

蒋亚奇
著



饭店运行 *Fandianyunxingguanli* 管理

苏州大学出版社

饭店运行管理

蒋亚奇 著

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店运行管理/蒋亚奇著. —苏州: 苏州大学出版社,
2001.6
ISBN 7-81037-786-8

I. 饭… II. 蒋… III. 饭店 - 经济管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 11314 号

饭店运行管理

蒋亚奇 著

责任编辑 金振华

苏州大学出版社出版发行

(地址: 苏州市十梓街 1 号 邮编: 215006)

武进第三印刷厂印装

(地址: 武进市村前镇 邮编: 213154)

开本 850×1168 1/32 印张 15 字数 375 千

2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

印数 1-2000 册

ISBN 7-81037-786-8/F·89 定价: 30.00 元

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换
苏州大学出版社发行科 电话: 0512-5236943

前 言

随着经济的发展和人民生活水平的提高,在世界范围内,旅游正成为现代人类社会重要的生活方式和社会经济活动方式。大众化旅游脱颖而出,且保持着强劲的发展势头,并迅速形成规模产业,成为继房地产之后我国经济中重要的支柱产业。而且随着人们闲暇时间的增多、教育水平的提高,加上其他有利的社会经济因素,今后参加旅游的人数和创造的旅游收益也将会不断增加,这在我国 2000 年所形成的“假日经济”中,已充分地得到了证明。2000 年“五一”期间,全国旅客人数达 4 600 万人次,旅游收入达 181 亿元人民币;而至“十一”黄金周,全国旅客人数则高达 5 982 万人次,旅游收入达 230 亿元人民币……所有这些,都显示出我国旅游业充满勃勃生机和令人鼓舞的光明前景。

作为一名多年从事旅游饭店管理和旅游教育的从业人员,笔者一直关注着我国旅游业的发展,对“黄金周”旅游火爆背后所存在的某些饭店服务质量中所暴露出的问题“追根溯源”。旅游饭店业只有放弃光追求眼前利益的短视行为,大力加强内部管理和对员工的培训,才能从根本上提高饭店企业的服务质量,促进旅游饭店行业的进一步健康发展。这种认识正是作者撰写本书的主要动因。

笔者 80 年代毕业于杭州大学旅游系,多年来从事旅游教育和饭店管理实践工作,后又到德国巴伐利亚旅馆管理学院进修,积累了较为丰富的管理理论和管理经验,曾在广东、云南、江苏等地从事各类饭店的筹建、管理、咨询、培训等工作,并为多家饭店制定了适合其特点的管理规范。本书即是作者多年管理实践和管理思想的体会和积累。

《饭店运行与管理》一书有别于其他旅游教育的理论教材和部

分饭店自行编写出版的介绍本饭店管理模式的出版物。全书分为两大部分。第一部分为饭店运行,系统具体地介绍了饭店内各主要部门的管理规范,包括岗位职责、服务操作程序、管理制度等内容。第二部分为附录,着重介绍饭店服务质量的管理标准。本书力求实用性和可操作性相结合,因此,本书既可作为饭店相关部门的培训教材,也可作为饭店企业中、高级管理人员的业务用书以及各类旅游院校(系)的专业教材和教师的参考用书。由于时间仓促,以及学识和经验的局限,书中难免存在不足之处,敬请广大读者不吝赐教。但是,如果辛苦的工作能使读者有些裨益,那么,笔者将不胜欣慰。

愿各位读者在工作、学习、生活中一切顺心如意!

蒋亚奇

2000年金秋于苏州

目 录

前言	(1)
第一章 饭店总经理办公室的运行管理	(1)
第一节 总经理办公室组织结构和岗位设置	(1)
第二节 总经理办公室工作规范	(7)
第二章 饭店人力资源部的运行管理	(21)
第一节 人力资源部组织结构和岗位设置	(21)
第二节 人力资源部工作程序	(26)
第三节 员工管理制度	(37)
第四节 服务质量监督程序	(42)
第三章 饭店财务部的运行管理	(55)
第一节 财务部组织结构和岗位设置	(55)
第二节 财务管理制度	(67)
第三节 财务部操作程序	(80)
第四章 饭店营销部的运行管理	(111)
第一节 营销部的组织结构和岗位设置	(111)
第二节 营销部的操作规程	(115)
第五章 饭店餐饮部的运行管理	(123)
第一节 餐饮部的组织结构与岗位设置	(123)
第二节 餐饮部服务程序	(138)
第三节 餐厅服务规范	(150)
第六章 饭店前厅部的运行管理	(179)
第一节 前厅部组织结构和岗位设置	(179)
第二节 前厅部服务工作程序	(189)

第七章 饭店客房部的运行管理	(217)
第一节 客房部组织结构和岗位设置	(217)
第二节 客房服务工作程序	(227)
第三节 洗衣房工作程序	(253)
第八章 饭店康乐部的运行管理	(270)
第一节 康乐部组织结构和岗位设置	(270)
第二节 康乐服务程序	(290)
第九章 饭店工程部的运行管理	(304)
第一节 工程部组织结构和岗位设置	(304)
第二节 工程部操作程序	(318)
第三节 工程部工作流程	(325)
第十章 饭店保安部的运行管理	(331)
第一节 保安部组织结构和岗位设置	(331)
第二节 保安部工作程序	(341)
第三节 预案	(347)
第四节 保安部安全制度	(356)
附录：饭店服务质量管理标准	(360)
一、饭店前厅服务质量管理标准	(360)
二、饭店客房服务质量管理标准	(379)
三、饭店洗衣房服务质量管理标准	(395)
四、饭店饮食服务质量管理标准	(401)
五、饭店商品部服务质量管理标准	(435)
六、康乐娱乐设施服务质量管理标准	(446)
七、饭店员工服务操作标准	(463)

第一章 饭店总经理办公室的运行管理

第一节 总经理办公室组织结构和岗位设置

一、总经办的组织结构

饭店总经理和总经理办公室的组织结构和岗位设置如图 1-1 和图 1-2 所示。

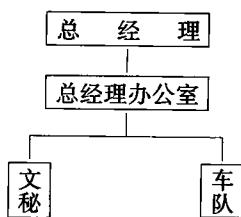


图 1-1 总经理和总经办结构图

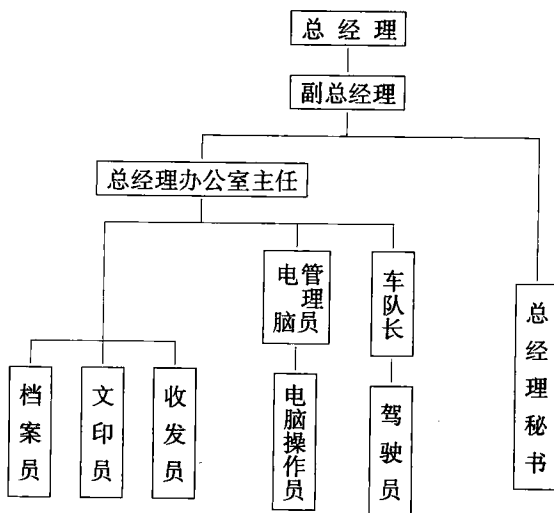


图 1-2 总经理和总经办岗位设置

总经理办公室文秘工作只设一人,即一人多岗。

二、总经理和总经办职务说明书

职 务: 总经理

直接上级: 董事会

工作内容:

1. 全面领导和组织饭店的经营管理和市场营销,完成饭店董事会下达的各项经济指标和经营管理目标;向董事会负责,并汇报工作。
2. 制定饭店经营管理的具体计划和策略,负责组织实施。
3. 根据饭店管理规范,结合饭店实际,负责确定饭店机构设置和员工配备及部门经理的任免。
4. 按照饭店的服务规范和质量标准,严格实施质量管理,树立全员质量管理的观念,以优质服务、高效管理的整体效应,不断提高饭店的市场形象和竞争能力。
5. 控制饭店经营管理成本和费用,提高经济效益。
6. 负责和督导饭店服务规范和管理规范的实施及饭店质量管理体系的运作。
7. 积极吸取国内外饭店管理的经验,不断提高饭店的管理水平。
8. 抓好饭店的精神文明建设。

职 务: 副总经理

直接上级: 总经理

工作内容:

1. 协助总经理做好岗位责任内的各项工作,对总经理负责,向总经理汇报工作。
2. 负责沟通饭店内外的联系,负责与饭店有关的部门、协作单位的公共关系。
3. 协助总经理处理好饭店内发生的各种突发事件。

4. 在总经理的领导下,协调、平衡各部门之间的关系,会同有关部门检查各项工作的完成情况。

5. 在总经理缺席或因休假、出差、病假等原因不在的情况下,根据总经理的授权,全面负责饭店的经营管理,保证各项工作顺利进行。

6. 负责和督导饭店服务规范和管理规范的实施及饭店质量管理体系的运作。

7. 协助总经理管理分管部门的工作。

8. 根据总经理的委托和授权,直接负责和督导非日常工作,并切实做好。

职 务: 值班经理

直接上级: 总经理

工作内容:

1. 值班经理代表总经理主持饭店夜间的经营活动,向总经理负责,并汇报工作。

2. 根据饭店经营管理情况,按照总经理要求,领导和督促各部门做好夜间的各项工作。

3. 负责协调夜间各部门的工作关系,组织和调遣夜间当班的员工,处理和解决发生的各种问题和突发的各类事件。

4. 代表总经理接待和迎送夜间到店的重要客人,组织和检查有关部门做好服务工作。

5. 负责对夜间当班员工工作的检查、考核和奖励,关心员工的生活,抓好思想工作。

6. 负责编写《夜间工作日志》,记录当天工作的重要情况。

职 务: 总经理办公室主任

直接上级: 总经理

岗位职责:

负责总经理办公室的管理工作。

工作内容：

1. 在总经理的直接领导下,组织办公室工作人员做好饭店各项综合性业务和有关行政管理工作,抓好饭店行业和市场信息的调研,搞好政策研究和管理咨询,发挥参谋和助手作用。

2. 按照总经理的要求,组织和起草计划,总结、请示、报告等公文函件,并审核签发前的文稿。

3. 组织和安排总经理办公会和行政例会,编写会议纪要和决议,并随时将会议精神的贯彻执行情况反馈给总经理。

4. 在总经理的领导下,协调、平衡各部门之间的关系,会同有关部门检查各项工作的完成情况,做好综合统计工作。

5. 组织有关人员做好公文函件的收发、打印以及文书档案的管理和饭店印章、介绍信的使用,抓好饭店车辆的管理、调度。

6. 沟通饭店内外联系,做好对外宣传联络和信访接待工作。

7. 负责与饭店法律顾问的联系,处理有关法律事务工作。

8. 协助总经理处理饭店内发生的各种突发事件,协调各部门之间的工作。

9. 加强总经理办公室的自身建设,抓好政治、业务学习,提高工作效率,创建文明部、室。

职 务：办公室秘书

直接上级：总经理办公室主任

岗位职责：

负责饭店文件的起草、总经办的文字处理工作。

工作内容：

1. 在总经理办公室主任的领导下,负责撰写饭店综合性的业务报告总结、计划等人文函件,负责审核由各部门起草的对外文函,做到文理通顺,符合规范要求。

2. 协助办公室主任组织安排总经理办公会、行政例会,做好会议记录,撰写好决议和纪要。

3. 协助领导检查各项决议和指令的贯彻执行情况,及时了解
和反馈信息。

4. 负责业务资料 and 信息的收集,分析、研究、掌握饭店行业市
场动态,为领导当好参谋。

5. 协助领导策划和编辑饭店对外广告宣传资料,做好来信来
访和接待等有关事宜。

6. 完成总经理和办公室主任交办的其他工作。

职 务: 档案员/文印员/收发员

直接上级: 总经理办公室主任

岗位职责:

负责饭店的档案工作。

工作内容:

1. 在办公室主任领导下,负责抓好公文函件的收发、运转、催
办、处理和登记保管和使用工作。

2. 负责档案的管理,做好公文函件、资料的归档和立卷工作,
确保档案的完整性。

3. 具体负责来往文件、内部刊物、信函的收发工作。

4. 按照收发工作程序,进行收发文的统一编号、登记,及时批
转、阅办、回收和归档,防止公文积压和遗失。

5. 严格执行保密制度和收发文签收制度。

6. 具体负责饭店行政和业务的资料、文件及有关文字材料的
收集、整理、立卷、归档等工作。

7. 负责档案的登记、编号、借阅等管理工作。

8. 负责保证档案无遗失、无虫蛀霉变、无火警事故。

9. 具体负责酒店公文函件、资料的打印工作。

10. 熟悉打字机、油印机和复印机的性能,做好清洁保养工
作,保持机件处于良好状态。

11. 负责办公室清洁工作,经常保持室内环境的整洁。

12. 办好总经理及办公室主任交办的其他工作事项。

职 务：驾驶员

直接上级：总经理办公室主任

岗位职责：

负责饭店车辆驾驶和维修保养工作。

工作内容：

1. 服从办公室主任的领导，听从调度，坚持优质高效的服务。
2. 严格遵守交通规则，执行工作规程，确保行车安全。
3. 负责车辆保养等清洁工作，保证车辆整洁完好，发现机件故障及时检修。
4. 认真做好各项行车记录，节约汽油。
5. 完成上级交办的其他工作。

职 务：电脑管理员

直接上级：总经理办公室主任

岗位职责：

负责饭店电脑的使用和维护工作。

工作内容：

1. 负责起草、制定有关电脑操作规程。
2. 负责饭店电脑系统管理工作，负责电脑系统保养，发现问题及时处理(纠正错误，排除故障)，及时清除电脑中的病毒，确保电脑主机、各终端机以及收银机的正常运行。
3. 熟悉和掌握饭店电脑系统硬件的配置、操作系统的结构和常用命令，负责编制、修改电脑程序以及数据输入处理工作。
4. 负责制定电脑系统工作计划和预算，严格管理电脑系统文件，注意数据的安全保密。
5. 负责操作电脑的新员工上岗培训和资格考试，根据电脑操作员的技术水平、工作能力和责任心等因素，合理安排各人的工作，督导检查他们的日常工作。

6. 关心电脑房员工的思想和生活,发挥他们的工作积极性。
7. 协助其他部门做好有关电脑方面的工作,完成上级交办的任务。

职 务: 电脑操作员

部 门: 总经办

直接主管: 电脑管理员

岗位职责:

负责饭店的电脑操作和维护。

工作内容:

1. 努力精通分工范围内的电脑系统操作方法,熟知数据流程,善于协调有关流程的平衡。
2. 熟悉本电脑系统使用部门的工作流程与本系统有关其他操作程序,以便更好地与其他系统衔接。
3. 熟悉和掌握所有外部设备的操作性能和技术数据指标。
4. 能预测、防止和排除本电脑系统和操作故障。
5. 参加电脑房的日常值班,负责处理和解决分工范围内的电脑系统问题。
6. 做好机组的清洁卫生工作,保养好电脑。
7. 发挥主动工作的精神,完成上级交办的任务。

第二节 总经理办公室工作规范

一、秘书工作规范

(一) 日常工作程序

1. 上班前,应作自我检查,仪表仪容必须端庄整洁。
2. 上班后,要提醒领导按照当天的日程应开展的工作,同时询问领导有无交办的事项。
3. 按急事先办的原则,办理领导交办的工作或继续办理未了的事项,办完后及时反馈。

4. 按要求将每天汇集的营业报表和有关重要接待任务的情况送交领导审阅。

5. 随时做好电话接听工作,礼貌、热情和正确地回答问询。凡直接找总经理的电话,在问清对方姓名和工作单位之后,应及时向对方说明,并问清事由,在《电话记录单》(见业务报表)上做好记录。

6. 及时沟通与部门的联系,了解和掌握饭店经营管理和各项决议、指令的执行情况以及管理咨询的意见,向领导报告。

7. 经常翻阅各类报刊和资料,及时收集饭店行业经营管理信息和市场动态,提供给总经理参阅。

8. 按时编写饭店简报,向上级公司领导和有关部门汇报饭店经营管理情况。

9. 一天工作结束时,要记好《饭店日志》或《大事记》。

(二) 文稿撰写程序

饭店文稿撰写的程序是:交拟—拟议—撰拟—审核—签发—缮校—用印(签发)。

1. 交拟。由总经理或办公室主任交拟撰写有关文稿的任务,仔细聆听和详细记录撰稿的要求。

2. 拟议。撰稿前的酝酿和构思,包括拟订撰稿提纲,收集有关情况事例、数据等素材。

3. 撰拟。拟稿前,应附上“发文稿纸”(公文撰写单),填写其中的文件标题、主办单位、拟稿人、主送机关、抄送机关或抄报机关,然后送领导审核。

4. 审核。办公室撰拟的以饭店名义行文的文稿,应由办公室主任审查,业务部门撰拟的以饭店名义行文的文稿,经业务部门负责人审核后,应送交办公室主任过目、把关。审核的主要内容包括:是否符合规范要求,发文名义是否合适,文稿的观点等是否符合国家的现行政策、法规以及行业的规定,文件中选用的材料、事

例是否真实可靠,表达是否准确无误,涉及有关部门、单位和个人
的结论性意见是否恰当,语法、文理是否正确通顺,标点符号是否
正确等。文稿经审核后,在发文稿纸上填上文件编号、印数、密级,
再在审核意见栏里填写审核意见、署名,送有关领导签发。

5. 签发。饭店总经理或分管副总经理对已审核的文稿进行
最后审定并签署印发。以总经理办公室名义发出的公文,可由办
公室主任签发,但若内容重要或涉及面广,必须送饭店领导核签或
加签,会议通过的文件或一般通知、公函、信电类文字材料,办公
室主任可根据授权签发。文件一经签发,即完成定稿,如对签发后
的文稿有异议或拟作文字修改,必须征得签发人同意。

6. 缮校。指文稿的缮印和校对。缮校完毕,应分别在发文稿
纸上填写校对人、打印人、印制日期、印数等,文稿原件应及时退
交撰拟部门,以便归档。

7. 用印。在需用印章的文件上加盖单位或领导人的印章。
发文用印应以总经理签发时的签字为根据。用印必须符合要求,
并登记在册。

(三) 接待工作程序

1. 信访接待的工作程序是:办信—接待—处理。

(1) 办信:要及时拆阅,认真登记,呈批转办,抓紧催办,尽快
答复。

(2) 接待:要做好来电接听和来访接待工作,具体可分解为
一听、二问、三记、四分析:一听,要礼貌在先,问清对方姓名、工
作单位和身份,耐心听取陈述,把握住要点;二问,要冷静思索,有礼
貌地问清事由和问题的所在;三记,要在“电话记录单”或“访客来
访记录单”(见业务报表)上记下陈述要点,以示真诚,同时以备遗
忘;四分析,进行分析判断,提出处理意见。对要求直接会见总经
理的来访者,若经理决定接见,要安排好会见地点或约定时间。

(3) 处理:对信访中反映出来的一些重大问题,应本着事实

求是、合情合理的原则,协助总经理或配合有关部门及时正确地予以处理;在可能的情况下,事后也应有回音并积极解决。

2. 公务接待的工作程序是:客人到达前的准备工作——客人到达后的服务工作——客人离去后的收尾工作。

(1) 准备工作:弄清来客的基本情况,如单位、来客姓名及身份、人数、目的、抵达日期、逗留时间等。如是重要来客,应向总经理汇报,接着制订和落实接待计划(如陪同人员、活动内容和方式、日程安排、交通工具等)。

(2) 服务工作:一般来客可由办公室主任或派人出面迎接。如是领导同志或重要客人,则应通知总经理前去迎接,并安排来访活动。如来客要求开座谈会和听汇报,应安排好会议室,通知有关人员,并提供与会人员名单。如来客要求参观饭店、外出游览,则要派专人陪同。对于有些领导人或重要客人,还要安排总经理或相关人员拜会;需要宴请的,要按有关规定,根据来客情况进行安排。

(3) 收尾工作:对于当地客人,要征求客人在接待工作等方面的意见和建议。对于外地客人,要告知客人返回的时间及航班、车次,以便接机接车。

(四) 会议工作程序

饭店级各种会议的基本程序是:会前的准备工作——会间的会务工作——会后的落实工作。

1. 准备工作。要先了解会议的议题内容、会期的时间和与会人员的范围,然后落实好会场,书面和电话通知参加会议的人员,并按领导的意图和要求,准备好有关的文件和资料。

2. 会务工作。会前要先检查会场的布置,并按照规范要求,认真做好会议记录,注明会议时间、地点、议题、主持人、记录人及出席、缺席人员名单等栏目,并将会上通过的决议和店领导对工作的指示与决定摘记在“决议案”栏目内。