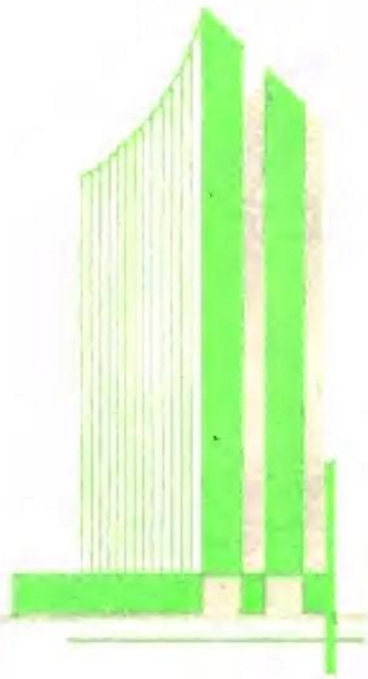


HOTEL

旅游饭店管理人员岗位培训系列教材（试用）

饭店总经理办公室的 运行与管理

国家旅游局人教司编



9
旅游教育出版社

〔旅游饭店管理人员岗位培训系列教材〕

饭店总经理办公室的 运行与管理

国家旅游局人教司编

旅游教育出版社

【旅游饭店管理人员岗位培训系列教材】

饭店总经理办公室的运行与管理

国家旅游局人教司编

※

旅游教育出版社出版

(北京市朝阳区定福庄1号)

农业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

※

规格 787×1092 毫米 1/32 4.75 印张 100 千字

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数: 1-8000册 定价: 2.30 元

-ISBN7-5627-0256-3/F·052

序

我国旅游事业的发展，已经有了相当的规模。党和国家要求大力发展国际旅游和引导提倡国内旅游。为了适应形势发展的需要，急需培养人才，以促进旅游管理的加强，服务质量的提高。为此，国家旅游局已制定了培训计划。但是计划的实现，除了加强领导等一系列措施外，必须有一套好的教材。正在这时，人教司组织一些同志，共同努力编写了这套旅游企业管理人员岗位培训系列教材。我除了祝贺它的出版发行外，更希望在岗位培训中充分发挥它的作用，并不断丰富它！

刘 毅

一九九一年 六月

旅游饭店中层管理人员

岗位培训系列教材

编辑委员会

顾问 王乃粒

主任 梅 均

编委 梅 均 殷明发 陆剑初

周月华 施品祥 陶明鉴

余炳炎 颜炳祥 陆顺智

总纂 汤昭智

前 言

为贯彻落实《国家旅局关于1990—1995年旅游行业开展岗位培训工作的实施意见》提出的“按照各类管理人员岗位职责标准，于1993年底以前完成旅游企业总经理和主要部门管理人员的岗位资格培训”要求，使培训工作规范化，保证培训质量，我司组织并委托有关省、市旅游局和院校统一编写了旅游行业管理人员岗位培训系列教材。目前已经编写或正在编写的有《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》共17本；《旅行社中层管理人员岗位培训系列教材》7本；《旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材》6本。

为保证教材质量，编写中认真贯彻了科学性、实用性和先进性，以实用性为主的原则，并严格按照教材编写的程序从全国旅游院校、旅游饭店、旅行社和旅游车船公司聘请专家，对教材编写大纲和书稿进行了审定。这套系列教材是指定的旅游行业管理人员的岗位培训用书，也可作为旅游院校教学的参考用书。

《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》(试用)17本中，饭店中层管理人员培训教材13本由上海市旅游局负责组织编写，包括：

1. 《饭店前厅部的运行与管理》
2. 《饭店销售部的运行与管理》
3. 《饭店客房部的运行与管理》

- 4.《饭店餐饮部的运行与管理》
- 5.《饭店工程部的运行与管理》
- 6.《饭店商场部的运行与管理》
- 7.《饭店采购部的运行与管理》
- 8.《饭店公关部的运行与管理》
- 9.《饭店安全部的运行与管理》
- 10.《饭店财务部的运行与管理》
- 11.《饭店康乐部的运行与管理》
- 12.《饭店总经理办公室的运行与管理》
- 13.《饭店人事培训部的运行与管理》

上海市旅游局对教材的编写工作十分重视，专门成立了教材编委会，由局领导任编委会主编，统筹安排教材的编写工作。

《饭店总经理办公室的运行与管理》一书的大纲编写由上海旅专教师叶伯平、上海市旅游局教育处肖军执笔，经上海新苑宾馆总经理办公室卢威、广州白云宾馆总经理办公室主任张林等审定。

书稿由上海喜来登华亭宾馆董事会办公室主任汤昭智负责修改和总纂。编写人员汤昭智执笔第一章，肖军执笔第二、三、四章，叶伯平执笔第五、六章，汤昭智、卢威执笔第七章，汤昭智、上海锦江饭店总经理办公室副主任陈率执笔第八、九章。上海锦江集团培训中心总支副书记、达华宾馆副总经理吴志莲，广州白云宾馆总经理办公室主任张林等，对书稿进行了审阅，最后经国家旅游局人事劳动教育司副司长、教授王立纲同志审定。

教材编写过程中，先后得到一些单位和有关同志的支持、帮助。国家旅游局刘毅局长还特为本套系列教材作序，

在此一并表示感谢。由于时间短，编写岗位培训教材尚属首次，不足之处在所难免，恳请各级旅游管理部门和广大读者批评指正，以便今后修订。

国家旅游局人事劳动教育司

1991年4月

目 录

第一章 概论

第一节	总经理办公室在饭店中的地位与作用.....	1
一、	总经理办公室的地位.....	1
二、	总经理办公室的作用.....	4
第二节	总经理办公室工作的基本特性、准则和内容.....	5
一、	总经理办公室工作的基本特性.....	5
二、	总经理办公室工作的准则.....	6
三、	总经理办公室工作的内容.....	7
第三节	总经理办公室主任的主要职责和基本素质.....	9
一、	总经理办公室主任的主要职责.....	9
二、	总经理办公室主任的业务能力要求.....	10
三、	总经理办公室主任的职业道德.....	11
四、	总经理办公室主任的必备知识.....	13
第四节	总经理办公室其他成员的构成及要求.....	13
一、	人员的构成.....	14
二、	思想素质和业务素质的要求.....	15
三、	岗位的要求及培训考核.....	15

第二章 饭店应用文常用种类及其撰写规范

第一节	饭店应用文的特点与作用.....	17
一、	饭店应用文的特点.....	18

二、饭店应用文的作用.....	20
第二节 饭店应用文种类及撰写规范.....	21
一、公文.....	22
二、其他应用文.....	29

第三章 饭店应用文撰写要求及文件处理程序

第一节 饭店应用文撰写的基本要求.....	41
一、种类选用要恰当.....	41
二、行文要规范.....	42
三、表述要准确.....	43
四、文风要简朴.....	43
第二节 总经理办公室应用文撰写程序.....	44
一、交拟.....	44
二、拟议.....	44
三、撰拟.....	45
四、审核.....	45
五、签发.....	46
六、缮校.....	46
七、用印与封发.....	47
第三节 总经理办公室文件处理程序.....	48
一、文件处理工作的基本原则.....	48
二、文书处理程序.....	50

第四章 总经理办公室文书立卷与档案管理

第一节 文书立卷的基本原则.....	56
第二节 文书立卷的范围.....	57
第三节 文书立卷的基本方法.....	59

第四节	立卷与档案管理.....	60
一、	做好平时归卷工作.....	61
二、	正式立卷与归档.....	62
第五节	文书档案利用服务工作.....	64
一、	文书档案利用服务概述.....	64
二、	文书档案利用服务方式及管理.....	66

第五章 饭店会议的组织工作

第一节	认真做好会务工作是总经理办公室基本职责之一	70
第二节	饭店会议类别.....	71
一、	总经理办公会议.....	71
二、	部门经理会议.....	71
三、	饭店员工大会.....	72
四、	经营活动分析会.....	72
五、	专题业务讨论协调会.....	73
六、	座谈会.....	73
七、	每天碰头会.....	73
第三节	会议的组织工作.....	74
一、	会议组织工作的原则.....	74
二、	会务工作的六个环节.....	75
第四节	会议的文字工作.....	77
一、	会议记录.....	77
二、	会议纪要.....	80

第六章 饭店信访接待和公务接待工作

第一节	群众来信来访来电的接待工作.....	83
-----	--------------------	----

一、处理信访工作的意义、原则、要求和制度·····	83
二、信访接待工作的处理程序·····	87
第二节 客人投诉处理·····	88
第三节 公务接待工作·····	90
一、接待工作的意义与作用·····	90
二、接待工作的内容·····	91
三、接待工作的程序·····	93
第四节 文明接待·····	94

第七章 饭店其他行政事务管理

第一节 印章、证件管理·····	96
一、印章的刻制、颁发、启用和停用·····	96
二、印章的保管和使用·····	98
三、介绍信和其他凭证的管理·····	99
第二节 值班工作 ·····	101
一、值班工作纪律 ·····	101
二、值班工作安排 ·····	102
三、值班工作内容 ·····	102
第三节 资料收集与统计 ·····	105
一、资料的收集 ·····	105
二、饭店综合报表统计 ·····	106
第四节 办公手段现代化 ·····	107
一、总经理办公室办公手段自动化的内容及优化组合 ·····	108
二、常用办公自动化的设备使用及管理 ·····	109

第八章 饭店信息综合与调研工作

第一节 信息综合工作	112
一、信息综合工作的特点和要求	113
二、信息的来源	114
三、信息分析、综合与处理	116
四、信息汇总与交流	117
第二节 调查研究工作	117
一、调查研究的意义、目的与要求	118
二、调查研究的准备工作	121
三、调查研究的方式方法与步骤	122
四、调查报告	126

第九章 饭店的协调工作

第一节 协调的类型与原则	130
一、协调的类型	130
二、协调的原则	132
三、调动积极因素	133
四、以理服人	133
五、重大问题要请示汇报	133
第二节 协调的形式	134
一、程序式	134
二、磋商式	134
三、随机式	135
四、咨询式	135
五、建议式	135

第一章 概 论

总经理办公室是旅游饭店（以下简称饭店）总经理的办事机构。总经理办公室对于总经理本人，乃至整个饭店经营管理，都是不可缺少的。为使总经理办公室的运行与管理规范化、制度化和科学化，我们要从理论与实践的结合上，对总经理办公室的职能、作用、工作程序及其特点、规律等等，进行认真的总结和研究，以形成一套适合中国国情的饭店总经理办公室运行与管理的体系。

第一节 总经理办公室在饭店中的地位与作用

作为总经理进行经营管理活动的办事机构，总经理办公室在饭店运行中的地位和作用，是十分重要的。如果我们把饭店比作一部机器的话，总经理办公室就好比是这部机器的传动装置。它既与饭店其他部门诸如客房、餐饮、销售等部门一样，都是机器运转中不可缺少的部件，又同时在总经理对饭店实施管理的过程中，及时上下沟通，左右协调，内外联系，为饭店这部机器的运转，起着传动作用。

一、总经理办公室的地位

任何一个业务部门在企业中的地位，都是由其所担负的

工作职责决定的；而这种工作职责，往往在与同一企业内其他业务部门发生相互关系时表现出来。

我们不妨从总经理办公室与总经理以及其他业务部门的相互关系，来阐述总经理办公室在饭店经营管理中的地位。

（一）与总经理的关系

在一个饭店里，与总经理关系最为密切的，莫过于总经理办公室。

1. 总经理在对饭店进行科学管理的过程中，需要总经理办公室这样一个办事机构。身为饭店最高管理者，总经理无论是面对外界的市场竞争，还是面对内部的经营管理，每天都会遇到许多新情况，他需要去了解，去思考；每天都会碰到许多新问题，他需要去决策，去解决。由于时间和空间，以及个人精力有限等原因，总经理不可能也不必要事必躬亲；现代科学管理理论，也要求实行宝塔型的管理，即总经理指挥部门经理，部门经理指挥分部门经理……因此，除了业务相对单一的职能部门如财务部、人事部等以外，要有一个不同于那些部门的综合性的工作部门，为总经理进行管理提供服务。

2. 总经理办公室也只有在为总经理服务过程中，才能使自己的职能得以充分的体现。总经理办公室的服务职能，主要体现在两个方面：一是办事职能，即完成总经理交办的工作；二是参谋职能，即为总经理了解情况或作出决策提供信息等。

（二）与职能部门的关系

总经理办公室与职能部门的相互关系，主要体现在工作

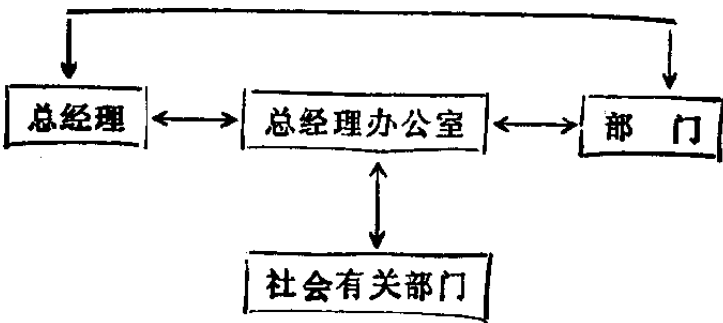
联系上。如果说饭店其他职能部门因各自业务不同，有的相互之间没有联系或很少联系，有的相互之间只有单一联系，那么总经理办公室与它们的联系则要密切得多，也复杂得多，涉及各个方面。总经理办公室与职能部门的联系，表现在适当的时候下达总经理的管理指示并检查执行情况，深入工作第一线，进行调查研究，了解和掌握多方面情况，在各个部门之间进行必要的协调工作，等等。总经理办公室的这些工作，将在“总经理办公室工作的内容”那一小节里详细阐述。

（三）与社会有关部门的关系

饭店经营资格证书（如执照、许可证）的申请、更换，为对饭店实施业务指导和社会管理而来店的上级领导部门 and 业务部门的接待等项工作，都由总经理办公室负责。做好这些工作，对于饭店开展经营活动同样具有重要作用。

（四）总经理办公室在饭店经营管理中的地位

现在，我们把上面的表述，以表表示如下：



从上表可以看出，总经理办公室在饭店管理运行中，处于重要中介地位。

二、总经理办公室的作用

根据总经理办公室在饭店管理运行中的地位，可以把它的作用概括为：参谋、助手作用，统筹、协调作用，枢纽、沟通作用，检查、督促作用。

（一）总经理的参谋、助手作用

总经理办公室为总经理的工作起的参谋作用，主要体现在根据总经理的指令，对某些问题进行调查和研究，然后用文字或口头的形式进行汇报，以便总经理对那些问题进行决断。助手作用主要体现在起草和处理文件、信函，筹备和组织会议，以及处理其他事务。

（二）对饭店各部门的统筹、协调作用

在饭店各部门之间，往往要为某些工作进行统筹和协调。例如，在全饭店范围内开展优质服务竞赛活动时所进行的统筹工作，在部门以及部门之间对某一问题认识不一致时所进行的协调工作，等等，都需要总经理办公室去做。

（三）承上启下、内外联系的枢纽、沟通作用

上级有关部门文件的下达，饭店有关文件的上报，社会与饭店的联系，以及饭店内部信息的交流等，都要通过总经理办公室这个中介环节来实现。

（四）对饭店各项工作的检查、督促作用

总经理布置某项工作，下达某道指令后的执行情况如