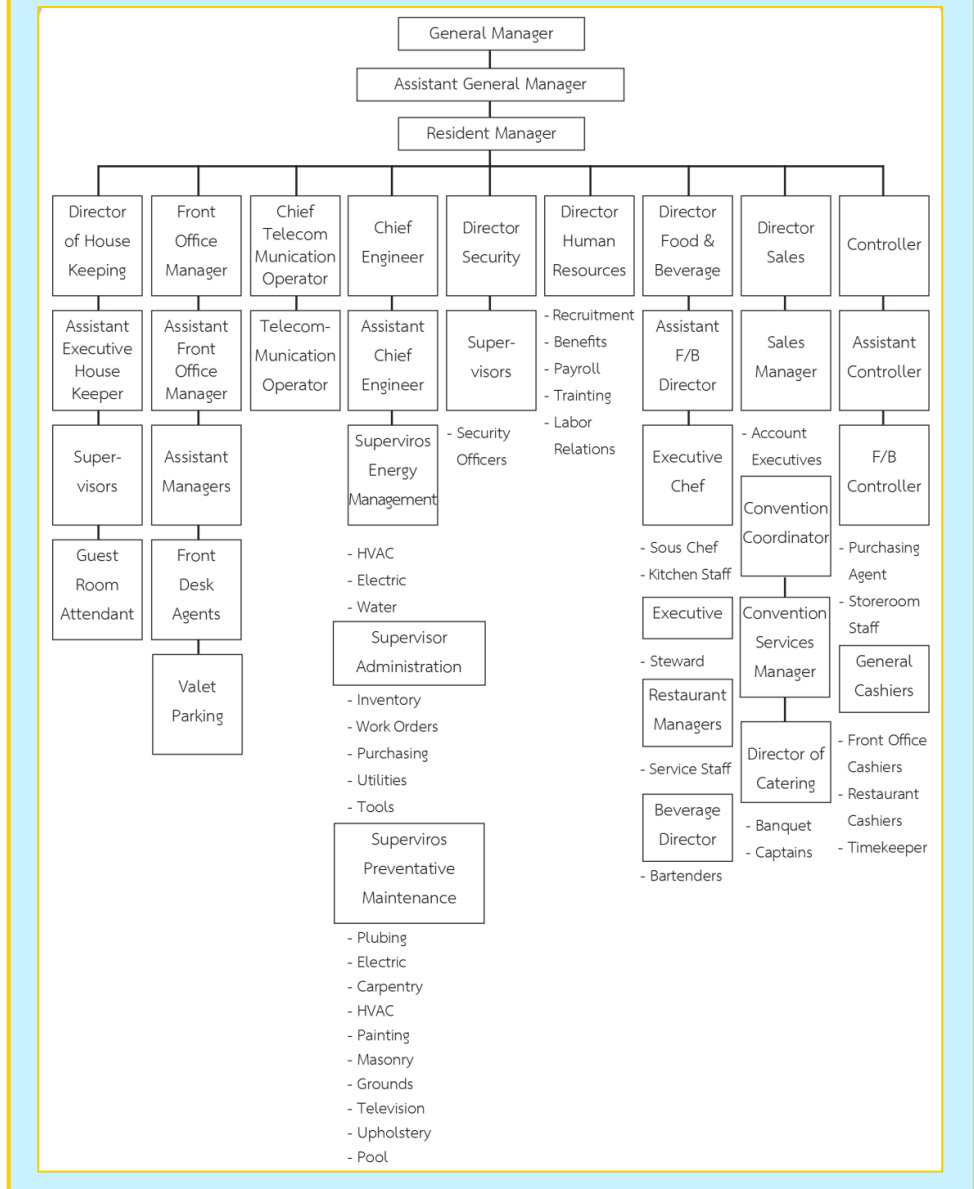
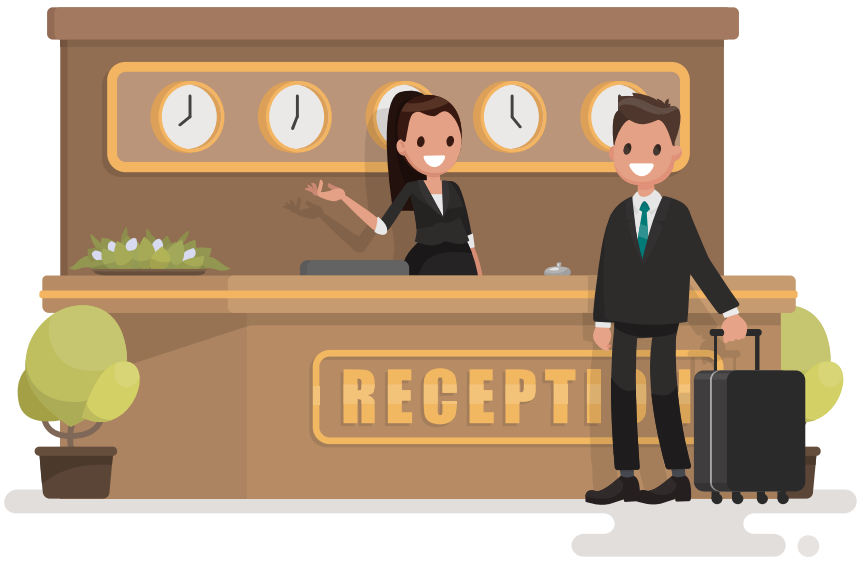


2.

โครงสร้างการบริหารโรงแรมขนาดกลาง ประกอบด้วย ผู้จัดการ แผนกห้องพัก แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกบุคคล แผนกการตลาด แผนกบัญชี ซึ่งการบริหารจัดการโครงสร้างจะมีหน้าที่การบริหารโรงแรมสอดคล้องกับลูกค้าที่มีจำนวนมากขึ้น เป็นการกระจายงานหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น



**3. โครงสร้างการบริหารโรงแรมขนาดใหญ่ ประกอบด้วย ผู้จัดการทั่วไป รองผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกแม่บ้าน แผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกซ่อมบำรุง แผนกรักษาความปลอดภัย แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกการตลาด แผนกควบคุม ซึ่งโรงแรมมีการบริการเต็มรูปแบบ**



## 2.2 โครงสร้างการบริหารงานโรงแรมแบ่งพนักงานตามการปฏิบัติหน้าที่

โครงสร้างการบริหารงานโรงแรมแบ่งพนักงานตามการปฏิบัติหน้าที่ที่ออกได้ 2 ประเภท คือ การให้บริการส่วนหน้าของโรงแรม (Front of the House) และการให้บริการงานส่วนหลังของโรงแรม (Back of the House) ดังนี้



1. **งานส่วนหน้าบ้าน** งานส่วนหน้าบ้านเป็นงานซึ่งพนักงานต้องสัมผัสกับแขกหรือลูกค้าโดยตรง ณ จุดรับบริการ (Service Interface Station) และจุดนี้เองพนักงานต้องส่งมอบบริการ (Service Delivery) ให้แก่แขกเพื่อให้เกิดความประทับใจให้มากที่สุด งานส่วนหน้าบ้าน ประกอบด้วย

1) งานบริการสัมภาระและการรับใช้

2) งานส่วนหน้า มีหน้าที่ลงทะเบียน ให้แขกผู้เข้าพัก ให้ข้อมูลข่าวสาร แก่แขก ดูแลรักษากุญแจห้องพัก แขก พนักงานต้อนรับซึ่งทำงาน มีโต๊ะลงทะเบียนดังกล่าวแล้ว เป็น จุดสำคัญที่แขกต้องติดต่อสอบถาม หรือขอความช่วยเหลือต่าง ๆ

3) งานแม่บ้าน

4) งานจองห้องพัก

5) งานภัตตาคาร

6) งานบาร์

7) งานจัดเลี้ยง

8) งานการประชุม

9) งานอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการ



## 2. งานส่วนหลังบ้าน ประกอบด้วยงานต่อไปนี้

- 1) งานบัญชี
- 2) งานเตรียมอาหาร
- 3) งานเก็บของในคลังพัสดุ
- 4) งานล้างจาน
- 5) งานรักษาความปลอดภัย

- 6) งานช่างและการบำรุงรักษา
- 7) งานซักรีด
- 8) งานบุคคล
- 9) งานฝึกอบรม

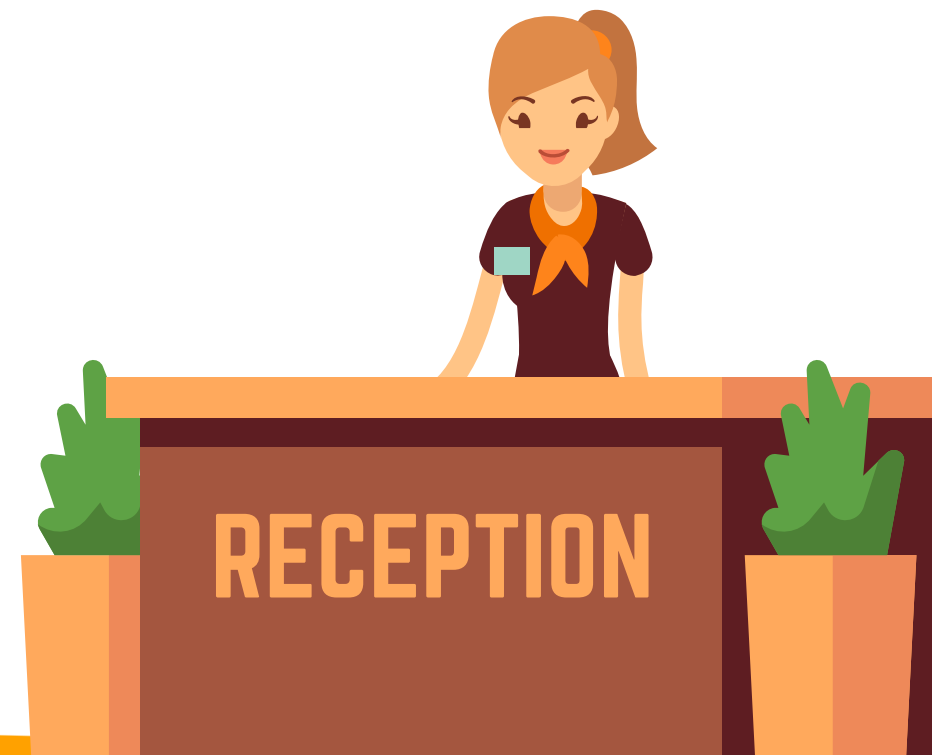


# 3. การแบ่งสายงานในโรงแรม

1 ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident) ดูแลหน่วยธุรกิจด้านให้บริการห้องพัก แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

1) แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) ดูแลการต้อนรับและการให้บริการต่าง ๆ แก่แขก ที่เข้าพักประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ ดังนี้

- ◆ แผนกโทรศัพท์ (Telephone Operator Section)
- ◆ แผนกรับสำรองห้องพัก (Reservation Section)
- ◆ แผนกต้อนรับ (Reception Section)
- ◆ แผนกบริการในเครื่องบิน (Uniform Service)



**2) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping)** ดูแลด้านการจัดเตรียมห้องพัก ทำความสะอาดห้องพักแขก และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก ซึ่งถ้ามีลูกค้าในระดับสูงหรือแขกพิเศษจะให้พนักงานเข้ามาดูแลเป็นพิเศษและส่วนตัว ต้อนรับลูกค้าที่เข้ามาติดต่อกับทางโรงแรม และคอยช่วยเหลือลูกค้าด้านข้อมูลข่าวสาร ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการใช้บริการของลูกค้า



**2 ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)** ดูแลหน่วยธุรกิจด้านให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม แบ่งเป็น 3 ส่วนหลักดังนี้

**1) แผนกครัว (Kitchen)** บริการด้านการจัดเตรียม ประกอบอาหาร เพื่อบริการลูกค้าที่มาใช้บริการสำหรับห้องครัวอาหารประจำชาติจะแยกตามห้องอาหาร

**2) แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage Services)** ดูแลในด้านการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแก่ลูกค้าตามจุดต่าง ๆ ที่มีการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม

**3) แผนกจัดเลี้ยง (Banquet & Outside Catering)** ดูแลในด้านงานจัดเลี้ยง และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ที่จัดขึ้นภายในและภายนอกโรงแรม



**3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)** ดูแลด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักดังนี้

**1) แผนกฝึกอบรม (Training)** ดูแลเรื่องของการฝึกอบรม พัฒนาทักษะบุคลากร

**2) แผนกบุคคล (Personnel)** ดูแลเรื่องบุคลากรในองค์กร เงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ

**4 ฝ่ายควบคุม (Controller)** ดูแลด้านการเงิน การบัญชีขององค์กร แบ่งเป็น 4 ส่วนหลักดังนี้

- ◆ แผนกการเงิน (Financial)
- ◆ แผนกบัญชี (Accounting)
- ◆ แผนกจัดหา/จัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)
- ◆ แผนกคลัง (Inventory)



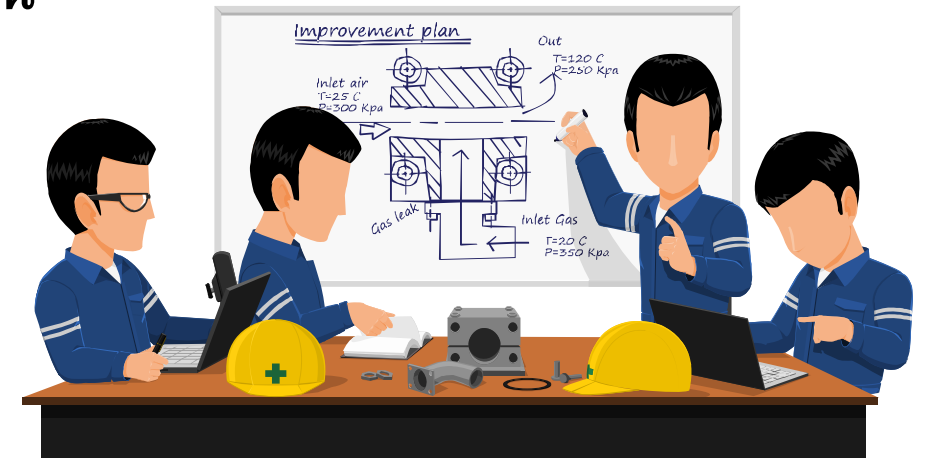
**5** ฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing) ดูแลด้านการตลาดและการขายเพื่อหารายได้ให้แก่โรงแรม แบ่งเป็น 2 ส่วนหลักดังนี้

- ◆ แผนกการตลาด (Marketing)
- ◆ แผนกขาย (Sales)



**6** ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance) ดูแลงานด้านวิศวกรรมบำรุงรักษาอาคารและสถานที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักดังนี้

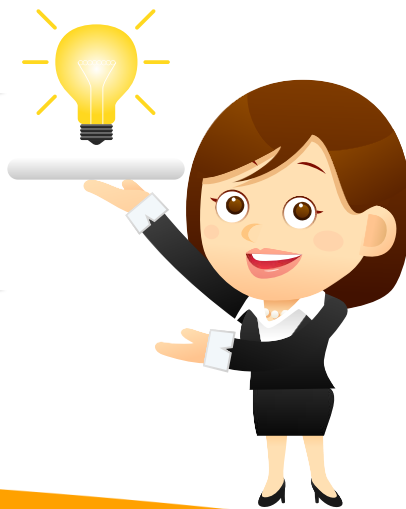
- ◆ แผนกวิศวกรรม (Engineer)
- ◆ แผนกซ่อมบำรุง (Maintenance)



## 4.

## ระดับของการบริหารจัดการในองค์กร

- 1 **Top Management/Executive Committee (Ex.Com.)** เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่เป็นเหมือนคณะกรรมการบริหารระดับนโยบายของโรงแรม
- 2 **Middle Management/Department Head** เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานแผนกต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแนวนโยบายของทางโรงแรมด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น
- 3 **Junior Management/Manager** เป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่บริหารจัดการงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามมาตรฐานการปฏิบัติ (Standard Operating Procedure - SOP) ที่ทางโรงแรมได้กำหนดไว้
- 4 **Supervisor** เป็นหัวหน้างานเฉพาะด้านที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาไปแจกจ่ายให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติงาน และดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามที่ได้รับมอบหมาย
- 5 **Operator/Staff** เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหลายที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน



# คำถามท้ายบท

