

黄石饭店管理实务



黄石饭店管理实务

主 编:吕永超

副主编:彭建勋

但汉学

HUANG SHI FAN DIAN GUANLI SHIWU

湖北省内部图书准印证:[1997]鄂石市图内字第 033 号

黄石市市委机关印刷厂印刷

1997 年 7 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:13.75

字数:344 千字 印数 1—1000 册

定价:32.00 元

序 一

吕 鉴 庚

随着我国经济体制改革的深入,旅游业在国民经济中所占的比重越来越大。饭店业作为旅游业的重要组成部分,为旅游业的振兴发挥着十分重要的作用。我市饭店业也不例外,与前几年相比,无论在规模、结构还是在水平、机制上,都发生了深刻的变化,竞争格局已经形成,饭店之间千帆竞发,已成为一道令人瞩目的风景线。然而,不可否认的事实是,我市饭店业的管理是滞后的,“情感管理”依旧唱主角,制度化管理刚刚起步。因此,如何提高中小型饭店管理水平,是摆在行业主要部门、饭店经营管理者和理论研究者面前迫切需要解决的一个课题。

黄石饭店是我市一家有着 24 年历史的老字号饭店,在全体干部和员工的辛勤努力下,多年来,他们的两个效益在我局同行业之中是佼佼者。现在,黄石饭店新一届领导班子带领广大员工开始了制度化管理的探索工作,而且初见成效。在这里,我很高兴地向大家推荐《黄石饭店管理实务》这本书,因为它不仅忠实地记录了黄石饭店制度化管理运作的全过程,而且也为我市同行在管理方面如何做到制度化、程序化、规范化提供了一种很好的借鉴。

为编好这本书,黄石饭店总经理吕永超同志带领编写人员,苦战一百多天,查资料、做卡片,取人之长补己之短,终于把这本 30 多万字的书编写完成了,这是一件很了不起的事。据我了解,《黄石饭店管理实务》在我市同行业是第一本行业管理书籍。纵观全书,它紧扣饭店理论和黄石饭店实际,具有较强的操作性、知识性和可

读性。我衷心地希望黄石饭店再接再厉，为我市商贸旅游业作出新的贡献；我还衷心地希望各界管理同仁、理论专家对这本书的不足给予指正，以便今后进一步修改、完善。

（作者是黄石市贸易局副局长）

一九九七年七月

序 二

盛友芝

《黄石饭店管理实务》稿成之后,饭店的同志要我为此书作序。作序本是名人和大人物所为之事,我既不是名人,更不是什么大人物,但看到自己所属的饭店能做成这么一件了不起的事,并因此而填补了我市饭店管理史上的一项空白,骄傲的心情由衷而生,忍不住要说上几句。

八十年代末,我曾在黄石饭店任过三年职。饭店的同事们那勤奋工作的作风,团结友爱的精神,对客人友善的态度,对事业执着的信念,给我留下了深刻的印象。

黄石饭店创建于七十年代初,多年以来,为我市乃至我省饮食服务业的发展作出了不少贡献,并因此而名闻遐迩。但是,随着时间的推移,黄石饭店的设备设施已经远远落后于形势的需要,在激烈的市场竞争中,他们所面临的局势是十分严峻的。如何在竞争中求得生存与发展呢?黄石饭店选择了提高员工素质,狠抓管理的路子,我认为,他们的选择是正确的,因为只有管理跟上去了,饭店的服务质量才能得到提高,才能赢得客人的信赖。

现代饭店业的主要特征之一就是制度化管理。《黄石饭店管理实务》的编撰与实施,正是这一特征在黄石饭店的有力体现。它的核心在于它的规范性、系统性和实用性。它既立足于黄石饭店二十多年来所摸索积累的管理经验,又吸取国内一些大中型酒店的管理精华,二者合而为一,具有一定的参考价值。因此,我乐意向饮食服务业的同行们推荐这本书,希望能对大家的工作有所裨益。

(作者是黄石市金石饮食服务集团有限公司党委书记兼董事长)

一九九七年七月

编 写 说 明

吕永超

当我以主编的身份审完《黄石饭店管理实务》书稿时，已是七月八日上午十一时四十分。我没有笑。我知道，送给各位面前的是一枚没有结熟的瓜果，——在我们这儿，把不熟的瓜果叫“生瓜”。

今年元月三日，在黄石饭店全体员工大会上，我对员工说：“集中力量，花一个月的时间，编一本具有黄石饭店个性的管理手册，结集人手一本。”说此段话时，我很激动；过后，冷静一想，顿感一副沉重的担子压在双肩，无论怎样运气调节，背心还是沁出了汗。我的担忧不是没有道理：矗立在我面前的黄石饭店，历经二十四年的风风雨雨，依旧不改它端庄、朴实、大方的形象。这种形象虽早已种植在市民和五湖四海旅客的心中，但说一句“牛角往外弯”的话，多年来，它对有形证据重视不够，很长一段时间指挥员工的是滞留在大脑中的“经验”。“经验”这个词，已被用滥了。而真正的经验又是那样少。如此现实，不能不说令人忧心。怎么办？找一个美丽的托辞，溜之大吉，这不是我的个性。看来，唯一的选择就是大胆前行。

好在北京、南京、上海、广东有些酒店的管理已经与世界酒店接轨了，他们以中国人的聪明书写了当今中国酒店业很光彩的一页。好在我到南京金陵旅馆干部管理学院进修时，有一定的理论和实践基础。好在有全体员工的支持和集团有限公司领导的鼓励。先前的悲壮、苍凉的感觉已经淡化，胸腔里升腾起来的是责任，义不容辞的责任。于是，我们便成立了“实务”编写小组。由我拟出编写题纲，经讨论通过后，各编写成员在题纲的指引下，独立地编写。这

已是阳春三月了。三月里来好春光。但编写人员伏案而写,神色痴迷,不闻鸟语花香。既负春光,又不负春光。五十多个日子的拼搏,终于拿出了初稿。坦率地讲,初稿真的很粗,有太多不尽人意的地方。于是,我们先后两次召开领班以上干部会议,商议下一步的动作。又前前后后将人磨砺了两个多月,三易其稿,总算把“实务”完成了。

本“实务”章节是这样安排的:

第一部分是“管理规范篇”,内容涉及组织结构、工作内容、管理范围、岗位职责、制度规定,全面阐述了经理办公室、财务部、质管部、保安部、客房部、餐饮部、工程维修组、经销部、印刷厂的人员配备、岗位设置、运行管理、职责规范、规章制度等。

第二部分是“程序流程篇”,重点叙述了经理办公室、质管部、客房部、餐饮部、工程维修组、经销部、印刷厂的操作程序和工作流程。

第三部分是“质量标准篇”,重点叙述了客房部、餐饮部、经销部的工作环节应达到的质量要求。

编写人员及其编写的章节分别是:总经理办公室这一章的初稿由彭建勋同志编写,韩秋香、邓秋云同志提出了修改意见,终稿由吕永超、彭建勋同志编写;财务部这一章的初稿由陈道振、王国光同志编写,周青同志提出了修改意见,终稿由吕永超同志编写;质管部这一章的初稿和终稿由但汉学同志编写,吴高才、罗生秀同志提出了修改意见;保安部这一章的初稿和终稿由但汉学、吕永超同志编写,周青、张忠全同志提出了修改意见;客房部这一章的初稿由张红、吕永超同志编写,刘秋云、邓秋云同志提出了修改意见,终稿由吕永超同志编写;工程维修组这一章的初稿和终稿由吕永超同志编写,马哲勇、严开池同志提出了修改意见;餐饮部这一章的初稿和终稿由吕永超同志编写,杨齐田、周旺喜、付晓玲同志提出了修改意见;经销部这一章的初稿由彭建勋同志编写,王玉珍、

苗刚同志提出了修改意见,终稿由彭建勋和吕永超同志编写;印刷厂这一章的初稿和终稿由彭建勋同志编写,熊传荣同志提出了修改意见。全书由吕永超同志审阅。

我们如此详细地罗列编写人员及其编写的章节,不是为自己立传,而是对他们付出的劳动给予承认。这仅仅是精神上的,一个人活着,说到底是为精神而不是为物质活着。

现在,我要说明的是另一个问题,那就是编写的目的。做什么事情都应有目的,没有目的的干事就是虚掷光阴。编写《黄石饭店管理实务》主要是解决三件事:其一,在饭店运行管理中,提高服务质量,关键在饭店中层管理干部的组织管理能力、组织指挥水平和专业熟悉程度的提高,而众多的中层管理干部又没有时间专门去进修。“实务”的出台,能够帮助他们在一定程度上提高素质。其二,多年来,我店乃至全市在旅店业培训上,是没有统一教材的,即便有,又不切合本市实际。“实务”是结合黄石饭店实际情况而编写的,有一定的操作性和实用性,这就或多或少弥补培训教材不统一的缺陷。其三,黄石饭店是一个老字号饭店了,也应该有一套资料全面总结得失,“实务”或许能起到这种作用。应该说,这三点的愿望是好的,能如愿以偿吗?我想,抓住落实这两个字,总会达到目的的。

前面已说过,“实务”是一个“生瓜”,因此,它一定存在着许多不足。我们真诚地恳望各级领导、各位同仁对它修枝剪叶、洒水施肥。如此,总有一天它会瓜熟蒂落的。

(作者是金石饮服集团

有限公司副总经理兼

黄石饭店经理)

一九九七年七月

目 录

管理 规范 篇

总经理办公室

总经理办公室组织结构.....	1
总经理办公室工作内容.....	1
总经理岗位职责.....	3
副总经理岗位职责.....	4
办公室主任岗位职责.....	4
办公室秘书岗位职责.....	5
档案员岗位职责.....	6
人事工资员岗位职责.....	6
司机岗位职责.....	7
饭店呈文管理制度.....	7
饭店文件保管传阅制度.....	8
印章、介绍信使用保管制度	8
饭店文书立卷归档范围.....	9
员工调动管理制度.....	9
协议工管理制度	10
员工考勤管理规定	14
员工提前休养管理制度	18
患传染病员工的管理规定	20

退休员工管理规定	20
医药费报销管理规定	21
享有公汽车贴和办公用自行车管理规定	24
员工制服管理制度	25
员工劳动保护管理规定	26
员工理发管理制度	27
员工餐厅就餐规定	27
承租门点管理制度	27
饭店干部聘任制度	28
值班经理管理制度	32
部门经理考勤统计规定	33
饭店招待用餐规定	34
办公用品管理制度	34
饭店会议制度	35

财务部

财务部组织结构	38
财务部工作内容	38
财务部管理范围	40
财务部长岗位职责	40
主管会计岗位职责	41
银行出纳岗位职责	43
现金出纳岗位职责	43
工资核算员岗位职责	44
财务计划管理制度	44
经济活动分析制度	45
会计稽核制度	49
会计档案管理制度	50
票证管理制度	51

货币资金管理制度	52
银行存款管理制度	54
营运资金控制管理制度	54
应收和预付款的管理制度	58
预付货款、待摊费用和其它应收款管理制度	58
存货管理制度	59
固定资产管理制度	62
递延资产和其它资产管理制度	67
财产管理制度	69
营业成本管理制度	71
费用管理制度	74
定额管理制度	78
内部审计规范	81
质管部	
质管部组织结构	84
质管部工作内容	84
质管部长岗位职责	85
质量检查员岗位职责	86
教培员岗位职责	86
培训教师岗位职责	87
质管部管理范围	87
员工守则	88
质量检查管理制度	88
员工服务操作规范	89
服务质量检查评分表	99
培训管理制度	110
员工考评规范	114
员工工作业绩档案管理制度	115

员工培训档案管理制度	116
员工领用的个人保管物品管理规定	117
员工更衣室使用规定	118
员工自行车停放规定	118

保安部

保安部组织结构	119
保安部工作内容	119
保安部管理范围	121
保安部长岗位职责	123
保安部副部长岗位职责	124
警卫巡查员岗位职责	124
门卫岗位职责	125
饭店安全检查制度	126
入住客人登记安全管理制度和旅客须知	127
前厅安全管理制度	129
客房安全管理制度	129
更衣室安全管理制度	130
经销部安全管理制度	130
经销部仓库安全管理制度	131
歌舞厅安全管理制度	132
餐厅安全管理制度	133
印刷厂安全管理制度	134
工程维修组安全管理制度	134
配电室安全管理制度	135
电视维修和音响室安全管理制度	135
财务部安全管理制度	135
饭店现金安全管理制度	136
客房库房安全管理制度	137

公共区域安全管理制度	137
081 拾拾物品和宾客遗留物品管理规定	138
081 楼房防火安全责任制度	139
181 各机房防火安全责任制度	140
381 配电室防火安全责任制度	140
581 厨房防火安全责任制度	141
781 餐厅防火安全责任制度	141
981 印刷厂防火安全责任制度	142
经销部防火安全责任制度	142
681 行李寄存室防火安全责任制度	142
881 库房防火安全责任制度	142
101 饭店安全保卫工作奖惩制度	143
301 饭店消防安全管理奖惩规定	145
501 员工人身安全管理制度	146
701 巡视查房制度	147
901 客房会客制度	148
保安人员值班制度	148
电警棍等防卫器械的使用规定	149
071 宾客住店安全注意事项	149
071 宾客消防安全须知	150
371 火灾应急事故处理规范	151
571 对发现卖淫嫖娼嫌疑人的处理规范	154
771 对访客在客人房中留宿的处理规范	155
971 对醉酒人闹事的处理规范	156
对精神病发作的客人处理规范	157
671 对发现吸毒人员的处理规范	158
871 对打架斗殴流氓滋扰的处理规范	158
171 安全事故报案管理规范	159

客房部

客房部组织结构	160
客房部工作内容	160
客房部管理范围	161
客房部经理岗位职责	162
客房部副经理岗位职责	163
楼房主管岗位职责	164
楼房领班岗位职责	165
楼房服务员岗位职责	165
总台领班岗位职责	166
总台接待员岗位职责	166
总台问讯员岗位职责	167
大堂卫生清扫员岗位职责	167
门卫领班岗位职责	168
门卫应接员岗位职责	168
长话、寄存室领班岗位职责	169
长话、寄存员岗位职责	169
库管员岗位职责	169
班前会制度	170
客房部部门规章制度	170
客房卫生制度	172
公共区域卫生制度	172
三级查房制度	173
客人遗留物品处理制度	173
客人馈赠物品处理制度	173
客人私拿损坏客房设备用品处理制度	173
布件管理制度	174
客房钥匙使用管理制度	174

财产管理制度	175
客用品定额管理制度	175
总台规章制度	176
行李房规章制度	176
服务质量检查制度	177

工程维修组

工程维修组组织结构	179
工程维修组工作内容	179
工程维修组管理范围	180
工程维修组分管副经理岗位职责	182
工程维修组主管岗位职责	182
工程维修组领班岗位职责	183
配电室电工岗位职责	184
强电电工岗位职责	185
弱电电工岗位职责	185
空调制冷工岗位职责	186
综合维修工岗位职责	186
维修材料及工具领用制度	187
巡回检查制度	187
设备管理制度	188
预防性维修制度	189
设备维修报告制度	189
录像带和录音带管理制度	189
交接班制度	190
卫生制度	190

餐饮部

餐饮部组织结构	192
餐饮部工作内容	192

餐饮部管理范围	193
餐饮部经理岗位职责	194
餐饮部副经理岗位职责	195
服务主管岗位职责	196
服务领班岗位职责	197
餐厅引座员岗位职责	198
餐厅收银员岗位职责	198
餐厅服务员岗位职责	198
餐厅传菜员岗位职责	199
洗涤消毒员岗位职责	200
清洁工岗位职责	200
厨师长岗位职责	200
炉灶厨师领班岗位职责	201
炉灶厨师岗位职责	202
切配厨师岗位职责	203
冷碟厨师岗位职责	203
白案厨师领班岗位职责	204
白案厨师岗位职责	205
初加工员岗位职责	205
采购员岗位职责	206
货物验收员岗位职责	206
仓库保管员岗位职责	207
票证员岗位职责	207
核算员岗位职责	208
餐前会制度	208
餐厅清洁卫生标准	209
红案厨房卫生制度	210
冷碟间卫生制度	210