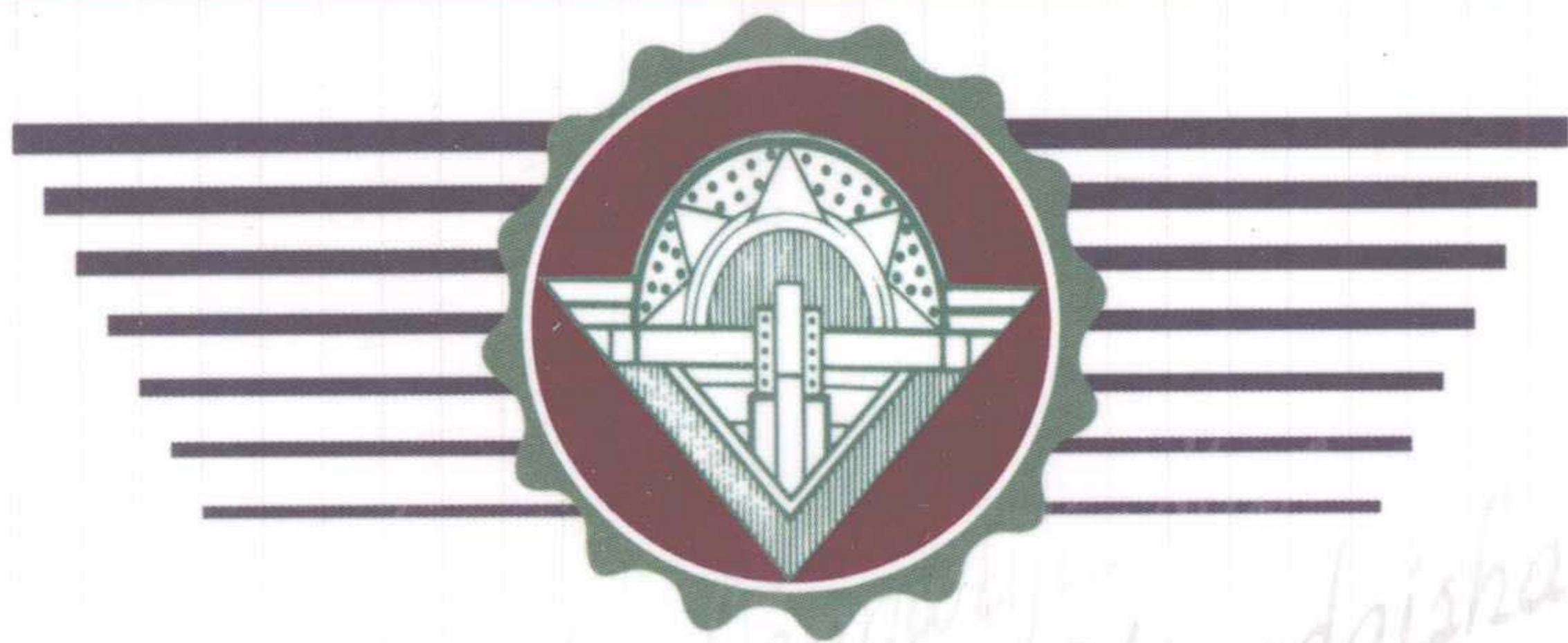


现代商务酒店

运行管理模式、标准 与员工素质培训手册



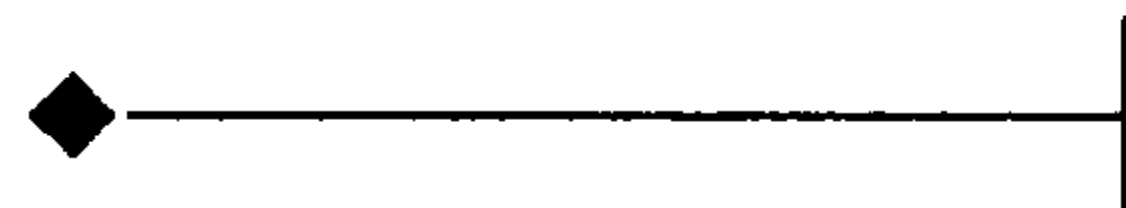
中国科技文化出版社

第 三 卷

中国科技文化出版社

第九篇

非经营部门运行 管理模式与标准



第一章 总经理办公室运行管理模式与标准

第一节 总经理办公室的作用、职责、组织机构

一、总经理办公室的作用

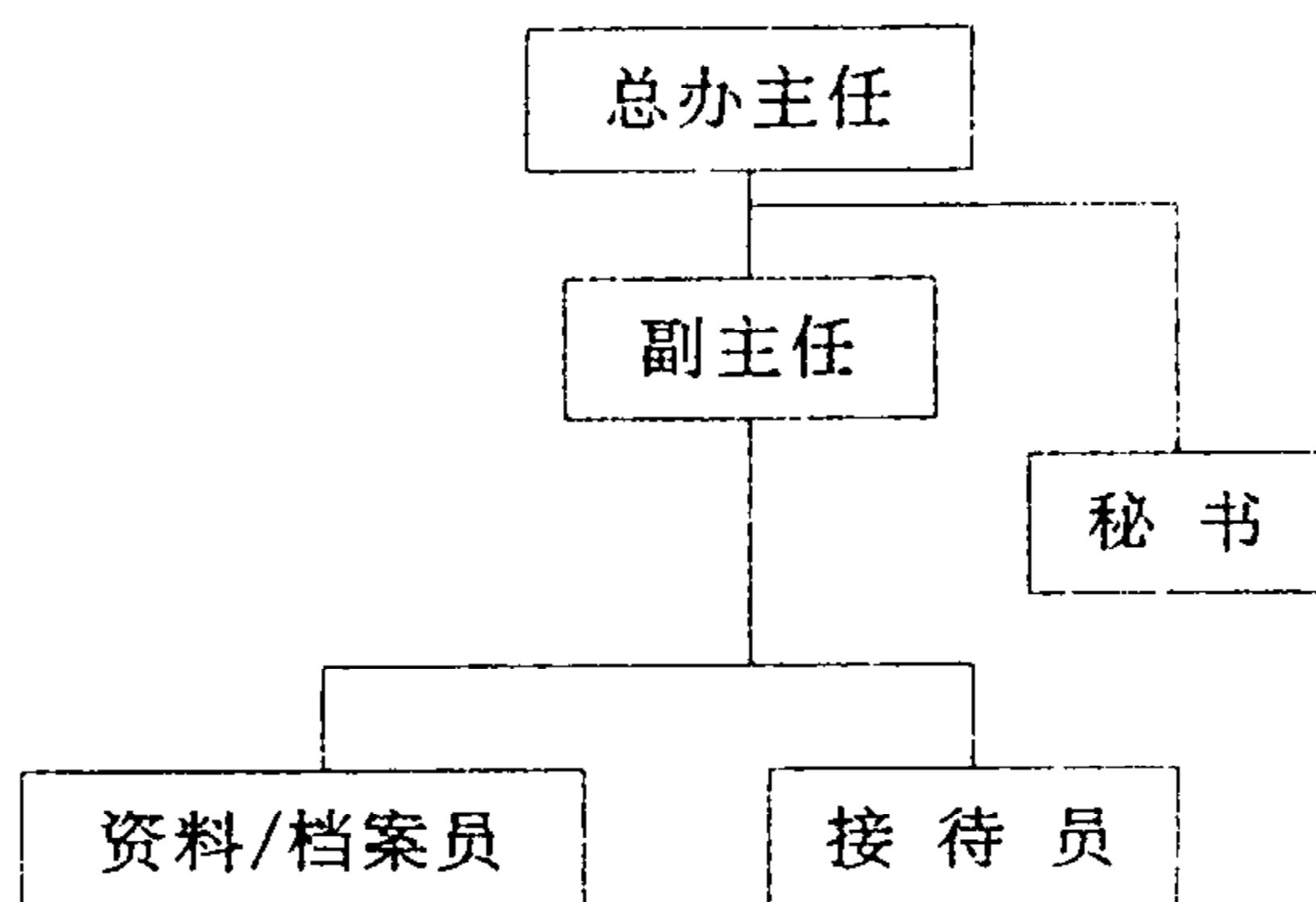
总办即总经理办公室，是饭店总经理的办事机构，它在饭店运行中的地位和作用是十分重要的。和客房、餐饮等部门一样，是饭店运行不可缺少的部门，同时又在总经理对饭店实施管理的过程中，及时上下沟通、左右协调、内外联系，为饭店这部机器的运转起着传动的的作用。

二、总办的职责

1. 负责饭店内部各部门的协调与沟通；
2. 负责饭店有关文件的上报及对外的联系工作；
3. 根据总经理办公会议决策起草有关报告、文件；
4. 筹备、组织和安排饭店店务会议的召开；
5. 负责饭店各种文件的上传和下达以及各项指令的传达；
6. 负责上级领导指派的接待工作以及其它单位工作人员的来访；
7. 负责饭店文件和资料的收发、传阅、保管、装订、归档等工作；
8. 做为总经理工作上的参谋和助手，需要为总经理的决策工作提供第一手的资料；
9. 检查、督促各部门工作情况以及各项指令的落实情况；

10. 合理安排、调度饭店的车辆。

三、总办的组织机构



第二节 总经理办公室各岗岗位职责

一、总办主任

1. 岗位职责：

- ①协助总经理协调各部门之间的业务关系；
- ②做好对外联络工作，使总经理与外界联系的渠道保持畅通；
- ③负责接待同行或协作单位来访者，树立饭店形象，建立良好的公共关系；
- ④审查、批转各类文件、报告，并提出意见供总经理参考；
- ⑤坚持经常性的调查研究工作，分析经营管理情况，收集各方面信息，为总经理决策提供资料，当好参谋；
- ⑥组织、安排总经理办公室会议及其它有关会议，并随时将会议精神的贯彻落实情况反馈给总经理；
- ⑦有效地完成总经理交办的其它工作；

◆—————|

⑧对总经理办公室本身进行科学管理，检查工作纪律、工作态度并进行业务考核；

⑨合理安排和使用饭店的车辆。

2. 工作程序：

①阅读每日营业报表、晨会纪要，了解饭店经营情况。

②阅读主管部门或政府部门发给饭店的文件，根据饭店情况提出意见后转给总经理、副总经理批阅。

③审阅各部（室）报给总经理的报告，提出处理意见后转送总经理。

④严把文字关，尤其是以饭店名义发出的所有报告、文件等，并转报总经理签发。

⑤组织、安排总经理召集的专题会议或环节干部会议。

⑥制定严格的“饭店夜间值班表”并下发至值班人员及各部门。

⑦代表饭店拜访协作单位，为饭店建立良好的业务协作关系。

⑧参加由总经理、副总经理组成的店务工作会议和民主生活会议。

⑨传达会议精神，贯彻、落实会议内容。

⑩协助总经理安排饭店其它有关工作。

二、总办副主任

1. 岗位职责：

总办副主任是主任的助手，主要职责是安排本部门日常工作，协助主任接待来访人员，主任外出时代替主任工作。

2. 工作程序：

①阅读每天营业报表和晨会纪要，了解饭店经营情况。

②安排办公室人员工作，并编排值班表。

③负责总结办公室工作，随时进行培训，加强各岗人员的业务知识。

④审查接待客人通知单和接待计划，确定接待档次、餐饮标准、住宿标准，填写好接待单后，报总经理审批后执行。

⑤协调各部门业务关系，圆满完成饭店的各项接待工作。

⑥制定办公室全年工作计划。

三、总办秘书

1. 岗位职责：

总办秘书在总办主任和副主任领导下工作。

- ①出席总经理、副总经理召集的各种会议，记录和整理会议纪要。
- ②起草饭店各类通知、报告、文件、工作总结以及饭店领导的讲话稿等。
- ③收发、保管饭店各类文件。
- ④在主任或副主任不在的情况下，负责接待、安排访客的工作。

2. 工作程序：

- ①每天整理各类报表和文件，分类后报送总经理。
- ②参加总经理、副总经理召集的会议，并做好详细、认真的记录。
- ③将每日各部门报到总办的文件和报告整理后交总办主任批示。
- ④整理总办主任批示过的文件，根据批示内容转送总经理、副总经理传阅、审批或送到有关部门执行。
- ⑤编写并登记文件号码，依据文件种类存档。
- ⑥保管饭店印章，根据批示为有关文件或证明加盖印章。
- ⑦起草总办主任交办的各种讲话稿、各类报告和通知。
- ⑧编写饭店经营和管理工作的“大事记”。

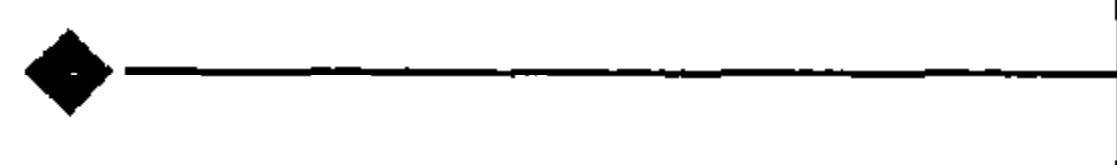
四、总办接待员

1. 岗位职责：

- ①主要负责接待公务访客。
- ②接待饭店访客，并陪同客人参观饭店，安排客人的一切活动。
- ③树立饭店公关形象，做好所有接待工作。

2. 工作程序：

- ①安排每日接待访客日程。
- ②陪同客人参观饭店，安排一切活动。



③接转电话、传递留言，有重要情况立即向办公室主任汇报。

④接待来访者时，仔细审阅介绍信、证明，弄清来访者单位、姓名、来访事由后向有关领导汇报。

⑤填写接待通知单，草拟接待计划，待总办主任签字后发往各有关部门。

⑥为来访者提供茶水服务，接待时要做到热诚、微笑、礼貌。

五、总办资料员/档案员

1. 岗位职责：

①收集、整理饭店各类文件、报告、批文等，并存档。

②将各种文件分门别类地装订成册或存入档案室。

③根据文件类别进行编号、归档等工作。

2. 工作程序：

①资料员每日到岗后，清洁资料室卫生，保持室内干净明亮。

②将秘书交来的各类文件、报告分类后存入档案并保管。

③收集、汇总的资料要按事先编号对号入座，以方便随时取用和查阅。

④将每日文件根据种类一一登录造册。

⑤各部门借阅文件或报告时，按饭店规定办理借阅手续后方可借阅。

第三节 财务部各岗操作程序标准

一、现金出纳操作程序及标准

1. 上岗前准备好备支现金及收款印鉴，更换印鉴日期。

2. 收款前查看报表，然后清点现金及各类转账凭证，注意鉴别现金真伪及各类转账凭证是否真实准确合格。发现伪钞及不合格凭证要作退回处理。

3. 根据清点后的现金及审核后的转账凭证开具收据。

4. 如交款额与报表不一致要查明原因并监督相关人员进行更正处理，如问题较复杂要报部门领导。

5. 付款时要首先审核付款凭证，不符合规定的凭证不得支付。审核凭证要点是：凭证是否合法；项目是否明确；印章是否齐全；金额是否清楚，大小写是否一致；日期及单位名称是否正确；签字是否齐全。

6. 凭证审核合格后让收款人在凭证上签字然后支付现金。

7. 当日收回的现金要按面额分类扎把，清点准确后存入保险柜。

8. 当日收付款凭证要分类存放。

9. 下班前将当日收支凭证汇总后结清余额并清点库存现金，无误后关闭保险柜，妥善保管好当日收支凭证。

10. 各类凭证书写要规范、工整，不得涂改，不得写连笔及不规范文字。

二、簿记作业程序及标准

1. 换账

(1) 准备好新账簿，检查有无印刷及制作质量问题，不符合质量要求的不得使用。

(2) 根据预计的年度内各会计账户的登记量预留出各账户所需账页，标明各会计账户名称。

(3) 将上年度账簿各账户结出余额。

(4) 将留存余额的账户记入新账。

2. 登记账

(1) 审查记账凭证，看是否合格、正确，书写是否规范。

(2) 根据记账凭证登入账簿。

(3) 登记账簿时要严格按记账凭证的内容书写，不得作任何变动。

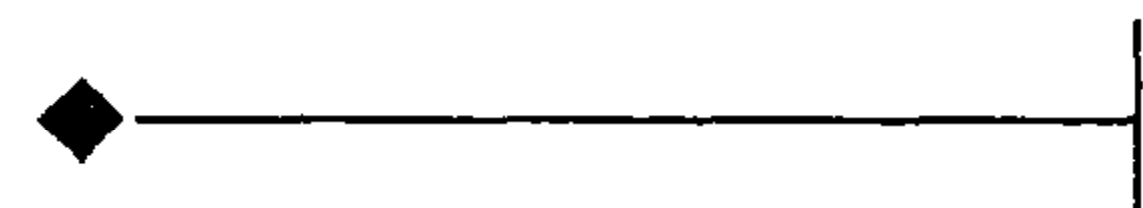
(4) 发现疑点或不明确的地方要向凭证制作人询问，不得擅作决定。

3. 结账

(1) 结出各账户余额。

(2) 结出各账户当月发生额。

(3) 结出各账户本月止累计发生额。



4. 对账

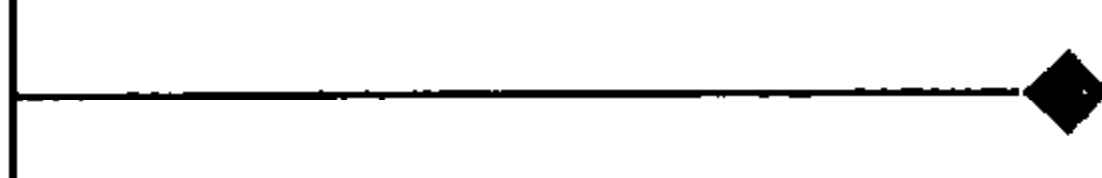
- (1) 将总账科目与其所属的所有明细分类账余额进行核对。
- (2) 如总账余额与明细账余额不符，要彻底检查，直到找出原因更正相符为止。

5. 报表

- (1) 根据会计科目汇总表编制会计报表。
- (2) 将报表与账簿进行核对，无误后报出。

6. 其他

- (1) 所有程序必须完全符合会计规范。
- (2) 登记账簿要书写工整、规范、清楚，不得涂改、挖补。
- (3) 账簿要保存完整，不得破损、缺页。
- (4) 更正错记要按会计规范进行。



第二章 人事部运行管理模式与标准

第一节 人事培训部组织机构

一、人事培训部的主要任务

1. 认真贯彻执行党和国家的人事劳动管理方针、政策。结合本饭店的实际情况，制定饭店人事劳动管理制度，包括人事管理制度、职工调配、劳动合同、劳动工资制度、职工福利、劳动规章、职工奖惩制度、劳动工资报表、人事文件、档案管理制度等。

2. 根据饭店经营活动的需要，为饭店总经理进行人事劳动和职工劳动报酬分配的决策提供依据。

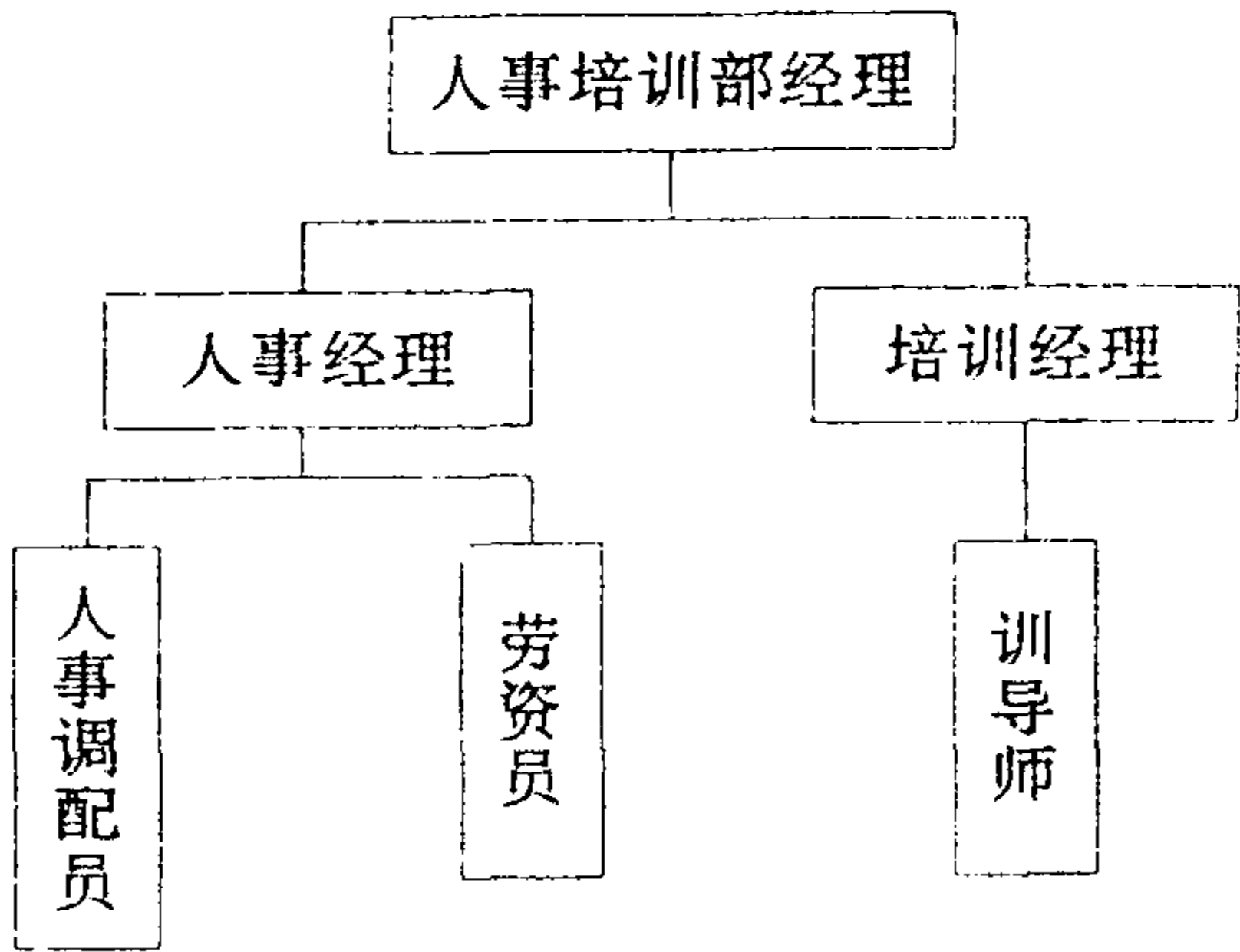
3. 随着人才的流动，人事部还要为饭店各部门不断选送合格的员工，以保证人员具有较高的素质。

4. 加强培训工作力度，培养员工的企业精神，增强凝聚力。建立一支高质量、高效率的员工队伍。

二、人事培训部的组织机构设置

饭店人事劳动管理的各项制度和规定一般都与饭店各部门密切相关，是一项政策性很强的综合性工作。特别是干部调动、劳动编制、劳动安排和员工劳动考核等工作都需要各级各部门的密切配合。饭店人事培训部也必须同

各部门搞好合作，加强配合，认真检查各项人事劳动管理制度的贯彻实行结果。人事培训部内部工作人员也必须密切配合，以使各项工作能够顺利开展。



第二节 人事培训部岗位职责

一、人事培训部经理

1. 全面负责人事培训部工作，负责对饭店员工的招聘、培训、考核等工作。
2. 制定一系列人事管理制度、培训制度、考核制度、福利制度等。
3. 建立健全人事、劳资、录用、考核、晋升、奖惩等制度。
4. 建立人才信息库，掌握各部门的定岗、定员，合理调整各部门的人员结构，做到人尽其才，才尽其用。
5. 全面进行培训工作，掌握员工各种业务技术，提高员工的综合素质。
6. 对员工餐厅进行日常管理，为员工制定伙食标准。
7. 密切与各部门的联系，协助总经理做好各类工作。
8. 培训、考核、评估各部门、各岗位工作人员的业务水平等。
9. 为总经理提供人员工资、奖金等预算报告。

二、人事经理（主任）

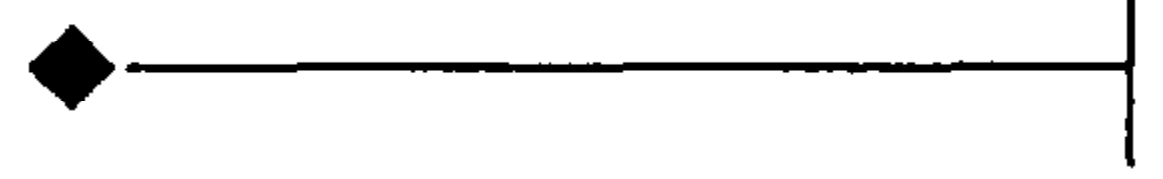
1. 协助经理做好人事管理工作。
2. 掌握各部门的人员定岗、定编、工资、工作时间安排等情况。
3. 负责员工档案的管理、人事资料的统计等工作。
4. 掌握人员状况，提出人事工作建议，供领导参考。
5. 协助培训部组织落实培训计划。
6. 负责办理员工入职、离职等有关手续。
7. 负责本部门考勤和考核工作。

三、劳资员

1. 根据国家劳动工资政策和法令，结合本饭店实际情况，拟定劳动工资等方面的制度和实施细则。
2. 负责员工每月的考勤统计，做好工资和奖金的统计发放工作。
3. 统计人员状况，做好劳动工资月、季、年报表。
4. 按规定做好入店和离店人员的统计报告。
5. 协助上级做好劳保、福利等工作。
6. 核定有关人事变动资料，上报经理。

四、人事调配员

1. 熟悉国家劳动调配政策、规定和程序，编制工作计划。
2. 负责员工的定编、定岗、调配、招聘等工作。
3. 根据业务发展和人员配备情况提出合理的人员分布调整意见，报批后实施。
4. 负责办理员工的内部调整，接收并安排实习生进行实习工作。
5. 负责人事档案工作。
6. 负责办理员工社会劳动保险、医疗保险等工作。



五、培训经理

1. 负责制定年度培训经费预算并组织落实。
2. 负责制定各类培训计划，并负责审定培训教材。
3. 负责安排外单位来饭店参加培训人员的业务学习、岗位实习、考核收费等管理工作。
4. 负责建立员工教育培训档案，建立人才库。
5. 负责制定培训工作的奖惩条例。
6. 负责做好员工岗前培训和专业培训工作，协助各部门编写各类培训计划和教材。
7. 建立一支熟悉业务并热爱培训工作的兼职教师队伍，共同搞好饭店和各部门的培训工作的。
8. 负责对各级管理人员和专业技术人员的培训和考核工作。

六、训导师

1. 认真编写培训教材，提高教学质量和学习效果。
2. 结合各部门实际情况，拟定教学和培训计划。
3. 承担教学课程并负责外语的专项培训和考核工作。
4. 了解国内外饭店管理经验和新的服务内容，充实培训教材，达到更好的培训效果，并为培训工作提出改进意见。
5. 负责员工教育档案的管理。
6. 负责本部门办公用品、培训设备、器材保养和管理工作。
7. 负责员工各类外出培训、实习等具体工作的组织和管理。
8. 负责各类书籍、音像带的管理工作，对各类教材进行清点、登记、编号，并制定严格的借阅手续。

第三节 饭店各项管理制度

一、劳动人事管理制度

1. 招聘、录用、考核及办理入、离店手续：

①饭店招聘员工，贯彻执行公开招聘、自愿报名、任人唯贤、择优录用的原则，不得招用不满 16 周岁的未成年人及在校生。

②饭店招聘员工的程序是根据各部门所需工种、人数和职业要求报人事部，由人事部报总经理后，实施具体招聘方案。

③对于公开招聘的员工，一律实行三级考核制，被聘员工本人亲自认真填写工作申请表（持身份证、学历证等有关证件），经人事部组织考核，由所需部门根据申请志愿进行考核，考核结果报总经理签批后方可入店。

④凡经批准新聘入店员工，须与饭店签订劳动合同手续，并交纳一定数额的求职抵押金，由人事部开调令、工衣单，并办理员工名牌。

⑤新聘员工凭调令（一式三联）由人事部办理餐卡、更衣柜，凭工衣单到制服室领工衣，凭调令到本部门报到。

⑥所有招聘员工。一律实行试用期：根据不同工种确定三个月或六个月的试用期，试用期间一律享受试用工资待遇，试用期满由部门考核填写工作鉴定表，经人事部核实，符合条件后，根据总经理同意批准后转正，有过失的不予转正或延期转正。

⑦凡属饭店正式员工提出辞职应提前一个月递交辞职申请书，经本部门经理同意到人事部办理离店手续，凡未办理离店手续者，扣发本人工资、抵押金，由此引起的后果自负。违纪或被除名者随时办理离店手续。

⑧凡被招聘的临时工、试用工，在工作期间不予请假，事假连续十天，病假二十天者，按自动辞职处理不发补偿金，如个人要求离店，须提前递交辞职申请书，提前十天申请，经批准同意后予以办理离店手续，不按规定要求离店者或违反店规店纪被辞退者，扣罚一定数额的抵押金。

◆—————|

⑨凡属饭店正式签订劳动合同的员工，在合同期内，终止解除合同，按劳动合同的有关条款规定执行。

⑩经饭店培训的员工，应充分发挥专业知识技能，多做贡献，如个人要求离店，应按服务年限计算扣除本人培训费用；对于擅自离职给饭店造成经济损失者，扣除本人抵押金，根据造价多少进行偿还后，方可办理离店手续。

2. 提职加薪和处罚：

①为充分调动广大员工的积极性，鼓励先进，鞭策后进，饭店根据经营状况的好坏和员工工作表现，为员工提供职务晋升和变动的机会，并相应调整部分员工的薪金。（一年内提升不超过两次）

②饭店主管级以上的员工，凡提职及内部调动时，根据本人德、能、勤、绩由总经理批准任命。

③为了便于分级管理和符合任命程序，部门主管级以下的员工欲提职或加薪者，经本部门经理和主管分别考核该人业绩并填写考评意见，报人事部审核，经人事部考核后报总经理批准，方可变动，部门擅自提职或加薪视为无效。

④晋升后的前三个月属试用期，试用期满后观其能否胜任本职工作，经再次考核通过，由部门经理正式任定。

3. 员工体检：

①为了执行公共场所卫生防疫制度，凡被饭店录用的员工，必须去防疫部门办理身体检查，体检费自理，经体检合格后持健康证方可正式聘用上岗。

②凡已领取健康证的员工，如领证后在店工作满一年以上，每年饭店再统一组织体检时，不再收取体检费，由医务室联系续办健康证手续，并由医务室将已体检的员工花名册报人事部备案。

4. 工号牌的发放：

①员工人办理入店手续时，由人事部门统一发放员工工号牌，员工上岗期间必须佩戴。

②员工如遗失工号牌，须向部门主管、人事部报失并声明作废，再领新牌，费用自理。如不慎损坏，费用减半。如遗失不报，一经查出将严肃处