

主编
马伏龙



创业·求实·开拓

——嵩山饭店管理与实务



河南人民出版社



主 编	马伏龙		
副主编	王春生	王春喜	王晋豫
撰稿人	马伏龙	邢宝玉	雷 琦
	王春生	王春喜	吴晓君
	王晋豫	谢霜云	徐韶煜

萬山飯店

賓至如歸

袁寶華

中國企業管理協會會長袁寶華

第一流
朋友

張德廣書

中共河南省委常委郑州市委书记張德廣

严格管理 礼貌待客
郑州窗口 宾至如归

朱天宝 九三年五月
於望江饭店

郑州市委副书记代市长朱天宝

序

郑州市人民政府秘书长 张立兴

“东方风来满眼春”。改革开放给郑州这个地处中原腹地的内陆开放城市插上了腾飞的翅膀。丰富的资源，便利的交通，悠久灿烂的文化，勤劳聪慧的人民，郑州这片古老的黄土地，正日渐成为八方商贾逐鹿，四海宾客云集的“商战”必争之地。

形势喜人，形势逼人，形势催人。滚滚而来的经济浪潮，为郑州经济的发展展示了异常广阔的前景，同时也对我们的工作提出了更高的要求。解放思想，转变观念，迅速改善投资软环境，以崭新的风貌迎接时代的挑战，这是迫在眉睫亟需解决的重要课题，也是改革开放的新形势赋予接待服务行业的光荣使命。

应该看到，在过去的历程中，接待服务行业始终发挥着重要的窗口作用，为我市的各项建设事业做出了重要贡献。同时也应该承认，虽然我们在长期的实践活动中积累了一些成功的经验，取得了可喜的成绩，但是与沿海一些发展比较快的城市相比较，我们在接待能力、服务水平等方面，的确也还存在着一定的差距。实事求是地总结经验，有的放矢，扬长避短，尽快缩短这种差距，把我们的接待服务工作提高到一个新水平，为郑州经济腾飞提供有力的保障，这是我们必

然的选择！

郑州市嵩山饭店的同志们比较早地认识到了这一点，他们在总结自己经验的基础上，在建店 30 周年之际，认真组织编撰了《创业·求实·开拓》一书，既比较客观地回顾了饭店 30 年建设发展的历史，又辑录了他们在长期的经营实践中制订和遵循的规章制度及管理办法，这在全省乃至全国接待系统宾馆饭店中都是不多见的。该书通俗易懂，可操作性强，既可作为接待服务人员规范行为的工作手册，又为饭店各级管理人员提供了可供借鉴和参考的标本，对于我们的接待服务工作大有裨益！在此我乐于向省内外同行们推荐这本书，并且希望继这本书之后，其它宾馆饭店也会有更多更好的经验及时总结出来，以促使郑州整体接待能力和服务水平的不断提高，为郑州经济的腾飞做出更大的贡献。

1993 月 5 月 30 日

目录

序.....	张立兴(1)
--------	--------

上篇 回顾与展望

1. 引言.....	(2)
2. 探索接待型饭店的发展道路.....	(5)
(一)“短、平、快”的建设方针.....	(6)
(二)观念指导行动.....	(9)
(三)“以变应变”的营销策略	(12)
3. 嵩山饭店的经营作风	(24)
(一)团结务实的领导集体	(24)
(二)靠制度管理	(28)
(三)“以职工为中心”的行为目标	(32)
(四)走动式管理模式	(35)

4. 事业在人	(41)
(一)“地利”不如“人和”	(41)
(二)“全员培训方案”	(46)
5. “嵩山”精神	(50)
(一)“文化时代”与“嵩山”精神的提出	(50)
(二)“团结奋进”——力量源泉	(52)
(三)“艰苦创业”——成功之本	(56)
(四)“嵩山”精神的培育与弘扬	(58)
6. 寻求腾飞之路	(60)

下篇 管理与实务

7. 店级领导岗位责任	(64)
(一)总经理岗位责任	(64)
(二)副总经理岗位责任	(65)
(三)书记(副书记)岗位责任	(65)
8. 总经理办公室	(67)
(一)总经理办公室职责范围	(67)
(二)各级人员岗位责任	(68)
(三)制度与管理	(75)
9. 财务科	(97)
(一)财务管理的指导思想及原则	(97)
(二)财务科职责范围	(99)
(三)各级人员岗位责任	(100)
(四)制度与管理	(111)
10. 人事培训科	(132)
(一)人事培训科职责范围	(132)

(二)各级人员岗位责任·····	(133)
(三)制度与管理·····	(135)
11. 接待科 ·····	(160)
(一)接待科职责范围·····	(160)
(二)总服务台职责范围·····	(161)
(三)各级人员岗位责任·····	(162)
(四)制度与管理·····	(170)
12. 客房部 ·····	(178)
(一)客房部职责范围·····	(178)
(二)各级人员岗位责任·····	(179)
(三)制度与管理·····	(188)
13. 餐饮部 ·····	(198)
(一)餐饮部职责范围·····	(198)
(二)各级人员岗位责任·····	(199)
(三)制度与管理·····	(214)
14. 总务科 ·····	(225)
(一)总务科职责范围·····	(225)
(二)各级人员岗位责任·····	(227)
(三)制度与管理·····	(244)
15. 基建工程科 ·····	(284)
(一)基建工程科职责范围·····	(284)
(二)各级人员岗位责任·····	(285)
(三)制度与管理·····	(289)
16. 保卫科 ·····	(291)
(一)保卫科职责范围·····	(291)
(二)各级人员岗位责任·····	(292)
(三)制度与管理·····	(299)

17. 商场部	(314)
(一)商场部职责范围.....	(314)
(二)各级人员岗位责任.....	(317)
(三)制度与管理.....	(324)
18. 加工厂	(327)
(一)各级人员岗位责任.....	(327)
19. 外餐部	(334)
(一)各级人员岗位责任.....	(334)
(二)制度与管理.....	(339)
20. 党群办公室	(343)
(一)党群办公室职责范围.....	(343)
(二)各级人员岗位责任.....	(344)
(三)制度与管理.....	(346)
附录 1 三项制度改革试行办法	(365)
附录 2 重要接待任务服务程序实施细则	(374)
附录 3 嵩山饭店扩建工程项目招商意向书	(380)

上篇

回顾与展望

引 言

世事沧桑,30年弹指一挥间。

30年,可以平平常常,可以日新月异,也可以永久辉煌。在岁月的长河中,30年的确是短暂的,但是,当执着的人们为着共同的事业竭尽全力的时候,短暂平凡的30年却可以创造出非凡的业绩。

嵩山饭店整整度过了30个春秋。

从一片荒凉的草地发展成为占地40000平方米的花园式单位;从一个既无标准房间又无配套设施的小小招待所,发展到拥有500套客房、1000余张甲级床位、多功能全方位,各类设施一应俱全的会议旅游饭店;从数十名员工发展到一个由630人组成的庞大的管理系统;从年收入不足50万元发展到连续四年营业额突破千万元大关……嵩山饭店在30年的短暂岁月中走出了一条辉煌的成功之路。

30 而立！

经过 30 年的艰苦奋斗，嵩山饭店堂堂正正地立起来了。

30 年并不遥远。然而，30 年的奋斗历程却是那样艰辛而漫长。当我们回过头来探寻嵩山饭店 30 年发展轨迹的时候，许多人、许多事都似乎变得模糊不清了。扳着指头数不全创业者的名字，四处寻访也找不完曾经在这里默默奉献过的员工。一批批的人来了，他们把热情倾注在这里，把血汗抛洒在这里，把一生中最宝贵的青春年华留在了这里。他们忍耐着苦和累，承受着怨和气，把温馨的微笑留给顾客，将一腔火热的情怀献给饭店。

谈到饭店这些年来发展变化，嵩山饭店的每一位员工都会异常动情。他们关注的是饭店的现状和未来，他们欣喜的是饭店近年来惊人的变化，他们滔滔不绝倾诉不尽的是一位普通员工对饭店真挚的爱心！唯独不愿多谈的，是他们自己数十年来的辛勤劳作。

这些纯朴可爱的职工，这种默默无闻的奉献精神，正是嵩山饭店在 30 年风雨坎坷的竞争中挺立不倒的坚实的“脊梁”！

嵩山饭店没有气势磅礴的高楼，也没有豪华迷人的桑拿浴、健身房，甚至连宾馆饭店业最讲究的优越的地理位置也不具备，但是，就是这样一座平平凡凡的饭店，却在异常激烈的市场竞争中以其独具特色的魅力赢得了千千万万“上帝”的爱戴。

数字是呆板的。

然而，数字又最具说服力。

或许，我们能从以下数据的对比中，看出“嵩山”不平凡的发展历史——

年 份	营业额(万元)
1985	200

1987	663
1989	1008
1990	1090
1991	1340
1992	1650

战场上没有常胜将军，商品经济的滚滚大潮中更少有一帆风顺。但是，嵩山饭店在 30 年的风风雨雨中，却走出了一条持续上升的发展道路，这不能不让人感到欣喜和惊奇！

“嵩山”的动力在哪里？

“嵩山”何以成功？

每一位到过“嵩山”的顾客都有一种共同的感受，每一位“嵩山人”都有一种共同的体验——“嵩山”有着一一种巨大的魅力。

这魅力来自中原人好客的性情和周到细致的一流服务，它使每一位宾客感到温暖备至，流连忘返。

这魅力来自饭店员工 30 年来孕育弘扬的“嵩山”精神，它使每一位员工竭尽全力为之不懈奋斗！

那么，我们到底该怎样描述这条走向成功的“嵩山”之路？

探索接待型饭店的发展道路

嵩山饭店的前身是郑州市委招待所，1963年建成开业。为了便于经营和建设，1972年7月经市委、市政府批准，正式改名为“嵩山饭店”。名字虽然改过来了，但是“招待所”的性质未变，旧体制的束缚未变，大的气候与环境未变，这就从客观上决定了饭店不可能发生大的变化。虽然一批批创业者留下了辛勤的汗水，但是，嵩山饭店在开业后的十几年中一直是举步维艰。到1978年也还是只有一幢客房楼，一个简易的餐厅，200间普通客房，既无卫生间，又无水电通讯设备。整个饭店处于一种“有客就接，无客就歇，没钱开支，财政补贴”的被动状态。

1978年底，党的十一届三中全会作出了把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策，使沉闷了多年的中国迈开了改革开放的第一步。人心振奋，经济复苏，旅游业空前繁荣，宾馆饭店行业得以迅猛发展。一座座高楼大厦拔地而起，一家家豪华宾馆相继开业。“嵩山”，这个安步当车十多年的“招待所”，相形之下，一

下子成了个十足的“丑小鸭”。

嵩山饭店虽然是市委、市政府的招待所，但是，寒酸的店容、简陋的条件显然已不可能再“委以重任”。市里有了重要的客人，只有舍近求远，送到地处东郊的中州宾馆、河南宾馆去安排，既增添了许多麻烦，又极大地影响着郑州的形象。市领导为此着急，饭店的经营决策者更是焦虑不安。

“等、靠、要”的时代结束了。现实迫使嵩山饭店必须作出新的选择——保证接待任务，致力经营开发。在单一的接待模式基础上，逐步转轨变型，把饭店推向市场。以接待促经营，靠经营保接待。在激烈的市场竞争中，使饭店的“硬件”和“软件”同步上升到一个新水平！

这是嵩山饭店数十年持续发展的主题，是嵩山饭店广大员工孜孜以求、苦苦探索的经验总结。围绕这一主题，“嵩山”扎扎实实一步一个脚印地发展壮大起来，终于摸索出了一条接待型饭店的新路子！

（一）“短、平、快”的建设方针

到过嵩山饭店的人都会感觉到：这里最与众不同的地方，就是没有高楼大厦。宽敞优雅的庭院内，一幢幢典雅的小楼依次排列，给人一种亲切、温馨的感觉。每幢小楼，客房、餐厅、会议室等设施齐全，配套合理，自成一体。

“嵩山”的格局的确是独特的，这独特的格局实际上就是“嵩山人”留下的独特的奋斗足迹。

在“嵩山人”的记忆中，一幢幢小楼的背后，都铭刻着一段段令