

Executive Office

总经理办公室管理规程

Executive Office

19.2
5



东方酒店管理有限公司
ORIENT HOTEL MANAGEMENT COMPANY LIMITED

98
I-718.2
G55
东方酒店管理公司酒店管理模式

总 经 理 办 公 室 管 理 规 程

经济科学出版社

二〇〇〇年十一月

责任编辑：漆 熠

责任校对：徐领弟

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理办公室管理规程/张润钢主编. —北京：经济科学出版社，2001.1

(东方酒店管理公司酒店管理模式)

ISBN 7-5058-2391-4

I. 总… II. 张… III. 饭店-办公室-企业管理-规程 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 73022 号

总经理办公室管理规程

张润钢 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区万泉河路 66 号 邮编：100086

总编室电话：62541886 发行部电话：62568485

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@public2. east. net. cn

北京博诚印刷厂印刷

振昌装订厂装订

850×1168 32 开 3.25 印张 85000 字

2001 年 1 月第一版 2001 年 1 月第一次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 7-5058-2391-4/F·1783 定价：6.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

东方酒店管理有限公司依靠投资方雄厚的资金实力，诞生于中国酒店业蓬勃发展之时。在其麾下，聚集了一批具有丰富理论知识与实践经验的管理人才和服务人才，经营管理着一批国内星级酒店与高档物业。

为了强化内部管理，提高所辖酒店管理水平与技术含量，建立自我约束、自我激励、自我发展、自我调节的管理机制，东方酒店管理有限公司建立了一套适合自身经营发展的酒店管理模式，即《东方酒店管理公司酒店管理模式》（以下简称《东方模式》）。

《东方模式》从企业实际情况出发，依据酒店行业标准、国际通行惯例和现代企业管理制度编写而成。该书本着“源于实践、高于实践，博采众长，自成一体”的指导思想，突出体现了三个基本原则：

科学性原则：《东方模式》以客人住店需求和活动规律为主线，以酒店接待服务和业务活动为对象，用标准化原理和方法将酒店经营管理活动过程中反复出现的常规性的事物做出统一的界定，促进酒店建立起高效、有序的运营秩序。

系统性原则：《东方模式》视酒店管理机制为一个系统，涵盖酒店经营管理各个要素；坚持统一指挥、垂直领导、逐级负责、层次管理的管理体制，强化各环节之间的衔接与配合，注意

酒店各岗位之间的分工与协作；突出酒店网络化的系统管理，从而使酒店运营达到整体优化，实现酒店的经营目标。

可操作性原则：《东方模式》从酒店市场对应性决策的目标出发，有定性的目标要求和定量的考评体系，明确了各岗位的职责、工作程序、质量标准，规定了统一的业务流程、检查细则和管理制度，使酒店管理做到程序化、标准化、规范化。

编写《东方酒店管理公司酒店管理模式》是东方酒店管理有限公司及其所辖各酒店企业文化建设的内容之一，是公司经营管理的目标与方向。从这个角度而言，它既是优质服务、科学管理等公司制度文化的体现，又是经营哲学、服务理念、道德规范等公司精神文化的提炼。全书包括：市场营销管理规程、客务管理规程、保安管理规程、餐饮管理规程、康乐管理规程、总经理办公室管理规程、人力资源管理规程、工程管理规程、财务管理规程、计算机系统管理规程、公司管理规程共11个分册。

在此，向参与本书编写的工作人员及给予我们支持的公司各级管理人员、《旅游学刊》副主编刘德谦先生表示衷心的感谢。

愿将此书敬赠社会各界同仁，并希望能有所裨益。

第一章 总 经 理

第一节 概 述

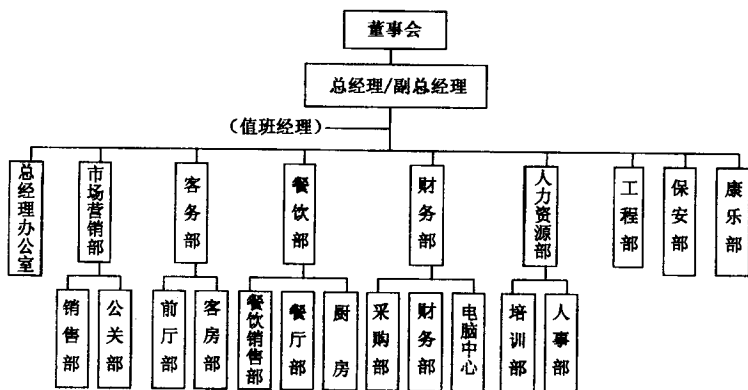
一、概述

总经理是酒店日常经营管理的最高领导者，代表东方酒店管理有限公司（以下简称“管理公司”）对所辖酒店进行全面经营管理，并对董事会负责。其主要任务是根据酒店的经营目标，制定酒店的长、中、近期经营发展规划，并负责控制实施，实现酒店经济效益和社会效益的最大化。总经理接受管理公司的领导，及时将酒店的经营情况向管理公司汇报，遵守管理公司的各项规章制度和纪律要求；总经理要与内外相关部门和人员积极沟通，收集各种信息，协调内、外关系，及时调整经营策略，对酒店各部门进行正确指导。

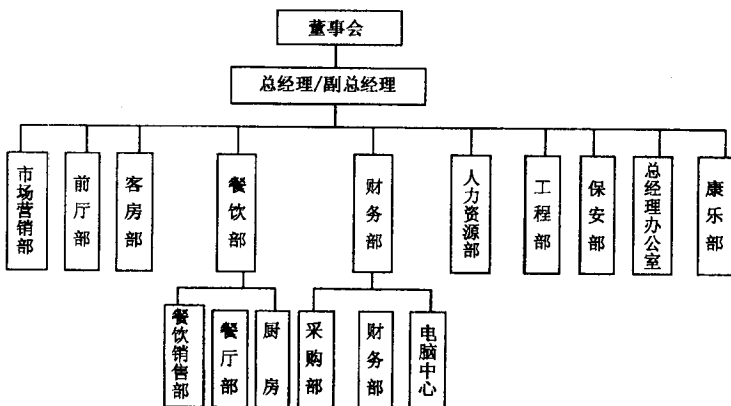
总经理对酒店经济效益和社会效益的实现负有直接责任。

二、组织机构

(一) 中型酒店 (拥有约 400 间客房的酒店)

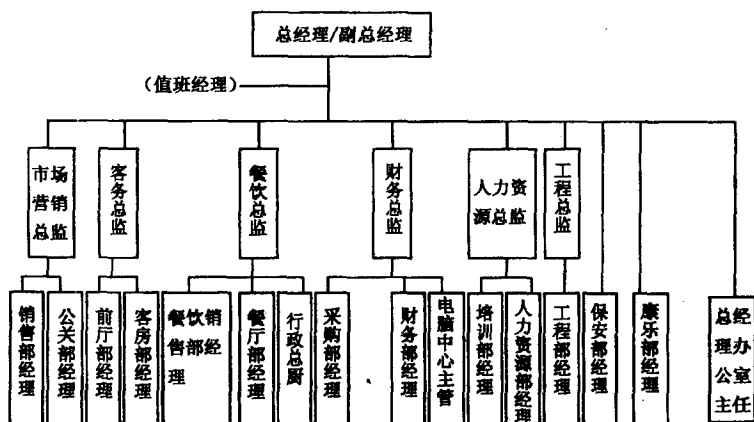


(二) 小型酒店 (拥有约 200 间客房或 200 间以下客房的酒店)

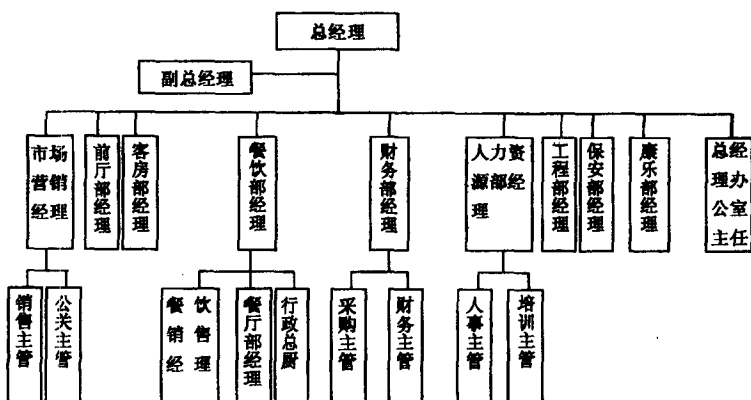


三、岗位设置

(一) 中型酒店 (拥有约 400 间客房的酒店)



(二) 小型酒店 (拥有约 200 间客房或 200 间以下客房的酒店)



第二节 岗位职责

一、总经理

[层级关系]

直接上级：酒店董事会和东方酒店管理有限公司

直接下级：副总经理、总经理办公室主任、各部总监或部门经理

[岗位职责]

在酒店董事会和东方酒店管理有限公司的领导下，全面负责酒店的经营管理工作。认真贯彻执行国家和政府的各项方针政策，遵守国家和地方的各项法律和法规，领导酒店的全体员工努力完成董事会和管理公司确定的各项经营管理指标，全面提高酒店的管理水平和服务质量，创造良好的经济效益和社会效益。

[工作内容]

1. 根据酒店的内外环境及董事会确定酒店的经营方针和发展方向，制订或完善酒店的年度经营计划，并组织实施；
2. 建立、健全酒店的组织系统和运行机制及各项规章制度，实现酒店各部门之间的合作、协调与沟通的良性运转；
3. 根据董事会与东方酒店管理有限公司的要求和各项可参考指标，科学、严谨、切实地编制酒店的年度收入预算、年度费用预算和年度酒店资本重置预算，上报董事会与东方酒店管理有限公司审批后，将预算指标分解下达、实施控制和落实，保证预算的实行和实现；
4. 分析研究市场变化与发展趋势，审定酒店产品的价格体系与市场拓展方案，并适时提出酒店营销工作阶段性重点，指导营销工作，实现酒店近期的经济目标；

5. 确定各部门职责，提名聘任和解聘酒店副总经理、财务总监、人力资源总监等酒店高级管理人员，任免酒店中级管理人员，审定人力资源开发方案；

6. 审定酒店的内部财务制度和分配方案，审定并签订酒店的重要合同；

7. 分析研究酒店自身的情况和特点，优化酒店的内部机构设置；做好酒店员工队伍的建设，督导培训工作，提高酒店员工的素质，抓好中层管理人员的培养和使用，建立良好的酒店文化环境；

8. 负责酒店经营管理工作的指导和酒店服务质量的控制，督导副总经理和各部门总监或部门经理的工作，并对副总经理和各部门总监的工作业绩进行评估；

9. 进行日常管理工作，协调各部门的关系，促进各部门的沟通，审批各部门的请示与报告；

10. 领导酒店的的安全管理工作，建立健全酒店的保安和消防安全制度，保障客人和员工的人身安全及酒店的财产安全；

11. 组织接待重要客人，保持与社会各界的广泛联系，塑造酒店的良好形象，做好酒店公关工作；

12. 主持召开每日晨会，听取副总经理和各部门总监或部门经理的工作汇报，掌握酒店经营全局，协调各部门关系，发现问题及时解决；

13. 遵守东方酒店管理有限公司的规章制度和纪律要求，按制度规定按时向东方酒店管理有限公司和董事会汇报各项工作，并完成董事会和东方酒店管理有限公司交办的其他工作；

14. 发挥管理公司与酒店之间的桥梁纽带作用，及时将管理公司的精神与决议要求传达到酒店，并组织贯彻实施，保证酒店集团化管理和发展的需要。

[任职条件]

1. 自然条件：身体健康，相貌端正，年龄 35~55 岁为宜；

2. 文化程度：大学本科学历或同等学历以上；
3. 培训经历：接受过酒店管理的高级培训；
4. 工作经历：八年以上四星级以上酒店管理工作经历，三年以上部门总监或副总经理工作经验；
5. 语言水平：精通两门或两门以上外语（英语必备），良好的文字能力；
6. 全面掌握酒店管理、服务方面的知识；熟悉经营、财税、安全等方面的法律法规和涉外法律知识，具有良好的沟通与协调能力。

二、副总经理

[层级关系]

直接上级：总经理

直接下级：总经理办公室主任、各部门总监或部门经理

[岗位职责]

协助总经理工作，根据授权和与总经理的分工，负责酒店具体部门的管理，完成总经理交办的各项工作任务。

[工作内容]

1. 协助总经理贯彻酒店管理公司和酒店董事会的各项决议要求，完成总经理提出的计划任务和分配的具体工作，并对酒店的长远规划和年度计划提出建议；
2. 检查酒店的各项规章制度，检查与督导各级管理人员的职责范围、质量标准、服务程序的实际贯彻落实情况，及时提出改进措施，并向总经理汇报；
3. 根据总经理的授权，负责督导分管部门的工作，保证总经理提出的计划目标和任务的顺利完成；
4. 广泛收集分析与酒店有关的信息，为总经理的经营管理决策提供参考，做好总经理的助手；

5. 协助总经理组织接待重要客人，定期和不定期拜访酒店的重要客户，与社会各界保持良好关系，做好公关工作；

6. 在保证贯彻董事会和管理公司领导下的总经理负责制的前提下，完善总经理决策，保证酒店重大决策的科学可行；

7. 在总经理出差或休假期间，根据授权代行总经理职责。

[任职条件]

1. 自然条件：身体健康，相貌端正，年龄适当，30～55岁为宜；

2. 文化程度：大学本科学历或同等学历以上；

3. 培训经历：接受过酒店管理的高级培训；

4. 工作经历：五年以上四星级酒店管理工作经历，二年以上部门总监工作经验；

5. 语言水平：英语高级水平，良好的文字能力；

6. 其他能力：良好的沟通协调能力。

三、值班经理

[层级关系]

直接上级：总经理、副总经理

直接下级：各部门当值最高负责人

[岗位职责]

代表酒店总经理主持当值期间经营管理活动，对酒店的服务质量进行控制，维护酒店的正常运行，对总经理负责并报告工作。

[工作内容]

1. 随时准备为客人提供服务，处理部门当值的最高负责人不能处理的客人问题；

2. 在营业高峰期，巡视营业部门，督查营业部门的服务情况，保证酒店的服务质量；

3. 代表酒店总经理组织接待和迎送当值期间遇到的重要客人；

4. 代表酒店总经理临时处理部门之间协调合作不当的问题；

5. 按照酒店行政值班制度和行政值班经理报告表上的检查项目巡查酒店各区域，检查客房，填写客房检查单；

6. 批准向投诉客人提供适当的赔款；

7. 根据酒店的经营政策，批准将某些客人逐出酒店或谢绝某些客人入住酒店；

8. 做出对影响酒店正常运行或降低酒店服务质量的员工停职，勒令离店，等候处理的决定；

9. 管理和授权员工使用酒店客房万能钥匙；

10. 管理酒店各仓库的备用钥匙，负责紧急开仓管理；

11. 负责当值时间的安全管理，纠正危及酒店和客人安全的任何错误行为和不当措施；紧急情况下，根据酒店的安全应急措施，全权指挥；

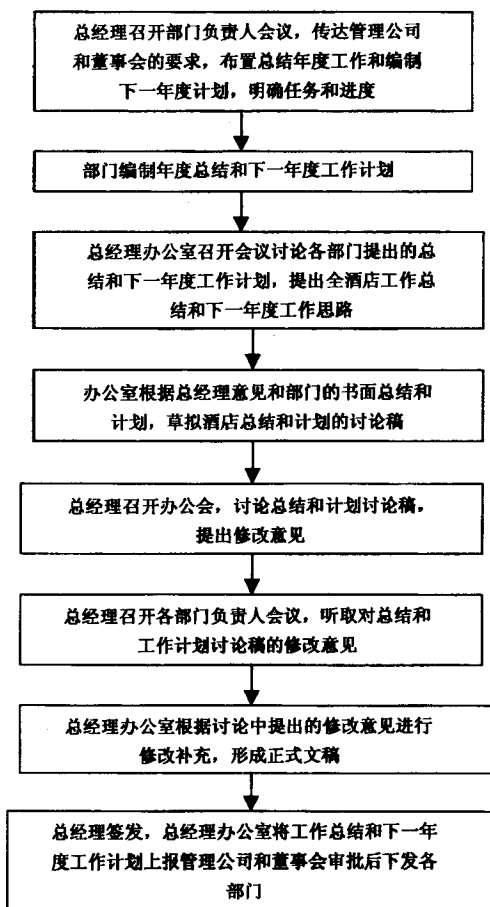
12. 填写值班经理报告表并报总经理阅示。

[任职条件]

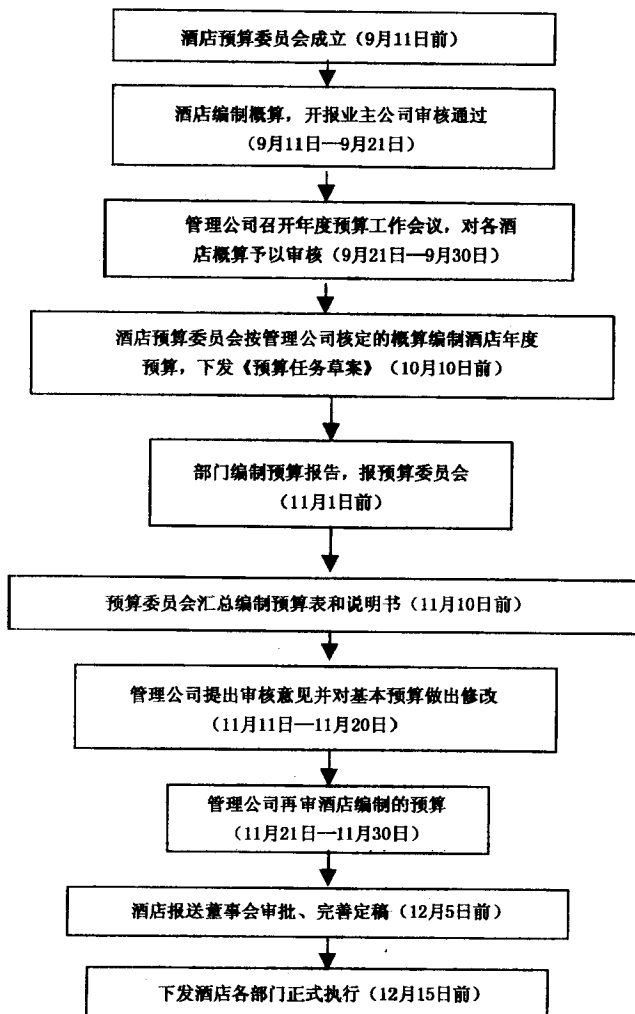
在任的总监或部门经理。

第三节 业务流程

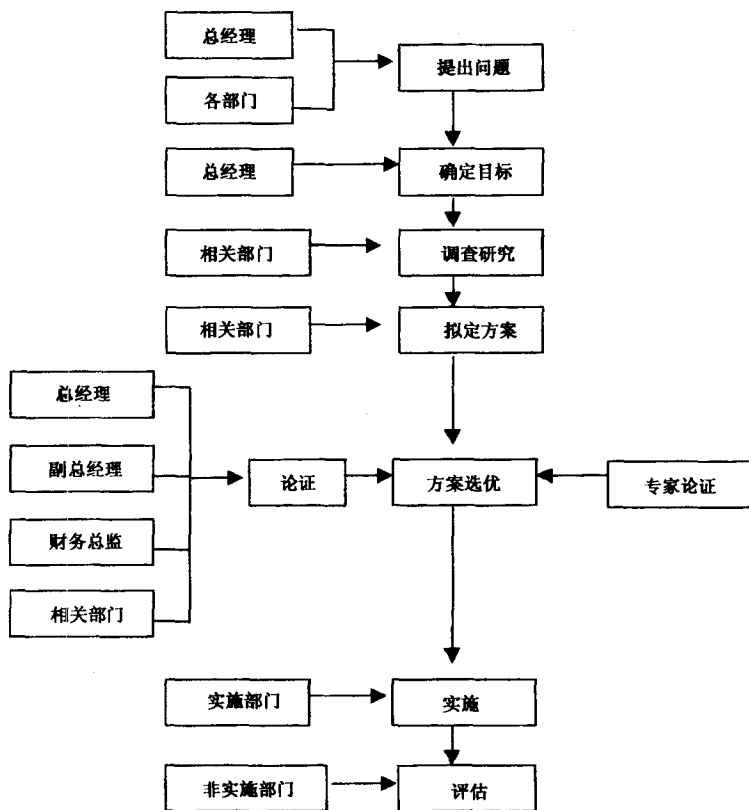
一、年度工作总结和年度工作计划编制



二、预算编制



三、基本决策



四、设施设备添置更新和装修改造计划

