

企业酒店 管理实务

■ 张清玉 编著



中国石化出版社
[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

企业酒店管理实务

张清玉 编著

中国石化出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业酒店管理实务 / 张清玉编著.
—北京: 中国石化出版社, 2013. 5
ISBN 978 - 7 - 5114 - 2080 - 0

I. ①企… II. ①张… III. ①饭店 - 企业管理
IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 065771 号

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭, 或者以任何形式或任何方式传播。版权所有, 侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

北京柏力行彩印有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787 × 1092 毫米 16 开本 29.75 印张 750 千字

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

定价: 105.00 元

前 言

我国酒店行业是一个对外开放较早、市场化程度较高、投资背景多样、竞争激烈的服务行业。一家酒店要想在风云莫测的商海中求得生存和发展，赢得竞争优势，立于不败之地，就必须主动适应外部市场环境的变化，准确地把握顾客的需求，最大限度地满足顾客的需要，逐步形成一套符合自身实际、突出自身特色的更加成熟更加定型的服务质量保障体系。

多年来，我们结合企业酒店的实际状况，针对市场定位与开发、经营管理、服务品质、员工素质等方面的问题，认真梳理分析，积极研究探索，逐步建立起了集科学性、规范性、综合性为一体的，具有较强可操作性和实用性的酒店管理指导规范，编撰形成了直接可以应用于技能培训和管理实践的指导工具书。

本书主要介绍了企业酒店的组织结构、岗位说明书、规章制度、服务流程与规范和部门目标管理、绩效考核以及应急预案等，基本涵盖了酒店管理及服务的全部工作内容，全方位、系统地展示了酒店的科学运作体系。本着突出职责体系的严密性、服务流程的规范化，岗位人员的匹配性、绩效考核的科学性和应急防范的超前性，注重流程节点和专业表述的指导规范，弱化了以定性描述和要求的管理制度，力求在实践指导中让管理化繁为简、去粗取精，让复杂的事情简单化，简单的事情流程化，流程化事情定量化，定量化事情评价化，使科学规范的工作标准、流程步骤逐步融入到员工的行为习惯，成为酒店精细化管理文化的重要组成部分。相信这种管理体系的实施，必将使酒店从现行的职能式管理形态转变为规范的流程导向式管控，经营方式和管理方式得到全面升级，核心竞争力得到大幅度提升，在激烈的市场竞争中更能掌控自如。

本书是在理论研究和长期现场实践的基础上，经总结提炼编撰而成，所阐述的管控体系、运行模式，既有理论认识上的高度，也有实际指导实践上的广度，可为相关人士提供研究参考和借鉴之用。愿本书能够帮助酒店管理者在较短时间内构建运行合理、管控到位的管理体系起到积极的作用，对打造酒店行业过硬的服务品牌有所裨益。

目 录

第一章 酒店部门职责及组织机构	(1)
第一节 市场营销部	(1)
第二节 前厅部	(2)
第三节 客房部	(3)
第四节 餐饮部	(4)
第五节 总经理办公室	(6)
第六节 人力资源部	(7)
第七节 财务资产部	(8)
第八节 质量检查部	(9)
第九节 工程部	(9)
第十节 采购部	(10)
第十一节 安全保卫部	(11)
第二章 酒店岗位工作说明书	(13)
第一节 市场营销部岗位工作说明书	(14)
第二节 前厅部岗位工作说明书	(22)
第三节 客房部岗位工作说明书	(34)
第四节 餐饮部岗位工作说明书	(52)
第五节 总经理办公室岗位工作说明书	(92)
第六节 人力资源部岗位工作说明书	(98)
第七节 财务资产部岗位工作说明书	(110)
第八节 质量检查部岗位工作说明书	(122)
第九节 工程部岗位工作说明书	(124)
第十节 采购部岗位工作说明书	(142)
第十一节 安全保卫部岗位说明书	(149)
第三章 工作流程及规范	(158)
第一节 市场营销部工作流程及规范	(159)
第二节 前厅部服务流程	(173)
第三节 客房部工作流程及规范	(201)
第四节 餐饮部服务流程及规范	(237)

第五节	人力资源部服务流程与规范	(286)
第六节	工程部服务流程与规范	(295)
第七节	采购部服务流程与规范	(328)
第八节	安全保卫部服务流程与规范	(336)
第四章	部门管理规章制度	(352)
第一节	市场营销部管理规章制度	(353)
第二节	前厅部管理规章制度	(355)
第三节	客房部管理规章制度	(359)
第四节	餐饮部管理规章制度	(367)
第五节	总经理办公室管理规章制度	(373)
第六节	人力资源部工作制度	(379)
第七节	财务资产部管理规章制度	(403)
第八节	质量检查部管理规章制度	(410)
第九节	工程部管理规章制度	(411)
第十节	采购部规章制度	(416)
第十一节	安全保卫管理规章制度	(420)
第五章	目标管理与绩效考核	(424)
第一节	市场营销部目标管理与绩效考核	(425)
第二节	前厅部目标管理与绩效考核	(427)
第三节	客房部目标管理与绩效考核	(432)
第四节	餐饮部目标管理与绩效考核	(437)
第五节	总经理办公室目标管理与绩效考核	(440)
第六节	人力资源部目标管理与绩效考核	(442)
第七节	质量检查部目标管理与绩效考核	(445)
第八节	工程部目标管理与绩效考核	(446)
第九节	采购部目标管理与绩效考核	(450)
第十节	安全保卫部目标管理与绩效考核	(451)
第六章	酒店工作应急预案	(454)

第一章 酒店部门职责及组织机构

作为一个具有基本服务职能的经济独立体，酒店的目标就是通过出售客房、餐饮及综合服务设施向客人提供服务、满足客户需求，实现自身经济和社会目标的最大化。酒店的组织机构是酒店管理的最顶层设计，核心是指组织内部各组成部分的设置模式以及构成人员的相互关系。组织机构要紧紧围绕酒店的战略目标、市场定位和产品定位进行业务流程的总体设计，并使流程达到最优化，这是酒店组织设计的出发点和归宿点，也是酒店组织设计成功与否的根本标准。只有组织结构科学合理，组织运转高效和谐，才能最大限度地实现组织目标。否则，组织设计不合理，必然带来组织运转无序，员工在组织内工作没有动力和积极性，工作效果不佳，那么整个组织也无法最大限度实现自身的目标，从而陷入被动和倒退。

酒店组织结构设计一般应遵循三个基本原则：①职能完备原则。机构部门设置要覆盖酒店的所有职能，每个部门内的岗位设置也要满足该部门职能要求，做到部门和岗位设置职能明确清晰，职能划分既不能出现空缺，也不能存在重叠交叉的现象。②运行有序原则。酒店各部门设置要能够做到相互配合，共同完成酒店的各项任务，各部门内部不同岗位要密切有效协调，保证部门运行。③管控到位原则。酒店层面要能够对下属所有部门做到有效的监管，确保其职能的有效完成。

组织结构包含三个方面的内容：组织层面、部门设置和岗位设置。就酒店而言，包括对酒店总体管理、部门职能规划和岗位科学设置。根据酒店业务活动，酒店所有的机构和部门可分为两大类：对外的业务部门和对内的职能部门。其中业务部门主要包括：前厅部、客房部、餐饮部、市场营销部等；职能部门包括总经理办公室、人力资源部、工程部、财务部、安全保卫部、采购部等。下面将对酒店各部门的职能设置和机构进行说明。

第一节 市场营销部

一、部门职责

市场营销部是酒店开展销售服务和对外宣传的重要职能部门。部门的主要职责是通过周密的市场调研，制定实施市场营销计划，并通过采取灵活多样的公关宣传方式，树立酒店品牌、拓宽销售渠道、扩充客源市场，进而实现酒店社会和经济的双效应。具体职责如下：

(1) 根据酒店经营战略，提出营销发展目标，制定营销年度和月度计划，组织实施各类营销方案。

(2) 负责酒店的广告宣传工作，策划开展各类公关活动，不断提升酒店知名度。

(3) 积极建立、开拓并维护酒店的销售渠道，确保市场占有率。

(4) 负责完成酒店下达的各项销售指标，如销售额、计划完成率等考核指标。

(5) 负责接受客户的预定、改订、取消预订工作，并协调各有关部门做好客户的接待。

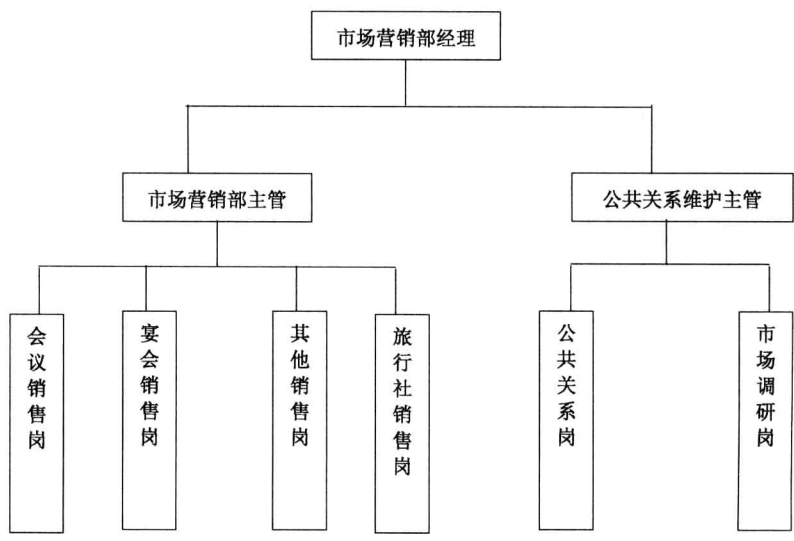
(6) 负责市场营销各类费用的预算管理，控制并尽量降低相关成本。

(7) 负责市场调研与市场预测工作，及时掌握市场动态、了解客户需求等信息，并做出

相应调整。

- (8) 负责各类销售原始资料的归类、整理、收集、存档管理工作，及时编制销售统计报表和分析报告。
- (9) 负责酒店客户资料的建立、保存和分类管理。
- (10) 完成酒店领导交办的其他任务。

二、组织结构



第二节 前厅部

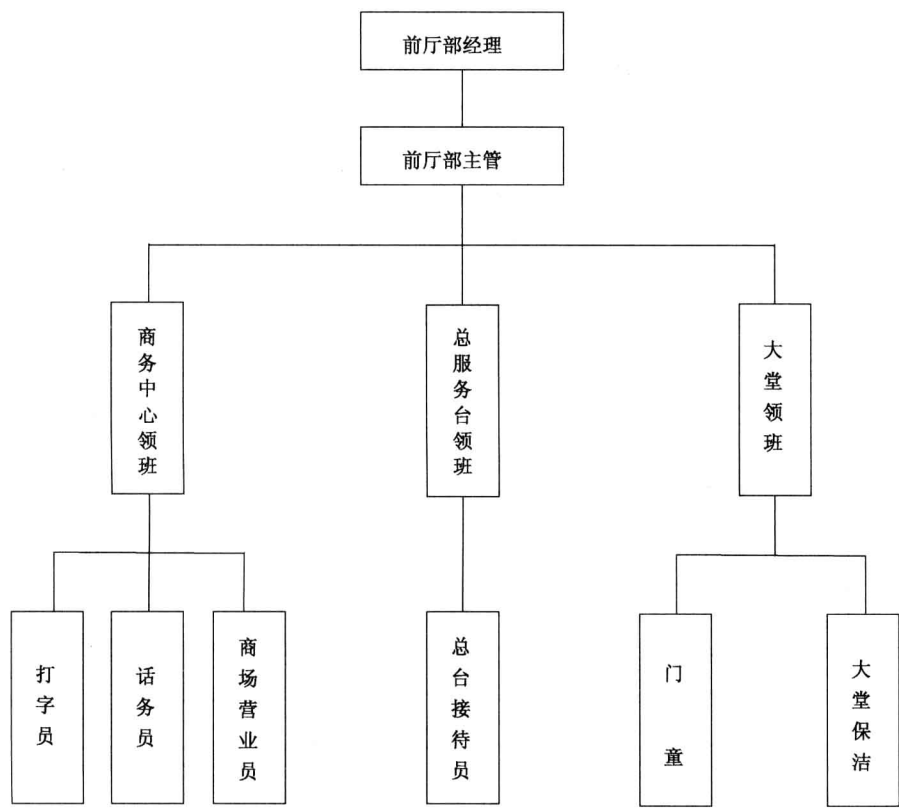
一、部门职责

前厅部是酒店组织客源、销售客房，向来店宾客提供各种服务的核心业务部门。它作为酒店对客服务的窗口，是联系宾客与酒店的纽带，是沟通协调各部门的信息中心，是酒店整个接待服务过程中承上启下的中枢神经。具体工作职责如下：

- (1) 负责前厅各项管理制度与规范的制定、实施与监督执行。
- (2) 负责为酒店宾客提供客房、价格等相关咨询服务，接受客人预订。
- (3) 负责散客入住登记、住宿消费记录统计、结账手续的办理等。
- (4) 负责贵宾、团队宾客等的接待管理。
- (5) 负责协调与各部门之间的关系，处理宾客投诉，树立酒店良好形象。
- (6) 负责住店宾客的引领服务，适时引领宾客到电梯或房间，并对酒店服务项目和设备设施进行简单介绍。
- (7) 负责宾客行李入店、离店、寄存服务，以及宾客的用车服务。
- (8) 负责为宾客提供打字复印、发送传真等商务服务。
- (9) 负责为宾客提供转接电话、叫醒等电话服务。
- (10) 负责向光顾商场的宾客介绍、推荐符合其需求的商品。
- (11) 负责入住宾客委托代办服务管理。

- (12) 负责上报和处理前厅紧急突发事件，协助处理宾客投诉。
- (13) 负责宾客资料、意见、要求等的收集、整理、汇总。
- (14) 完成酒店领导交办的其他工作。

二、组织结构



第三节 客 房 部

一、部门职责

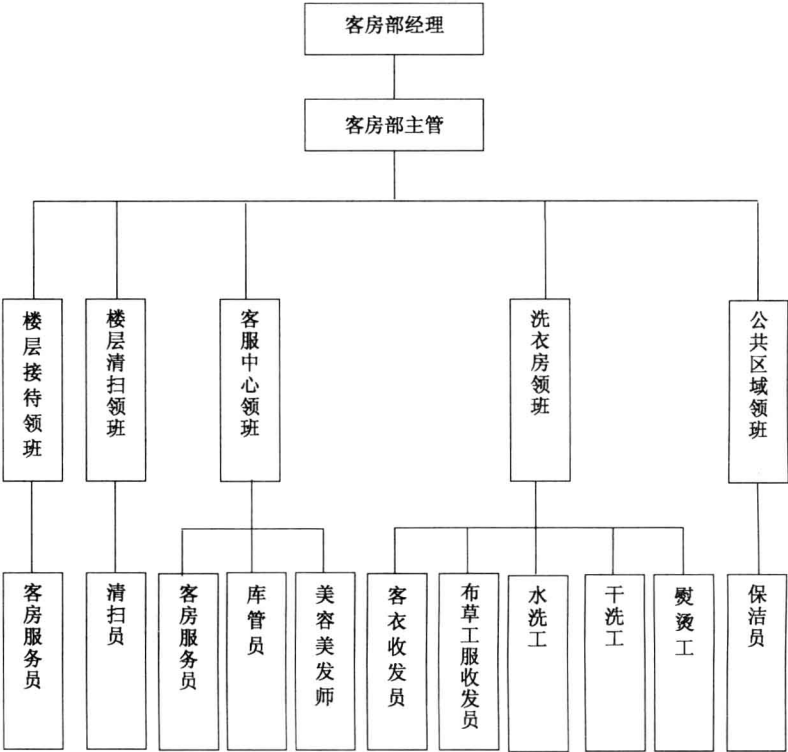
客房部是酒店为宾客提供住宿、承接各种会议、进行娱乐休闲的部门。其具体工作职责如下：

- (1) 负责酒店内客房服务、客房安全等规章制度、服务规范、操作流程的建立、实施并不断完善。
- (2) 负责本部门各阶段工作计划的制订与实施。
- (3) 负责对客房进行清洁、整理，为宾客创造良好的住宿和工作环境，为宾客提供迎送及相应的客房服务。
- (4) 负责做好宾客衣物的收取、清洗、熨烫和送还工作。
- (5) 负责酒店客房公共区域的卫生清洁工作。
- (6) 负责酒店布草的收发、分类、清洗、熨烫、整理工作。
- (7) 负责进行客房的安全巡检，及时上报与处理各种突发事件，确保客房安全，防止客

人发生安全问题。

- (8) 负责宾客遗留物品处理。
- (9) 负责解答宾客的问题、处理宾客投诉。
- (10) 负责客房用品的申领、发放和盘点工作。
- (11) 负责协助工程部维护、保养客房与楼层的设施设备。
- (12) 负责做好客房房态信息的及时更新工作。
- (13) 完成酒店领导交办的其他工作。

二、组织结构



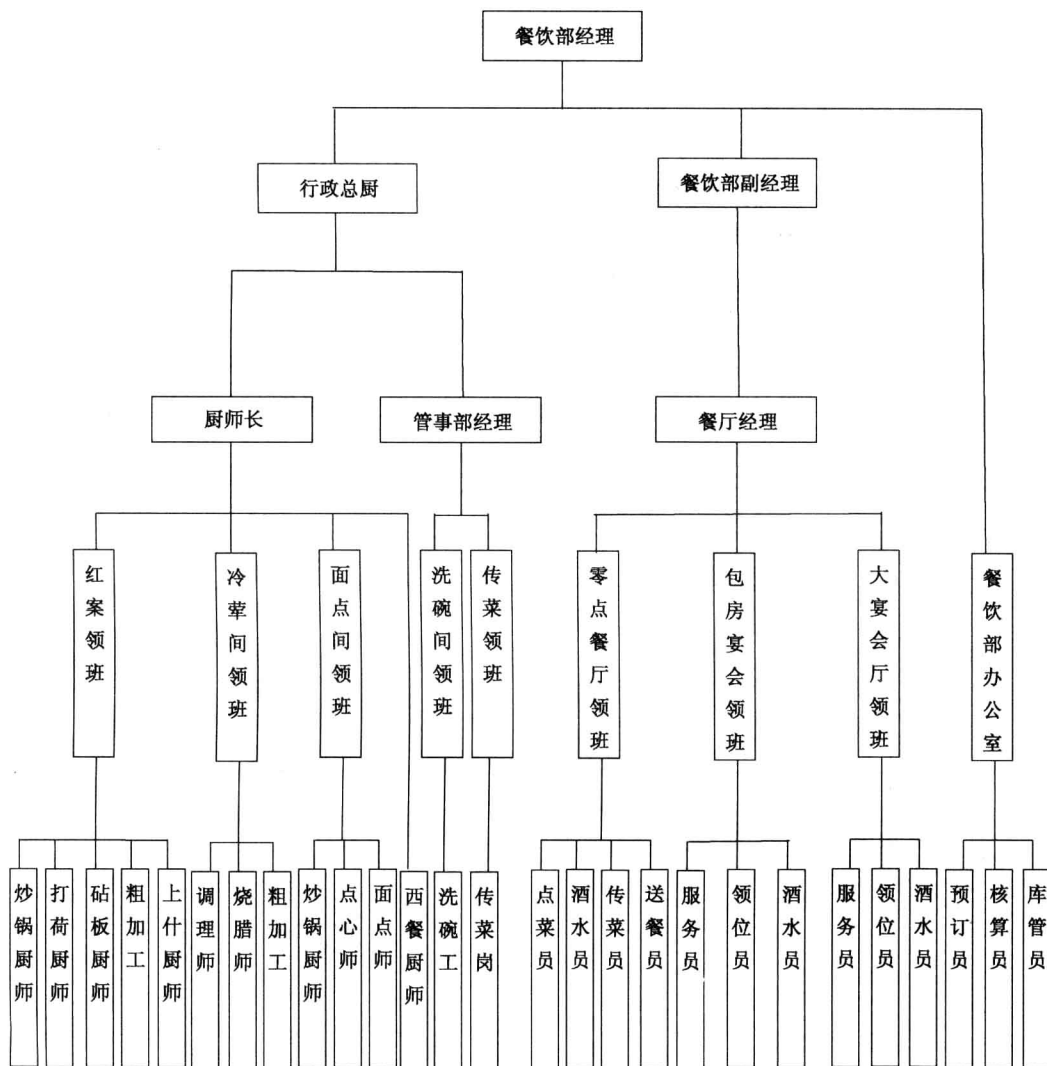
第四节 餐 饮 部

一、部门职责

餐饮部是酒店直接对客服的核心业务部门，是酒店对外树立品牌和展示服务质量的重要平台。其主要工作任务是通过提供细致周到的服务、独具特色的饮食、优雅舒适的环境，让宾客获得优质的就餐享受。该部门具体工作职责如下：

- (1) 负责筹划设计、制作、更换本酒店的各类菜单。
- (2) 组织厨房的生产工作，监督菜品的制备，检查、控制菜品的出品质量，处理宾客对菜品质量、卫生等方面的投诉。
- (3) 向住店宾客及来店消费的宾客提供零点、宴会等用餐服务。

- (4) 为住宿宾客及本地居民提供订餐服务, 按时为宾客提供客房送餐服务。
- (5) 负责承接市场营销部、总经理办公室等部门提前预订的各类型自助餐、宴会、酒会等活动。
- (6) 负责处理宾客对餐饮产品、就餐服务等方面的投诉。
- (7) 负责厨房、餐厅等处的清洁卫生工作, 保证宾客对菜品、环境满意。
- (8) 负责做好所有餐具的洗涤、消毒、分类存放、保管和控制。
- (9) 负责做好厨房、餐厅的安全防火及各类设施设备的维护保养工作。
- (10) 负责酒店员工餐厅的管理工作, 为员工提供安全卫生的就餐服务。
- (11) 完成酒店领导交办的其他工作。



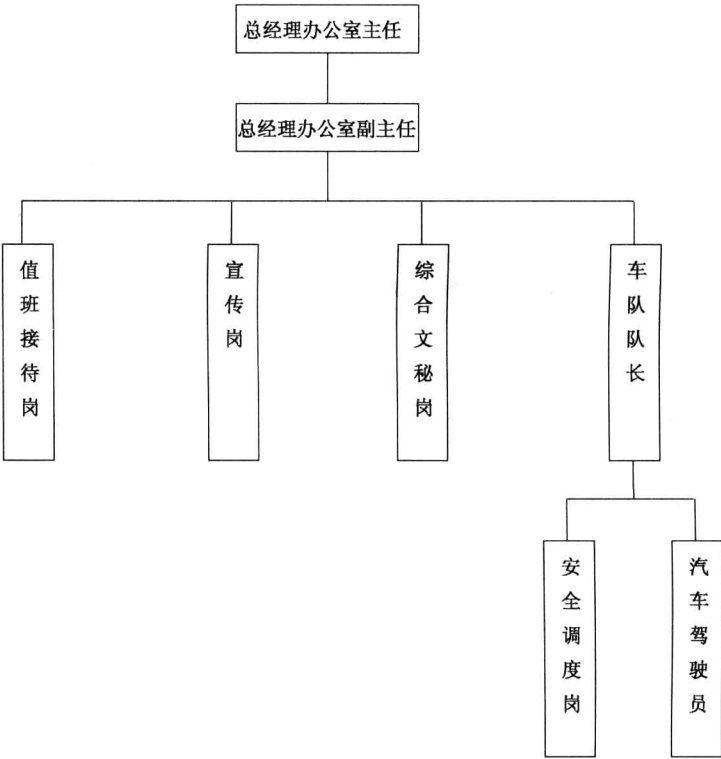
第五节 总经理办公室

一、部门职责

总经理办公室是服务于酒店最高决策群体的职能部门，是酒店发展战略上传下达的核心组织。他的主要任务是根据酒店管理决策层的指示，对某些问题进行调查和研究，形成报告及时汇报，当好领导的参谋助手和做好对外的接待协调工作。具体职责如下：

- (1) 负责酒店各项行政管理制度的制定、实施、监督检查并根据实际情况不断完善。
- (2) 负责安排酒店日常值班、有关会晤、对外接待的工作。
- (3) 负责酒店文件制发、文字材料起草、信息调研及督促检查工作。
- (4) 负责酒店各类文书档案资料的保存与管理。
- (5) 负责编制酒店内部刊物的工作。
- (6) 负责酒店行政公章的保管和使用登记工作。
- (7) 负责酒店车辆的日常调度、维护、保养及交通费用控制。
- (8) 负责组织开展酒店各类安全行车活动。
- (9) 负责做好酒店车辆事故的调查和处理。
- (10) 负责完成酒店领导交办的其他工作。

二、组织结构



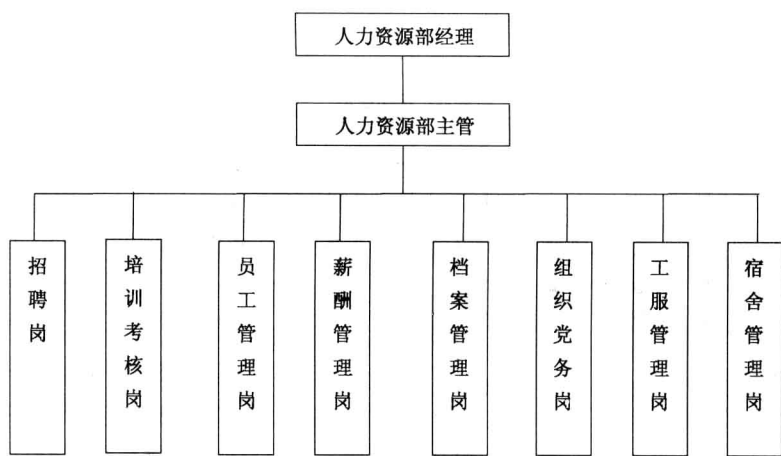
第六节 人力资源部

一、部门职责

人力资源部是酒店党组织建设、用工管理、薪酬福利管理、培训考核管理的重要职能部门。其部门的主要职责是根据酒店的经营发展战略和经营管理目标制定科学合理的人力资源政策、制度，并组织设施，为酒店的各项工作的顺利开展提供强有力的人力保障和运营支持。具体职责如下：

- (1) 根据酒店经营管理实际需要，对酒店组织结构进行设计和改进，并合理确定各部门的人员编制。
- (2) 根据酒店经营业务需要，做好酒店员工的招聘和录用工作。
- (3) 通过调查了解酒店各层级人员的培训需求，制订并组织实施酒店员工培训计划，不断提高酒店经营管理水平和服务质量
- (4) 制定并执行定期对员工工作表现的考评制度。
- (5) 执行对酒店员工的劳动纪律管理，编写《员工手册》、制定并执行有关规章制度。
- (6) 不断完善员工的薪酬福利体系，合理制定员工工资、奖金和福利的发放办法。
- (7) 负责酒店员工调动、离职、退休等各项手续的办理及劳动关系处理。
- (8) 负责管理酒店员工的人事档案，做好相关统计工作。
- (9) 负责酒店后勤保障管理，包括员工工服、住宿等管理。
- (10) 完成酒店领导交办的其他工作。

二、组织结构



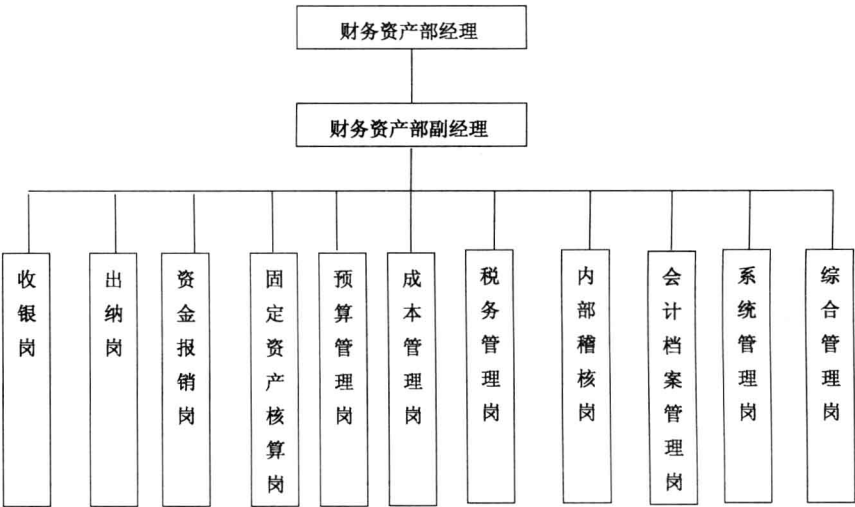
第七节 财务资产部

一、部门职责

财务资产部在酒店的经营活动中负责通过收集、记录、分类、综合分析资金往来以及由此而得出的结果和结论，向管理者提供经营资料，供酒店管理层进行经营决策。其具体工作职责如下：

- (1) 制定酒店财务管理各项规章制度并组织实施监督，同时根据实际情况不断完善。
- (2) 制定酒店财务部工作操作规范与各阶段的工作计划。
- (3) 负责酒店和各部门每月账务报表的审核与汇总工作。
- (4) 负责酒店各项收入和支出的审核及报表制作工作。
- (5) 负责清点每日营业收入的现金
- (6) 负责定期会同各部门进行盘点存货。
- (7) 负责酒店财务预算管理与成本控制，定期做好酒店财务状况分析并报告。
- (8) 负责酒店发展所需资金的筹集、规划运用、使用分配管理。
- (9) 负责酒店内新开项目的预测与风险分析。
- (10) 负责所有税费的计算、申报和缴税
- (11) 负责酒店财务信息化管理的建设与推进。
- (12) 完成酒店领导交办的其他工作。

二、组织结构



第八节 质量检查部

一、部门职责

- (1) 负责制定并完善酒店质量检查相关规章制度。
- (2) 组织建立酒店质量检查体系。
- (3) 定期对酒店各部门的质检结果进行汇总分析，递交质量检查报告。
- (4) 对酒店存在的质量问题提出改进建议，并进行指导、纠偏和监督。
- (5) 负责酒店营业执照和有关许可证的申办、年检工作。
- (6) 严格执行合同管理，监督合同招标、定标过程。
- (7) 完成酒店领导交办的其他工作。

二、组织结构



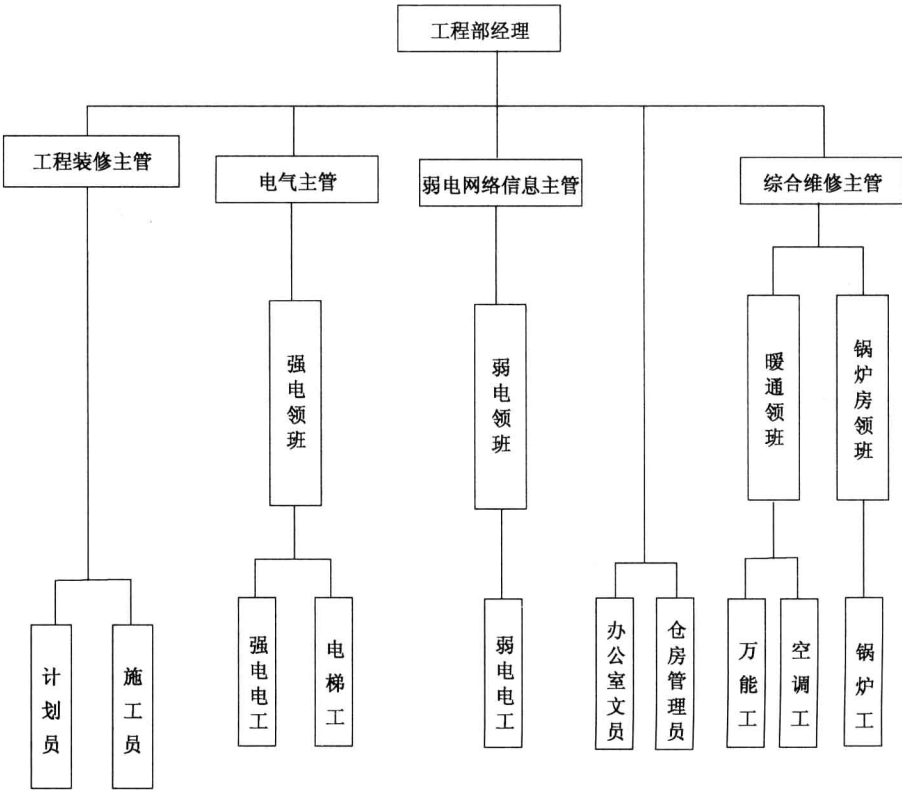
第九节 工 程 部

一、部门职责

工程部是酒店组织装修工程改造，确保各类设施设备安全稳定运行的职能部门。他的主要职责是拟订并实施酒店装修改造方案、维护、保养和更换各类设施设备，做好能源计划管理工作。具体职责如下：

- (1) 负责制定并完善酒店各类设施、设备的管理制度与操作规范并贯彻实施。
- (2) 负责组织制定并实施酒店各类设施、设备保养、维修计划。
- (3) 负责制定并不断完善酒店各类系统的运行方案，确保各系统正常运行。
- (4) 负责酒店各类设施、设备的日常检修与保养，保证设施、设备正常运转。
- (5) 负责制定酒店各类设施、设备的更新、改造方案，经审批后具体实施。
- (6) 负责编制并严格执行酒店工程部预算、监督工程用品的使用与备存。
- (7) 负责做好节能管理，制定并执行用能制度与节能措施，降低成本。
- (8) 负责酒店工程施工管理。
- (9) 负责建立酒店各类设施、设备的档案并及时更新。
- (10) 完成酒店领导交办的其他工作。

二、组织结构

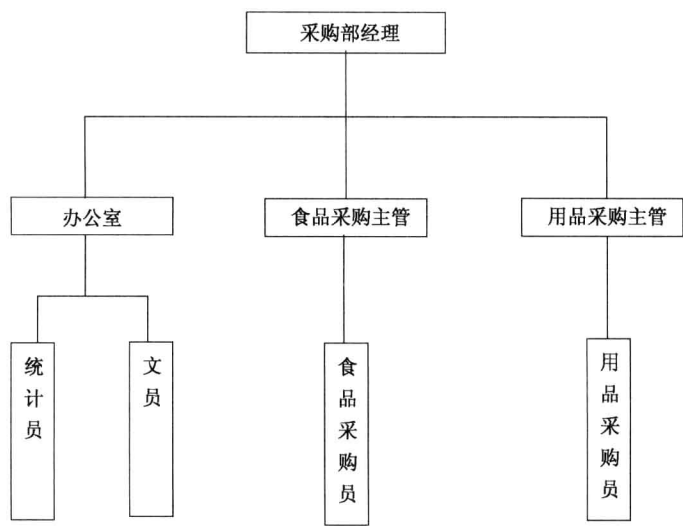


第十节 采 购 部

一、部门职责

- (1) 负责酒店采购管理规章制度、采购工作流程和标准的制定并及时修正与完善。
- (2) 负责掌握酒店营业所用的各类物资的需求与库存情况，及时制订采购计划并实施。
- (3) 负责通过市场调查或招标，选择酒店的供应商，建立供应商档案并定期对其进行评估。
- (4) 负责与供应商谈判并签订采购合同，跟踪供应商的发货过程，确保按时、按质、按量到货。
- (5) 负责对经验收不符合合同要求的各类物资进行退换货处理。
- (6) 负责酒店营监所用物品的采购报销与结算管理工作。
- (7) 负责酒店采购单和收据的整理，各类文件和有关采购申请、合同等资料的归档工作。

二、组织结构



第十一节 安全保卫部

一、部门职责

安全保卫部是负责酒店日常安全保卫和消防管理的重要部门。它的主要职责是通过有效实施酒店安全工作计划，确保酒店的正常营业及保护酒店宾客、员工的人身和财产安全。具体职责如下：

- (1) 负责酒店安全管理制度、各类安全管理方案的制定、实施和完善。
- (2) 负责酒店内日常安全检查、消防、保卫工作管理，维护酒店治安和秩序。
- (3) 负责酒店内重大外事活动、会议等的警卫与管理工作。
- (4) 负责督促酒店各部门贯彻执行酒店的安全管理制度，保障酒店安全。
- (5) 负责对酒店员工开展安全教育，进行安全工作操作的训练。
- (6) 负责编制火灾、抢劫等突发、紧急情况应急预案，并推广与演习。
- (7) 负责突发、紧急事件处理，做好善后工作。
- (8) 负责车场车辆的安全管理。
- (9) 负责协助公安机关进行案件调查与侦破工作。
- (10) 完成酒店领导交办的其他工作。