CẨM NANG

XÂY DỰNG – SETUP – VẬN HÀNH KHÁCH SẠN 4 SAO

QUY MÔ 100 PHÒNG | FULL-SERVICE HOTEL

Tài liệu khung phục vụ chủ đầu tư, tư vấn thiết kế,
đơn vị quản lý khách sạn và đội ngũ vận hành

Cơ sở pháp lý: Việt Nam | Tham chiếu vận hành: Tiêu chuẩn quốc tế
Tài liệu tham chiếu nội bộ | Biên soạn bởi: Tâm Lê (Ted/Mr.) - Hotel GM/PM | Ngày 30 tháng 10 năm 2026

LƯU Ý QUAN TRỌNG — Đây là bộ khung tư vấn/triển khai, không thay thế hồ sơ thiết kế được thẩm tra, giấy phép, văn bản chấp thuận PCCC, đánh giá pháp lý tại địa phương hoặc bản tiêu chuẩn TCVN/ISO có bản quyền. Các chỉ tiêu diện tích, số lượng thiết bị, lối thoát nạn và điều kiện kinh doanh phải được đối chiếu bản tiêu chuẩn/quy chuẩn hiện hành và hồ sơ dự án cụ thể.

QUẢN LÝ TÀI LIỆU

Thuộc tính	Nội dung
Tên tài liệu	Cẩm nang xây dựng – setup – vận hành khách sạn 4 sao, 100 phòng
Phạm vi	Khách sạn đô thị hoặc điểm đến, full-service, 100 keys; có nhà hàng, bar, hội họp, fitness và dịch vụ bổ trợ
Đối tượng sử dụng	Chủ đầu tư; Ban QLDA; tư vấn thiết kế; GM; HOD; HR; Finance; QA; vận hành
Mục tiêu	Định hướng quy mô, thiết kế, định biên, JD, SOP, KPI, kiểm soát và đánh giá mức sẵn sàng khai trương
Tính chất	Mô hình tham chiếu. Cần hiệu chỉnh theo phân khúc, vị trí, mùa vụ, cấu hình dịch vụ và ngân sách
Chủ sở hữu tài liệu	Chủ đầu tư/đơn vị quản lý khách sạn – chỉ định người kiểm soát phiên bản
Chu kỳ rà soát	12 tháng/lần; hoặc ngay khi luật, tiêu chuẩn, dịch vụ, hệ thống hoặc rủi ro thay đổi

MỤC LỤC

- PHẦN A. CƠ SỞ, GIẢ ĐỊNH VÀ MÔ HÌNH SẢN PHẨM
- PHẦN 1. QUY MÔ BẤT ĐỘNG SẢN – THIẾT KẾ – TIÊU CHUẨN
- 1.1 Phạm vi áp dụng | 1.2 Thuật ngữ và định nghĩa | 1.3 Yêu cầu chung | 1.4 Yêu cầu cụ thể | 1.5 Phương pháp đánh giá
- PHẦN 2. CƠ CẤU VÀ ĐỊNH BIÊN NHÂN SỰ
- 2.1 Sơ đồ cơ cấu | 2.2 Định biên và chức năng | 2.3 Mô hình tính theo Room Occupancy
- PHẦN 3. VẬN HÀNH – JD – SOP
- 3.1 Phân cấp và mô tả công việc | 3.2 SOP theo vị trí/bộ phận | 3.3 SOP liên bộ phận
- PHẦN 4. QUẢN TRỊ HIỆU SUẤT, KIỂM SOÁT VÀ KHAI TRƯƠNG
- PHỤ LỤC. Biểu mẫu, checklist, KPI và nguồn tham khảo

CÁCH DÙNG — Bắt đầu từ Phần A để chốt mô hình dịch vụ và giả định. Dùng Phần 1 cho brief thiết kế/kiểm tra hồ sơ. Dùng Phần 2 để lập ngân sách nhân sự. Dùng Phần 3 làm khung viết SOP chi tiết, huấn luyện và đánh giá. Phần 4 dùng cho pre-opening và kiểm soát vận hành.

PHẦN A. CƠ SỞ, GIẢ ĐỊNH VÀ MÔ HÌNH SẢN PHẨM

A1. Mô hình cơ sở được giả định

Thông số	Giả định thiết kế
Loại hình	Khách sạn full-service 4 sao, không phải resort chuyên biệt
Quy mô buồng	100 phòng bán được (keys), bao gồm phòng tiêu chuẩn, deluxe, suite; cơ cấu cuối cùng do nghiên cứu thị trường quyết định
Dịch vụ cốt lõi	Lưu trú 24/7; lễ tân; concierge/bell; housekeeping; giặt là; nhà hàng all-day dining; lobby bar; room service; hội họp/tiệc; fitness; business support
Dịch vụ bổ trợ	Đưa đón sân bay/xe; tour/đặt dịch vụ; đổi ngoại tệ nếu đủ điều kiện; bán hàng tiện ích; dịch vụ chăm sóc khách
Vận hành	365 ngày/năm; 3 ca cho bộ phận 24/7; ca hành chính và ca gãy cho F&B/banquet theo nhu cầu
Khách mục tiêu	Khách công vụ, khách đoàn, khách leisure, khách MICE nhỏ và khách quốc tế
Mục tiêu chất lượng	Đạt hạng 4 sao theo quy định Việt Nam; vận hành theo thông lệ ISO 22483 và hệ thống quản lý nội bộ

A2. Nguyên tắc không được nhầm lẫn

- Xếp hạng 4 sao tại Việt Nam là đánh giá theo bộ tiêu chí TCVN 4391:2015 và quy trình công nhận hạng cơ sở lưu trú; không đồng nghĩa tự động được chứng nhận ISO hoặc GSTC.
- "Đáp ứng tiêu chuẩn toàn cầu" trong tài liệu này có nghĩa là tham chiếu thông lệ và tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng, an toàn, bền vững; không tuyên bố có một chứng chỉ 4 sao toàn cầu duy nhất.
- TCVN 4391:2015 không quy định một tỷ lệ nhân viên/phòng bắt buộc cố định cho khách sạn 4 sao; định biên cần được thiết kế theo công suất, mùa vụ và dịch vụ. Cổng Dịch vụ công Quốc gia đã trả lời rõ điểm này.
- 100 phòng là quy mô buồng ngủ, không phải diện tích đất hay tổng diện tích sàn. Diện tích đất, mật độ xây dựng, FAR, chiều cao, khoảng lùi và chỗ đỗ xe phụ thuộc quy hoạch, chức năng đất, đường tiếp cận, pháp lý lô đất và thiết kế được duyệt.

A3. Dữ liệu cần chốt trước khi thiết kế

Nhóm dữ liệu	Thông tin cần xác nhận
Địa điểm	Địa chỉ, quy hoạch, chỉ tiêu đất, địa chất, ngập lụt, tiếng ồn, tiếp cận giao thông, hạ tầng điện/nước/thoát nước
Thị trường	ADR mục tiêu, RevPAR, mùa vụ, đối thủ, phân khúc khách, tỷ lệ khách đoàn/công vụ/leisure
Cơ cấu phòng	Số phòng king/twin, connecting, accessible, suite, phòng hút thuốc (nếu được phép), phòng nhân viên lưu trú
F&B	Số chỗ nhà hàng, suất ăn sáng cực đại, cover trưa/tối, bar, room service, banquet
MICE	Số phòng họp, diện tích, sức chứa theo layout, kho bàn ghế, pantry, luồng khách/nhân viên
Kỹ thuật	Số tầng, tầng hầm, tải điện, máy phát, HVAC, nước nóng, xử lý nước thải, BMS, thang máy
Vận hành	Tự vận hành hay thuê operator; PMS/POS/CRS/Channel Manager; bảo vệ/giặt là thuê ngoài hay nội bộ
Pháp lý	Đất đai, xây dựng, môi trường, PCCC, an ninh trật tự, ATTP, lao động, thuế, dữ liệu cá nhân

PHẦN 1. QUY MÔ BẤT ĐỘNG SẢN – THIẾT KẾ – TIÊU CHUẨN

1.1. Phạm vi áp dụng

Áp dụng cho dự án đầu tư xây dựng mới hoặc cải tạo khách sạn 4 sao quy mô 100 phòng tại Việt Nam, cung cấp dịch vụ lưu trú và các dịch vụ đầy đủ nêu tại Phần A. Phạm vi bao gồm nghiên cứu tiền khả thi, lập brief thiết kế, thiết kế cơ sở/kỹ thuật, lựa chọn thiết bị – FF&E – OS&E, nghiệm thu, bàn giao, setup và đánh giá mức sẵn sàng khai trương.

Không áp dụng thay thế cho tiêu chuẩn chuyên ngành của bếp công nghiệp, thang máy, hệ thống điện, cấp thoát nước, xử lý nước thải, PCCC, an toàn lao động, công trình tiếp cận người khuyết tật hoặc các điều kiện riêng của khách sạn nghỉ dưỡng, khách sạn nổi và khách sạn bên đường.

1.2. Thuật ngữ và định nghĩa

Thuật ngữ	Định nghĩa vận hành
Key / Room	Một buồng ngủ có thể bán/cho thuê theo inventory của khách sạn.
Available Room	Phòng sẵn sàng bán trong ngày, sau khi loại trừ OOO/OOS theo quy tắc báo cáo.
OOO (Out of Order)	Phòng ngừng khai thác do hư hỏng/sửa chữa lớn; không bán, cần phê duyệt và kế hoạch khôi phục.
OOS (Out of Service)	Phòng tạm ngừng bán/khai thác; định nghĩa thống nhất trong PMS và báo cáo.
Occupancy	Số phòng có khách ở / số phòng có thể bán trong kỳ x 100%; phải thống nhất cách xử lý complimentary, house-use và OOO.
ADR	Doanh thu phòng thuần / số phòng đã bán.
RevPAR	Doanh thu phòng / số phòng có thể bán; tương đương ADR x Occupancy khi cùng quy ước.
FTE	Full-Time Equivalent: tổng giờ công quy đổi thành nhân sự toàn thời gian.
FF&E	Furniture, Fixtures & Equipment: đồ nội thất, thiết bị và vật dụng cố định.
OS&E	Operating Supplies & Equipment: vật tư, công cụ và thiết bị vận hành.
SOP	Standard Operating Procedure: quy trình vận hành tiêu chuẩn có chủ sở hữu, phiên bản và hồ sơ bằng chứng.
JD	Job Description: mô tả mục tiêu vị trí, trách nhiệm, quyền hạn, tiêu chuẩn năng lực và KPI.
RACI	Ma trận Responsible, Accountable, Consulted, Informed – phân vai thực hiện, chịu trách nhiệm cuối, tham vấn, nhận thông tin.
Service Recovery	Quy trình khắc phục trải nghiệm khi dịch vụ sai lệch, gồm xin lỗi, xử lý, bồi hoàn theo thẩm quyền và theo dõi.

1.3. Yêu cầu chung

1.3.1. Quy hoạch tổng mặt bằng và luồng công năng

- Phân tách tối đa luồng khách, nhân viên, hàng hóa, rác thải, đồ vải bẩn/sạch và phương tiện giao nhận; hạn chế giao cắt gây mất vệ sinh, an toàn và trải nghiệm.
- Tổ chức rõ khu vực Front of House (FOH) và Back of House (BOH); khách không đi xuyên qua bếp, kho, khu nhận hàng hoặc khu kỹ thuật.
- Bố trí lối tiếp cận có mái che tại điểm đón trả khách; điểm dừng xe, bãi xe, lối đi bộ và biển chỉ dẫn dễ nhận biết.
- Bố trí thang khách, thang dịch vụ, thang hàng và thang chữa cháy theo thiết kế được duyệt; không giả định số lượng thang khi chưa có tính toán lưu lượng và PCCC.
- Có khu vực giao nhận, kiểm đếm, kho tổng, kho hóa chất, kho đồ vải, kho F&B, khu rác phân loại, phòng kỹ thuật, phòng nhân viên, locker, nhà vệ sinh và khu nghỉ ca.

1.3.2. Hệ thống kỹ thuật và an toàn

Hệ thống	Yêu cầu brief thiết kế / nghiệm thu

PCCC & thoát nạn	Thiết kế theo QCVN 06 hiện hành và hồ sơ thẩm duyệt/chấp thuận áp dụng; phân khoang cháy, lối thoát, chiếu sáng sự cố, chỉ dẫn, báo cháy, chữa cháy, hút khói, tiếp cận xe chữa cháy; nghiệm thu và diễn tập.
Điện & máy phát	Tính tải theo công năng và hệ số đồng thời; phân tải ưu tiên; nguồn dự phòng cho tải an toàn và tải vận hành thiết yếu; tiếp địa, chống sét, kiểm tra nhiệt.
HVAC & thông gió	Kiểm soát nhiệt độ, độ ẩm, thông gió tươi, mùi bếp, áp suất khu vệ sinh/kho; phân vùng điều khiển; lịch bảo trì lọc và coil.
Cấp nước/nước nóng	Tính đỉnh nhu cầu phòng + F&B + laundry; kiểm soát nhiệt độ, áp lực, chống bỏng, chống Legionella theo đánh giá rủi ro và hướng dẫn kỹ thuật.
Thoát nước & xử lý	Tách dầu mỡ bếp, nước thải, nước mưa; bẫy mỡ, hố ga, hệ xử lý đạt quy chuẩn môi trường; kế hoạch lấy mẫu và quan trắc theo giấy phép.
Thang máy	Tính lưu lượng theo giờ cao điểm; phân luồng khách/nhân viên; thiết bị cứu hộ, liên lạc khẩn cấp, bảo trì và kiểm định.
BMS/ICT	Mạng khách và mạng nghiệp vụ tách biệt; Wi-Fi phủ kín; PMS/POS/PBX/door lock/CCTV/BMS tích hợp có kiểm soát; sao lưu, phân quyền, log truy cập.
An ninh	Kiểm soát cửa BOH, CCTV tại khu vực phù hợp, két an toàn, quản lý chìa khóa/master key, quy trình lưu giữ dữ liệu và yêu cầu riêng tư.
Tiếp cận toàn diện	Lối vào, bãi xe, quầy, thang, nhà vệ sinh, biển chỉ dẫn và phòng accessible theo quy chuẩn tiếp cận hiện hành; kiểm tra bằng tuyến hành trình thực tế.

1.3.3. Tiêu chí thiết kế trải nghiệm

- Phòng ngủ: cách âm tốt, ánh sáng nhiều lớp, rèm cản sáng, điều khiển dễ hiểu, ổ cắm/USB phù hợp, bàn làm việc, két, minibar, khu hành lý, phòng tắm chống trượt và thông gió hiệu quả.
- Sảnh: tầm nhìn rõ quầy lễ tân, khu chờ, concierge, hành lý, vệ sinh công cộng, điểm gọi xe và biển chỉ dẫn.
- Nhà hàng: luồng khách – buffet – bếp – rửa – rác không giao cắt; có khả năng phục vụ giờ cao điểm ăn sáng.
- Phòng họp: cách âm, AV, nguồn điện, internet, kho ghế/bàn, lối thoát, khu đón khách và hậu cần tiệc.
- BOH: đủ chỗ cho giao ca, họp nhanh, đào tạo, locker, phòng thay đồ, nghỉ ca và xử lý sự cố.

1.4. Yêu cầu cụ thể – brief quy mô tham chiếu

CẢNH BÁO — Các diện tích dưới đây là dải lập brief sơ bộ cho khách sạn 100 phòng, không phải trị số pháp quy hay trích nguyên văn TCVN. Chỉ tiêu bắt buộc phải tra cứu bản TCVN 4391:2015 chính thức và các QCVN liên quan tại thời điểm nộp hồ sơ.

1.4.1. Cơ cấu buồng ngủ và diện tích

Hạng mục	Đề xuất lập brief	Ghi chú kiểm soát
Tổng số phòng	100 keys	Phải phân biệt phòng thiết kế và phòng bán được.
Standard / Superior	55–65 phòng; 24–28 m²/phòng (tham chiếu)	Tối ưu công năng, hành lý, bàn làm việc, tắm.
Deluxe	25–35 phòng; 28–34 m²/phòng (tham chiếu)	Tăng trải nghiệm, view/tiện nghi.
Suite	5–10 phòng; 40–55 m²/phòng (tham chiếu)	Có khu tiếp khách riêng hoặc phân vùng.
Accessible	Tối thiểu theo quy chuẩn tiếp cận hiện hành; khuyến nghị 2–3 phòng trong mô hình 100 keys	QCVN 10:2014/BXD được nguồn VSQI hiển thị hết hiệu lực; cần xác định quy chuẩn thay thế hiện hành trước khi chốt. Thiết kế theo nguyên tắc universal design.
Phòng connecting	4–8 cặp hoặc theo phân khúc	Đáp ứng gia đình/đoàn; khóa liên động và kiểm soát an ninh.
Tổng diện tích phòng thuần	Ước tính 2.700–3.200 m² tùy mix	Chưa gồm hành lang, lõi thang, tường và BOH.

1.4.2. Không gian công cộng và dịch vụ

Khu vực	Dải diện tích/khả năng tham chiếu	Điểm thiết kế
Sảnh + lounge + lễ tân	180–260 m²	Không gian chờ, hành lý, quầy, concierge, luồng đón đoàn.
Nhà hàng all-day dining	180–260 m²; 90–130 ghế	Sức chứa ăn sáng có thể cần 0,9–1,2 lượt ghế/phòng tùy peak.
Bếp nóng/lạnh + stewarding	140–220 m²	Tách sơ chế, chế biến, pass, rửa, kho và rác; tính theo menu/cover.
Lobby bar	40–80 m²; 25–45 ghế	Có thể tích hợp lounge nhưng phải kiểm soát vận hành.
Room service	Tích hợp bếp và pass	Có menu, thời gian phục vụ, khay/xe, đường vận chuyển.
Meeting/banquet	150–300 m² tổng	Một phòng lớn hoặc 2–3 phòng chia; phụ thuộc thị trường MICE.
Fitness	60–100 m²	Thiết bị an toàn, thông gió, vệ sinh, quy định sử dụng.
Laundry/linen	80–140 m² nếu giặt nội bộ	Nếu thuê ngoài cần khu nhận/trả, cân, kiểm đếm và kho linen.
BOH + văn phòng + locker	350–550 m²	Tính đủ cho ca cao điểm và lưu trữ.
Kỹ thuật/kho/rác/giao nhận	Theo tải và quy chuẩn	Không dùng diện tích BOH làm diện tích dư để cắt giảm tùy tiện.

1.4.3. Đất, tổng sàn và chỗ đỗ xe

Không thể đưa ra một con số diện tích đất chính xác chỉ từ dữ kiện 100 phòng. Quy mô bất động sản phải được tính ngược từ chương trình công năng, hệ số sử dụng đất, mật độ xây dựng, chiều cao, khoảng lùi, đường xe chữa cháy, bãi xe, yêu cầu quy hoạch và diện tích kỹ thuật.

Công thức lập sơ bộ: GFA = diện tích phòng thuần + giao thông/lõi + FOH + BOH + kỹ thuật + tường/kết cấu. Với khách sạn full-service 100 phòng, hệ số GFA/diện tích phòng thuần thường phải được khảo sát theo concept và thiết kế; không dùng một hệ số chung để xin phép.

Theo trích dẫn TCVN 4391:2015 trong nguồn tham khảo, khách sạn 4 sao có tiêu chí chỗ để xe trong khuôn viên tương ứng 10% số buồng ngủ; với 100 phòng, cần kiểm tra yêu cầu này cùng yêu cầu quy hoạch, giao thông, tiếp cận và quy chuẩn địa phương. Không được hiểu đây là toàn bộ nhu cầu bãi xe của khách sạn.

1.4.4. FF&E / OS&E – danh mục đầu tư

Nhóm	Danh mục tối thiểu cần lập BOQ
Phòng ngủ	Giường/nệm, đầu giường, tủ, bàn, ghế, sofa, rèm, đèn, TV, minibar, két, điện thoại, ổ cắm, gương, máy sấy, phụ kiện phòng tắm.
Vải & amenities	Drap, duvet, pillow, khăn tắm/mặt/chân, áo choàng, dép, amenities, túi giặt, bảng DND/Make-up-room.
FOH	Quầy lễ tân, POS, máy tính, máy in, máy quẹt thẻ, két, xe hành lý, xe đẩy, bộ đàm, biển chỉ dẫn.
Housekeeping	Xe làm phòng, xe linen, máy hút bụi, máy chà sàn, hóa chất, bình định lượng, PPE, bảng kiểm.
F&B	Bàn ghế, buffet, dụng cụ ăn uống, đồ thủy tinh, máy pha cà phê, tủ lạnh, thiết bị nóng/lạnh, POS, khay room service.
Bếp & stewarding	Bếp, lò, hút khói, bàn inox, tủ mát/đông, máy rửa, bẫy mỡ, nhiệt kế, cân, dụng cụ HACCP.
Kỹ thuật	Bộ dụng cụ, thiết bị đo, phụ tùng critical spare, máy phát/UPS, BMS, vật tư bảo trì.
An ninh & IT	CCTV, access control, khóa thẻ, server/network, firewall, backup, thiết bị liên lạc, hệ thống báo động.
Văn phòng/nhân viên	Locker, đồng phục, bảng chấm công, phòng đào tạo, bảng tin, tủ hồ sơ, thiết bị sơ cứu.

1.4.5. Tiện ích, dịch vụ và tiêu chuẩn phục vụ

- Dịch vụ lễ tân và hỗ trợ khách 24/7; xử lý đặt phòng, nhận/trả phòng, thanh toán, hành lý, thông tin và yêu cầu đặc biệt.
- Housekeeping hàng ngày theo chính sách công bố; kiểm soát chất lượng phòng, đồ vải, minibar và tài sản thất lạc.
- Ít nhất một điểm ăn uống chính; buffet sáng và phục vụ theo giờ hoạt động được công bố; room service nếu nằm trong concept dịch vụ.
- Dịch vụ giặt là; có thể thuê ngoài nhưng khách sạn chịu trách nhiệm SLA, bảo mật đồ khách, kiểm đếm và xử lý khiếu nại.
- Kênh phản hồi khách 24/7; quy trình y tế khẩn cấp, PCCC, mất điện/nước, thang máy, an ninh và bảo vệ dữ liệu.
- Chương trình quản lý bền vững: đo điện/nước/nhiên liệu, giảm nhựa dùng một lần, phân loại rác, mua hàng địa phương và đào tạo nhân viên.

1.5. Phương pháp đánh giá

1.5.1. Đánh giá thiết kế và pháp lý

Giai đoạn	Hồ sơ/bằng chứng	Người chịu trách nhiệm
Tiền khả thi	Nghiên cứu thị trường, pháp lý đất, quy hoạch, concept, mô hình tài chính, risk register	Chủ đầu tư/PM
Thiết kế concept	Room mix, adjacency matrix, sơ đồ luồng, area schedule, mock-up room, brief MEP/PCCC	Tư vấn thiết kế + operator
Thiết kế kỹ thuật	Bản vẽ phối hợp kiến trúc-kết cấu-MEP-PCCC-ICT, thuyết minh tính toán, BOQ	Tư vấn chủ trì/PM
Thi công	RFI, submittal, mẫu vật liệu, nghiệm thu công việc, test report, as-built	PM/TVGS/nhà thầu
Commissioning	Testing & commissioning, test tải, tích hợp BMS, báo cháy, máy phát, thang, nước nóng	Nhà thầu + kỹ sư + operator
Pre-opening	Mock-up, room inspection, SOP, training, licenses, insurance, stock, trial operation	GM/PM/heads
Đánh giá sao	Tự đánh giá theo TCVN và hồ sơ đề nghị công nhận hạng	Chủ cơ sở/đơn vị đủ thẩm quyền

1.5.2. Ma trận đánh giá nội bộ

Tiêu chí	Cách kiểm tra	Tần suất
Pháp lý	Checklist giấy phép/chấp thuận còn hiệu lực; rà soát tư vấn pháp lý	Mỗi mốc dự án và hàng quý
Cơ sở vật chất	Walk-through theo từng khu; đo/kiểm tra mẫu; ảnh và punch list	Nghiệm thu, tháng, quý
PCCC & an toàn	Hồ sơ nghiệm thu, test hệ thống, diễn tập, kiểm tra lối thoát	Theo pháp luật và kế hoạch rủi ro
Phòng khách	100% phòng kiểm tra trước khai trương; sau đó kiểm tra theo sampling và phản hồi	Hàng ngày/tuần
Dịch vụ	Mystery guest, guest survey, complaint log, audit SOP	Tháng/quý
Vệ sinh & ATTP	Checklist vệ sinh, nhiệt độ, lưu mẫu khi áp dụng, kiểm soát côn trùng	Mỗi ca/ngày
Bền vững	kWh/occupied room, lít nước/guest night, kg rác/guest night, tỷ lệ phân loại	Tháng
Nhân sự	Training matrix, chứng chỉ, lịch làm, overtime, turnover, absenteeism	Tháng

PHẦN 2. CƠ CẤU VÀ ĐỊNH BIÊN NHÂN SỰ

2.1. Sơ đồ cơ cấu tổng quát

Chủ đầu tư / Hội đồng quản trị

└── Tổng quản lý (General Manager – GM)

- ├── Rooms Division: Front Office + Housekeeping + Laundry
- ├── Food & Beverage: Restaurant + Bar + Room Service + Banquet + Kitchen + Stewarding
- ├── Engineering & Security
- ├── Sales, Marketing & Revenue
- ├── Finance & Accounting / Purchasing / Store
- ├── Human Resources & Training
- └── IT / Quality Assurance / Sustainability (có thể kiêm nhiệm theo quy mô)

NGUYÊN TẮC — Bộ phận nào chịu trách nhiệm cuối cùng về trải nghiệm khách, doanh thu, an toàn, chi phí và tuân thủ phải được ghi rõ trong JD và RACI. Không để vị trí kiêm nhiệm tạo xung đột kiểm soát (ví dụ người mua hàng không tự duyệt thanh toán và tự kiểm kê).

2.2. Định biên nhân sự và chức năng từng bộ phận

Mô hình cơ sở dưới đây là định biên tham chiếu cho khách sạn 100 phòng full-service, vận hành ổn định ở mức công suất bình quân năm khoảng 65%, có nhà hàng, bar, room service, hội họp nhỏ và kỹ thuật/an ninh 24/7. Đây là FTE/đầu người quy đổi bình quân, không phải yêu cầu bắt buộc của TCVN.

Bộ phận	Vị trí / cơ cấu tham chiếu	FTE	Chức năng chính
Ban điều hành	GM 1; Executive Assistant/Coordinator 1	2	Điều hành P&L, chiến lược, thương hiệu, kiểm soát rủi ro
Rooms Division / Front Office	Front Office Manager 1; Supervisor 2; Receptionist 6; Guest Relations/Concierge 2; Bell/Doorman 4; Night Auditor 2; Reservation 1	18	Đặt phòng, đón tiếp, lưu trú, thanh toán, hành lý, trải nghiệm khách
Housekeeping & Laundry	Executive HK 1; Assistant/Supervisor 3; Room Attendant 9; Public Area 3; Linen/Laundry 3; HK Coordinator 1	20	Phòng sạch, khu công cộng, linen, lost & found, kiểm soát hóa chất
F&B Service	F&B Manager 1; Restaurant Supervisor 2; Waiter/Host/Cashier 7; Barista/Bartender 2; Room Service 2; Banquet casual core 2	16	Nhà hàng, bar, room service, hội nghị/tiệc
Kitchen & Stewarding	Executive Chef 1; Sous Chef 1; Chef de Partie/Commis 4; Stewarding Supervisor 1; Steward 3	10	Menu, sản xuất, ATTP, cost control, vệ sinh dụng cụ
Engineering	Chief Engineer 1; Technician 4; Pool/landscape hoặc utility 1	6	Bảo trì MEP, HVAC, điện nước, thiết bị, năng lượng
Security	Security Supervisor 1; Security Officers 4	5	Kiểm soát ra vào, tuần tra, sự cố, an toàn tài sản
Sales & Revenue	DOSM 1; Sales Manager 1; Sales Executive 2; Revenue/Reservation Analyst 1; Marketing/Digital 1	6	Bán phòng, kênh, giá, MICE, marketing
Finance / Purchasing / Store	Financial Controller/Chief Accountant 1; Accountant 2; Income Auditor/Cashier 1; Purchasing 1; Storekeeper 1	6	Kế toán, kiểm soát doanh thu, mua hàng, kho
HR & Training	HR Manager 1; HR/Training Officer 1	2	Tuyển dụng, C&B, quan hệ lao động, đào tạo
IT / QA / Sustainability	IT Officer 1; QA/Sustainability Coordinator 1	2	Hệ thống, bảo mật, audit chất lượng, dữ liệu bền vững
TỔNG CƠ SỞ	Chưa gồm casual/outsourced theo sự kiện và mùa cao điểm	93	Mức tham chiếu có dịch vụ khá đầy đủ; cần hiệu chỉnh sau time-motion study

Ghi chú: Bảng này chủ động đưa ra mô hình tương đối đầy đủ cho khách sạn full-service. Một số cơ sở 100 phòng có thể vận hành với 65–80 FTE nếu thuê ngoài laundry, security, landscaping, IT hoặc giảm banquet/room service; ngược lại khách sạn có bếp lớn, nhiều outlet, hồ bơi/spa hoặc MICE mạnh có thể cần trên 95 FTE. Không lấy số FTE này làm định mức cứng.

2.2.1. Chức năng và đầu ra của từng bộ phận

Bộ phận	Đầu ra/KPI chủ yếu	Báo cáo cho
GM / Executive Office	GOP, EBITDA/NOI theo mô hình, RevPAR index, NPS/guest satisfaction, compliance, employee engagement	Chủ đầu tư/Asset Manager
Front Office	Check-in/out đúng chuẩn, upsell, cash variance, billing accuracy, complaint resolution, review score	Rooms Division Manager/GM
Housekeeping	Room clean time, inspection pass rate, room defect, linen loss, chemical cost, productivity rooms/attendant	Rooms Division Manager
F&B Service	Revenue/cover, average check, labor cost, guest satisfaction, order accuracy, table turn	F&B Manager
Kitchen	Food cost %, waste %, recipe compliance, temperature compliance, ticket time, hygiene audit	Executive Chef/F&B Manager
Engineering	PM compliance, breakdown response, energy intensity, water intensity, work order closure	Chief Engineer/GM
Security	Incident rate, patrol completion, key control, response time, emergency drill	Security Manager/GM
Sales & Revenue	Room revenue, ADR, RevPAR, channel mix, conversion, pace, forecast accuracy, account production	DOSM/GM
Finance & Purchasing	Close đúng hạn, forecast, cash control, AP aging, inventory variance, procurement savings	FC/GM
HR	Time-to-fill, turnover, training completion, payroll accuracy, absenteeism, labor compliance	HRM/GM
IT/QA	System uptime, cyber incidents, ticket SLA, audit score, SOP compliance, data completeness	GM

2.3. Cách tính định biên theo công suất phòng thực tế

2.3.1. Dữ liệu đầu vào

- Inventory: 100 phòng; số phòng có thể bán mỗi ngày (Available Rooms) phải trừ OOO/OOS theo quy tắc thống nhất.
- Room Occupancy theo ngày/tuần/tháng; ADR, mix khách, khách đoàn, số lượt check-in/check-out, stayover, số khách/phòng.
- Dịch vụ mở cửa: số outlet, giờ mở cửa, số cover, room service orders, banquet events, số cuộc gọi/yêu cầu khách.
- Năng suất chuẩn đã đo: phút làm phòng stayover/check-out, thời gian check-in, số cover/nhân viên/ca, giờ công bảo trì.
- Lịch ca, giờ làm việc hữu ích, ngày nghỉ, nghỉ phép, đào tạo, vắng mặt, overtime và quy định lao động.

2.3.2. Công thức nền tảng

Chỉ tiêu	Công thức / diễn giải
Phòng có khách/ngày	Occupied Rooms = Available Rooms × Occupancy
Phòng check-out/ngày	Check-out Rooms = Occupied Rooms × tỷ lệ khách trả phòng trong ngày (hoặc forecast từ PMS)