

序 言

改革开放以来,我国旅游饭店业蓬勃发展,成为旅游业中发展最快和最具活力的产业之一,截至1996年底,中国旅游饭店业已发展到拥有各类饭店4418家,客房60万间,年营业收入731.37亿元,已形成相当的产业规模,并在改革开放和旅游业的发展中发挥重要作用。从经营管理上说,饭店服务已实现标准化、规范化,软硬件建设已达到相当水平,成为我国最早完成与国际水平基本接轨的产业。数千家档次不同,风格各异的旅游饭店遍布全国各省区市,大大优化了我国各地的投资环境,为当地扩大对外开放,吸引外商投资创造了良好的条件,旅游饭店也成为各地展示改革开放和两个文明建设形象的窗口示范单位。近年来,我国旅游饭店中涌现了不少在提高管理水平和服务质量方面比较突出的饭店。国家旅游局每两年从中评选百优五十佳饭店予以表彰,大连富丽华大酒店就曾荣获全国最佳星级饭店称号。十年来,他们积极吸收国外管理经验,不断学习、创新,取得了良好的经济效益和社会效益,走出了一条中国人自己经营管理高星级旅游饭店的成功之路。

大连富丽华大酒店在十周年店庆之际，编撰了《风雨十年路——大连富丽华大酒店经营管理经验荟萃》一书，以总结十年经营管理经验和规范管理。该书不仅提供了一套管理制度模式，也对现代饭店管理若干问题作了探讨，并为我国旅游饭店业同行提供有益的参考和借鉴。

愿大连富丽华大酒店谱写更加辉煌的明天。

何光晔

1998年4月30日

目 录

第一编 十年历程

第一章 大连富丽华大酒店简介·····	(1)
一、超豪华级的硬件设施·····	(1)
二、值得记载的经营业绩·····	(2)
第二章 回顾与总结·····	(4)
一、采用现代企业制度、引进消化现代饭店管理经 验是前提·····	(4)
二、实行严格管理、依章治店是保证·····	(5)
三、抓好“人才大楼”建设是根本·····	(8)
四、科学决策是关键·····	(10)
第三章 富丽华精神与企业文化·····	(13)
一、酒店形象的背后是文化·····	(13)
二、富丽华的企业精神·····	(13)
三、富丽华的管理理念和管理政策·····	(14)
四、富丽华大酒店的服务·····	(16)

第二编 共同准则

第四章 员工手册	(19)
一、总经理致词	(19)
二、企业目标	(20)
三、劳动条例	(20)
四、员工守则	(22)
五、员工福利	(27)
六、奖惩条例	(31)
七、安全守则	(35)
八、裁员	(37)
九、修订	(37)
第五章 人事管理制度	(38)
一、人事招聘制度	(38)
二、劳动合同制度	(39)
三、人事任免制度	(40)
四、管理干部考核制度	(40)
五、考勤及考核评级管理制度	(41)
六、临时工管理办法	(45)
七、员工上、下班打计时钟卡制度	(47)
八、奖惩条例实施办法	(47)
九、员工离职有关规定	(50)
十、人事档案管理制度	(53)
十一、培训工作制度	(53)
十二、员工犯规通知书使用规定	(58)

第六章 设备、设施管理制度	(59)
一、制度管理原则	(59)
二、工程部负责制订并执行设备设施维修保养责任制度	(59)
三、值班与交接班制度	(60)
四、报告制度	(60)
五、定期检修和计划维修制度	(61)
六、添置、更新、改造设备和改建、扩建、新建设施	(61)
七、设备安装与调试	(62)
八、维修保养工作管理制度	(62)
九、对各部门的要求	(63)
十、奖励与处罚	(65)
第七章 消防管理制度	(66)
一、消防工作指导思想	(66)
二、防火组织及责任制度	(66)
三、主要部位的防火安全制度	(71)
四、重点工种的防火安全制度	(78)
五、奖励与惩罚	(81)
第八章 安全管理制度	(82)
一、安全管理总则	(82)
二、前厅安全管理	(83)
三、客房安全管理	(85)
四、宾客行李物品安全管理	(85)

五、重要宾客的安全管理·····	(86)
六、餐饮、娱乐场所的安全管理·····	(87)
七、商场安全管理·····	(87)
八、对客人逃帐、诈骗行为和客帐错漏的控制·····	(88)
九、对宾客遗失物品的管理·····	(90)
十、内部安全保卫·····	(91)
十一、对外来施工人员的管理·····	(92)
十二、突发意外事故的处置(略)·····	(93)
 第九章 清洁卫生管理制度·····	(94)
一、卫生管理标准·····	(94)
二、卫生管理责任划分·····	(102)
三、卫生检查监督与奖惩·····	(103)
 第十章 财务管理制度·····	(105)
一、财产管理制度·····	(105)
二、存货管理制度·····	(108)
三、总库管理细则·····	(114)
 第十一章 信息管理制度·····	(120)
一、工作记录、交接、报告制度·····	(120)
二、经营管理例会制度·····	(121)
三、备忘录和信息传递单制度·····	(121)
四、对外推销、公关宣传的管理·····	(122)
五、信息档案建设与管理·····	(122)

第三编 组织机构与岗位责任制度

第十二章 总经理室	(125)
一、总经理室岗位责任制度	(126)
二、文书档案工作制度	(130)
第十三章 营业推广部	(133)
一、职能和组织机构	(133)
二、营业推广部各级岗位责任	(134)
三、营业推广部工作内容与工作程序	(142)
第十四章 客务部	(150)
一、职能和组织机构	(150)
二、经理室岗位责任制度	(152)
三、大堂经理组岗位责任制度	(155)
四、预订处岗位责任制度	(168)
五、接待处岗位责任制度	(180)
六、行李部各级岗位责任	(193)
七、委托代办各级岗位责任	(209)
八、商务中心各级岗位责任	(217)
九、行政楼层	(223)
十、电话总机室各级岗位责任	(232)
十一、音像中心各级岗位责任	(243)
第十五章 房务部	(245)
一、职能和组织机构	(245)

二、经理室各级岗位责任·····	(247)
三、客房楼层·····	(254)
四、富丽华俱乐部·····	(315)
五、总务部·····	(328)
六、洗涤部·····	(351)
七、制服房·····	(370)
 第十六章 餐饮部·····	(375)
一、职能和组织机构·····	(375)
二、餐饮部经理室各级岗位责任·····	(377)
三、宴会部各级职责与工作程序·····	(383)
四、餐厅经理及服务人员岗位责任·····	(390)
五、中餐厅工作内容与操作规范·····	(399)
六、中厨房各级岗位责任与工作程序·····	(409)
七、西餐厅工作内容与操作规范·····	(418)
八、西厨房各级岗位责任与工作程序·····	(426)
九、日餐厅工作内容与操作规范·····	(434)
十、日厨房各级岗位责任与工作程序·····	(439)
十一、酒吧各级岗位责任与工作程序·····	(442)
十二、管事部各级职责与工作制度·····	(452)
十三、餐饮部财产管理制度·····	(459)
 第十七章 富丽华商场·····	(465)
一、职能和组织机构·····	(465)
二、各级岗位职责·····	(465)
三、商场管理制度·····	(471)

第十八章 财务部	(475)
一、职能与组织机构	(475)
二、各级岗位责任	(476)
三、财务部业务操作制度	(505)
第十九章 工程部	(506)
一、职能和组织机构	(506)
二、各级岗位责任	(508)
三、主要设备设施维修保养规范及操作规程	
.....	(533)
四、工程部工作制度	(533)
第二十章 采购供应部	(537)
一、职能和组织机构	(537)
二、各级岗位责任	(538)
三、采购供应工作制度	(542)
第二十一章 运输部	(546)
一、职能和组织机构	(546)
二、各级岗位责任	(546)
三、运输部管理制度	(553)
第二十二章 保安部	(559)
一、职能和组织机构	(559)
二、各级岗位责任	(560)
三、保安部工作制度	(570)

第二十三章 人事培训部.....	(575)
一、职能和组织机构.....	(575)
二、各级岗位责任.....	(575)
三、人事工作制度.....	(583)

第一编 十年历程

第一章 大连富丽华大酒店简介

一、超豪华级的硬件设施

大连富丽华大酒店是由大连友谊集团和香港广信实业有限公司合资兴建的五星级商务酒店，座落于大连市中心人民路商业繁华地段。距海港、火车站仅 5 分钟车程，距空港 15 分钟车程，毗邻商贸公司、政府机关，占尽国内外交通与商务活动之便利。更兼面山临海，凭高环顾，滨城美景，山海风光，尽收眼底。

酒店占地 18000 平方米，一期工程建筑面积 38500 平方米，投资 2860 万美元，1988 年 8 月开业。二期工程建筑面积 60000 平方米，投资 7000 万美元，1996 年 8 月开业。

酒店由香港著名设计师设计，风格独特，布局合理，用材考究，装修豪华，拥有一应俱全的服务设施。二期扩建大楼采用意大利高级大理石、加拿大枫木、美国雀眼木装修，仅意大利理石便用了 20000 多平方米。大堂恢宏典雅，长 110 米，将新老大楼连为一体，整个酒店的硬件水平达到超豪华级。

酒店主楼分别高 90 米和 100 米。有各类房间 832 间套，包括总统套房、各类豪华套房、行政楼层、标准间、写字间和公

寓。

有各种会议、宴会厅室 9 座 2500 平方米，包括 1500 平方米的多功能大厅，可以承接国内外各种会议、展演及餐饮活动。

有各种餐厅、酒吧 15 座，包括鲁菜、粤菜、潮州菜、淮扬菜、西餐、日本料理等餐厅。可以同时接待 2000 多餐饮客人。

有美容、健身、桑拿、按摩、游泳、网球、壁球、乒乓球、保龄球、高尔夫球等配套齐全的健康设施。

有营业面积 2500 平方米，荟萃国内外名牌精品的商场。

此外，还有洗衣房、地下停车场、出租车队等设施。

二、值得记载的经营业绩

大连富丽华大酒店开业 10 年来，创造了许多值得记载的经营业绩，这些业绩在国内酒店业是不多见的。

——十年间，主要依靠一期大楼营业面积（二期工程投入运营不到二年）创收人民币 14 亿元，利润近 7 亿元。

——酒店开业五年多，就已全部还清了一期工程贷款本息，收回一期投资股本。二期新馆经营不到二年，贷款本息也偿还大部，大大降低了资产负债率。

——十年间，酒店一气呵成地实现了从建设到经营再到滚动发展。1993 年到 1996 年，酒店利用经营利润和国外银团贷款，兴建了规模更大、档次更高的二期工程。与此同时，又在庄河市旅游风景区附近兴建了总建筑面积 1 万平方米的冰峪富丽华度假村。此外，还投入巨资对一期工程实施了大规模改造装修。酒店的经营规模迅速发展 to 总建筑面积 11 万平方米，拥有 1000 间客房和配套服务设施，从而使富丽华在行业竞争中处于十分主动的地位。

——在酒店大规模扩建改造的同时，还投入人力和资本，注册成立了开展商贸、旅游等多种经营的清华实业有限公司，组建了富丽华酒店管理公司，对外提供饭店管理、辅导开业、人才培养及工程咨询等项有偿服务，从而使酒店迈开了多种经营和集团经营的步伐。

——酒店还培养并向社会输送了大批饭店管理专业人才，大连市绝大多数三星以上的饭店，都有富丽华培养的员工担任各级管理干部。这是富丽华人引以为自豪的又一贡献。

——大连富丽华大酒店是较早实行中外合资，采用现代企业制度，由中国人自己经营管理并取得成功的高档中国旅游饭店之一，较好地回答了中国人能不能管好中国旅游饭店这一课题。

——由于经营业绩突出，富丽华大酒店连续多年被评为国家、省、市优秀企业，如全国最佳饭店（1994年），全国五十佳饭店排名第五（1995、1996年），辽宁省及大连市外商投资十大高效益企业、十大出口创汇企业等。

第二章 回顾与总结

大连富丽华大酒店十年经营，能取得如前所述的突出业绩，原因是多方面的。既有国家改革开放、政治稳定、经济发展等环境因素的作用，也有企业自身的原因，这主要是：

采用现代企业制度，引进消化现代饭店管理经验是前提；

实行严格管理、依章治店是保证；

抓好“人才大楼”建设是根本；

科学决策是关键。

一、采用现代企业制度、引进消化现代饭店管理经验是前提

作为中外合资的现代酒店，富丽华大酒店自建店之日起，就采用了现代企业制度，引进了国外饭店业的先进管理经验，形成了一整套从根本上区别于计划体制的全新管理机制。使企业成为自主经营、自负盈亏的有限责任公司，实行董事会领导下的总经理负责制，采用科学的组织设计和制度设计。按照精简和效能的原则设置组织机构，使机构减至最低，决不因人设事。将指挥链缩至最短，每个部门只有一个主管干部，原则上不设副职。全店房间与员工比例 1:1.6。建立了垂直领导的层级管理体制，自上而下逐级督导，自下而上逐级负责，各级权责明确，基本上不越

权干预。制定了一整套行之有效的规章制度，包括规范全员行为的共同准则（如员工手册），规范个别行为的各级岗位责任制度，严格规定了岗位职责、工作程序、协作要求、操作规程和质量标准，形成了包括层级监督、职能监督、协作监督、宾客监督、质量监督的全面监督控制体系，从而保证了管理和服务的制度化、规范化、标准化。

开业前夕，1987年9月到1988年4月，富丽华酒店曾请香港酒店管理公司管理。港方管理人员介入后，酒店随即安排干部和员工一边协助管理，一边虚心学艺。同时采取走出去，请进来等办法，组织各级各类骨干，分赴国内外优秀酒店对口考察，实习培训，拜师求教，如饥似渴地汲取现代饭店经营管理知识和经验。用较短的时间，初步掌握了现代企业制度下现代饭店管理的一般运行机制和操作规范。

香港管理公司功不可没，起到了师傅领进门的作用。富丽华人全面接管酒店管理后，延续了外国专家许多好的管理办法。但管理艺无止境，富丽华人没有墨守成规，而是继续多方学习借鉴，并根据店情、市场和竞争形势的变化，大胆尝试探索，不断完善管理，开拓经营，取得了一个又一个成功。

事实证明，这种拜师学艺、先仿后创的做法，不但节省国家大量资金，而且有利于快速引进消化吸收先进管理经验，有利于快速培训队伍，培养酒店管理人才。而现代企业制度和一整套先进管理机制，无疑是酒店良性运营的必要前提。

二、实行严格管理、依章治店是保证

现代企业制度的特点之一，是依靠制度运转。体制、制度只是提供了管理成功的基础和条件，重要的是如何保证规章制度的

贯彻执行，保证既定的管理机制发挥效能。实现这一保证的有效办法就是严格管理，依章治店。

严格管理首先是把干部管严。干部是决定的因素，欲严下必先严上，这是依章治店的关键。酒店高层领导率先垂范，克己奉公，廉洁自律，努力避免人情化等弊端。这样，管起下属来腰杆子也硬。他们要求干部要做三个模范：尽职尽责的模范，精通业务的模范，遵章守纪的模范。要做到五个负责：对上级负责，对下属负责，对宾客负责，对社会负责，不论何时，在与不在岗位，都要对本部门的工作负责。员工违纪，引起宾客投诉或造成事故，要视情节和后果追究管理干部的责任。对管理干部每月进行考核评估，内容包括工作质量、工作业绩、工作纪律及培训下属等情况，并与干部的工资奖金挂钩。干部发生违纪问题，决不迁就姑息。十年间，已有一批管理干部被处罚、开除或不予续签合同。对干部的严格管理，保证了各级干部在层级管理中普遍发挥骨干带头作用。

依法治店必须认真执行劳动用工合同制度。酒店实行全员合同聘用制，所有员工必须与酒店签订劳动合同。合同一经签署，即具有了法律赋予的约束力。签约双方必须信守合同规定的权利和义务。企业和员工都有权根据合同执行情况追究对方责任，保护自己权益。酒店还制定了关于续签劳动合同的规定。每当合同将要期满，员工要对履约情况作出书面总结，所在部门和人事部领导要签署考评意见，报酒店领导决定是否续签合同。签订和续签合同的办法，既可管束违约违纪员工，又可以约束那些大错不犯、小错不断的员工。

依章治店必须狠抓规章制度的落实，确保依靠制度运转。规章制度不论怎样健全，不落实等于废纸。抓落实就是要保证有章必依，违章必纠，奖罚严明。

落实规章制度必须建立有效的监督制约机制。一是发挥各部门和各级干部的监督管理职能，加强层级管理、现场督导、职能监督及协作监督，以保证管理到位和服务到位。二是借助于宾客投诉、主动拜访客人，通过发放宾客意见卡及设立宾客意见箱等办法，争取客人及社会各界监督。三是设立服务质量监督检查部，加强质量监督。

落实规章制度必须严格兑现奖罚。酒店实行高工资、高福利和严管理、严处罚的方针，坚持以教育激励为主，同时实施必要的惩罚。随着经济效益的提高，酒店不断提高员工的工资福利待遇，使之处于同行业前列。同时重视沟通激励作用，加强员工思想工作。对贡献突出、宾客赞扬、拾金不昧、见义勇为的员工随时表彰。每次大型活动后和每年终都集中表奖员工，奖给荣誉证书和奖品，宣扬其事迹，照片上光荣榜。酒店还制定了严格的奖惩条例，把员工的仪容仪表、工作纪律、服务质量、营业收入同其工资奖金挂起钩来，同其合同的终止与延续挂起钩来。员工迟到或早退一次扣一等浮动工资，达到三次即扣当月全部浮动工资。工作时间办私事会被签发过失通知书，签发三次会被开除。客人的表扬或投诉一经核实，立即作为奖惩依据。奖惩严明，增强了员工的归属感、责任感和企业凝聚力。有满意的员工才能有满意的服务和满意的顾客。每当入住高峰，贵宾接待、节庆活动、人手不足或紧急维修时，主动加班、超时工作、服务补位已成为广大员工的自觉行动。

落实规章制度必须坚持公平执法并保持政策的连续性。店领导要求全店上下都念一本“经”。坚持在竞争机会面前人人平等，在制度面前人人平等，不以言代法，不以感情代替政策，严格保持制度的统一性和政策的连续性。公平执法令员工心悦诚服，成为凝聚群体、调动员工积极性的重要因素。