

第一篇 宾馆各部门管理规范

第一章 总经理室管理规范

一、总经理室组织机构

新兴宾馆是中国新兴集团总公司所属的一家军办企业，涉外定点三星级宾馆。宾馆设十部一室 即 销售部、客房部（含前厅）餐饮部、康乐部、商品部、工程部、保安部、总务部、财务部、人事培训部和总经理室。全店组织机构形式如下图：

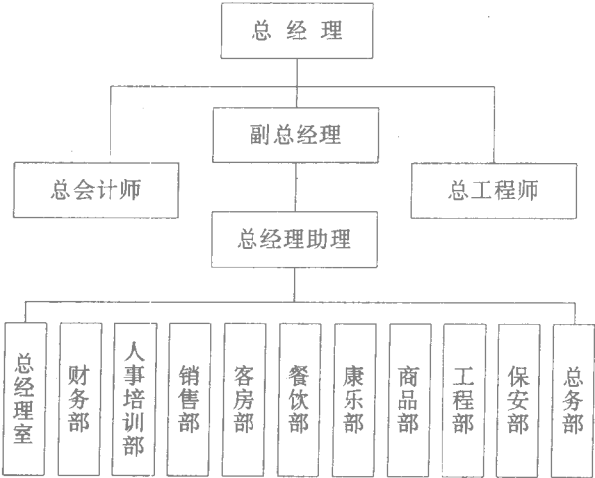


图 1 -（1） 宾馆组织机构图

宾馆总经理室由总经理 1 人、副总经理 1 人（党委书记兼）、总会计

师 1 人(兼财务部经理)、总经理助理 2 人、总经理室主任 1 人、接待秘书、机要秘书、文字秘书和打字员等人员组成。总经理室是宾馆各项经营管理工作的指挥中心。涉及全店经营决策、经营方针、经营计划、业务管理、财务控制、人事调配等重大问题,由总经理负责。涉及总经理室的具体日常事务,由总经理室主任负责。宾馆总经理室组织机构形式如下图:

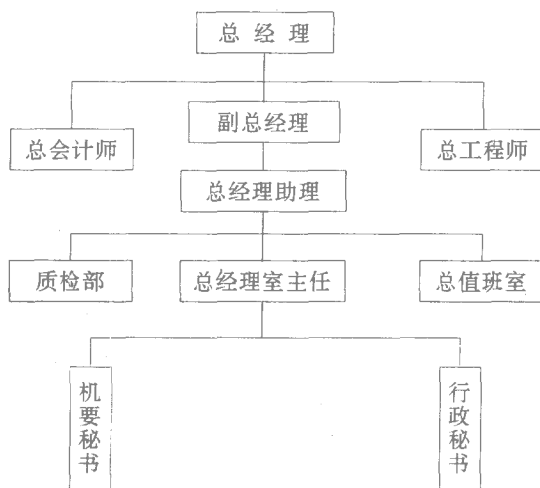


图 1 - (2) 宾馆总经理室组织机构图

二、总经理室工作内容

新兴宾馆总经理室是宾馆的神经中枢和指挥中心。宾馆的重要制度、领导决策、宏观控制的各种指令由总经理室制定和发出。各部门经营管理的情况由总经理室控制和协调。总经理室的工作以总经理为核心,副总经理、总经理助理协助总经理工作。总经理室主任和文秘人员等为总经理、副总经理准备各种文件、管理制度和信息资料,为领导决策提供参考,并协助总经理、副总经理掌握和了解领导决策和规章制度贯彻执行的结果。因此,总经理室的工作内容是:

(一) 研究制定宾馆管理体制、组织机构、领导制度、人事安排和调度,并

组织贯彻实施 以保证宾馆各项工作的顺利开展。

(二 研究市场动向、特点、发展趋势和竞争态势 分析宾馆经营管理状况 拟定经营方针、决策方案和预算目标 报新兴集团总公司审批后向各部门下达计划指标 并组织各部门贯彻实施。

(三 研究制定宾馆目标管理、劳动分配等经营责任制度和管理方案、实施办法 并组织 and 督导各部门贯彻实施。

(四 根据市场需求及其变化情况和各部门经营管理实际 分析存在问题 拟定或审批宾馆及各个部门管理制度、管理方案 签署部门文件 监督控制各级、各部门贯彻实施。

(五 研究、制定和审批宾馆重大接待活动、促销活动和特别重要客人的接待方案 督导各部门管理人员贯彻实施。

(六 负责宾馆中层以上管理人员的任免、选拔、考核、晋升的审批工作，研究和审批宾馆劳动用工、劳动工资、奖金分配、劳保福利等各种管理方案，做好宏观调控 充分调动各级管理人员和员工的主动性积极性。

(七 研究宾馆重要设备改造、新增服务项目、开发项目的投资计划、改造方案 报新兴集团总公司审批后 组织贯彻实施。

(八 研究制定宾馆财务管理制度、管理方案 随时掌握宾馆财务预算执行情况 控制各部门财务收支、分析存在问题 适时提出改进措施 控制资金使用 降低成本、费用消耗 提高经济效益。

(九 研究制定宾馆企业精神、企业文化、精神文明工作、思想政治工作、企业形象设计和塑造等方面的管理方案、工作制度、实施办法 发挥军办企业强大思想政治工作优势 抓好宾馆企业精神建设。

(十 协调宾馆各部门关系 处理部门之间发生的问题 加强管理沟通 保证宾馆各项业务经营活动和管理工作的协调和配合。

(十一 做好总经理室的文件起草、下发、管理和印章、档案、接待、办公环境管理等日常事务工作，提高总经理室自身的管理水平和工作效率。

新兴宾馆总经理室的工作任务要通过总经理、副总经理和总经理助理的工作来体现 其它工作人员的工作主要是为总经理、副总经理的工作提供决策参考、信息资料和日常服务 并协助总经理、副总经理收集、了解各项管理

决策和方案的执行情况 掌握信息反馈。为新的决策提供依据 从而保证宾馆各项管理工作的协调和顺利开展。

三、总经理室各岗人员职责规范

(一) 总经理

报告上级 新兴集团总公司、北京市旅游局

督导下级 副总经理、总经理助理、各部门经理

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 认真执行党和国家及军办企业的各项方针政策、法律法规和新兴集团总公司的有关指示 全面负责宾馆经营管理工作 定期向上级汇报工作情况。保证宾馆各项经营活动的顺利开展和宾馆法人财产的保值和增值。

2. 贯彻总经理负责制。研究制定宾馆机构设置、提出中层以上管理人员的任免名单、规定各级管理人员的职权范围 将垂直领导、层层负责的领导制度在宾馆经营管理中具体落实 完善运行机制 调动各级管理人员的工作积极性。

3. 根据市场动向和发展趋势 结合宾馆实际 研究制定宾馆发展规划、经营战略、经营方针、企业改造、设备投资、新增服务项目等决策方案 报新兴集团总公司审批决定后 组织贯彻实施。

4. 主持研究、审批和签发宾馆人事管理、劳动管理、经济管理、财务管理、安全生产、劳动报酬分配和各部门业务管理等各项规章制度、管理方案，建立健全宾馆运行机制 保证宾馆各项管理工作的协调发展。

5. 研究制定和审批宾馆及各部门年度预算 报新兴集团总公司审批后，下达各部门经济管理任务和指标 确定销售计划 组织各部门贯彻实施。

6. 主持召开宾馆办公例会和晨会 听取各部门汇报 掌握控制宾馆经营全局、监督检查各部门计划完成结果 控制计划进度 分析存在问题 及时提出改进措施 保证宾馆和各部门计划指标的顺利完成。

7. 研究、审批和签发宾馆财务管理制度和方案 审阅财务报表、审批费用开支和重要经济合同 主持召开经济活动分析例会和销售分析会 检查各

部门目标管理等制度落实情况和完成结果。并督导财务部每月完成决算报表、财务收支表、资金平衡表等各项财务报表。

8. 贯彻宾客至上 优质服务的经营宗旨 研究、审批和签发宾馆及各部门质量标准、服务程序、操作规程 督导各部门贯彻实施。接待重要客人 处理重要投诉和重大突发事件 掌握宾馆服务质量等管理动态 保证宾馆标准化、程序化、制度化管理的贯彻实施 确保提供优质服务。

9. 随时掌握市场特点、动向和发展趋势 研究、审批市场开发方针、开发方案和重大活动指标方案 审批市场定位和市场结构 督导销售部和各部门切实抓好市场开发和客源组织 切实提高设施利用率。

10. 协调宾馆同社会各界的关系和宾馆内部前后台各部门的关系 抓好企业文化和精神文明建设 发挥党政工团在宾馆管理中的重要作用 督导各部门开展丰富多彩的思想政治工作和业务文化活动 创造优良经营环境 提高员工思想觉悟和职业道德水平 培养主人翁责任感 增强企业凝聚力 保持宾馆生机与活力。

（二）副总经理

报告上级 总经理

督导下级 各部门经理

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 协助总经理执行新兴集团总公司的有关决议和指示 完成总经理分配的各项具体工作。

2. 参加宾馆重要决策、各项重要管理制度、管理方案、机构设置、中层以上管理人员的任免等的研究制定 提出各种建议和意见 并协助总经理贯彻实施。

3. 协助总经理检查宾馆各项管理制度、职责规范、工作程序、质量标准的贯彻落实情况 发现问题及时提出改进意见 重要问题向总经理汇报 共同研究解决办法 保证宾馆各项工作的协调发展。

4. 负责宾馆思想工作。研究制定宾馆思想政治工作和精神文明建设的工作方针、管理制度。拟定和审批宾馆及各部门思想政治工作和精神文

明建设的活动方案 并组织贯彻实施 发挥军办企业的优势。

5 审阅宾馆及各部门经营报表 分析经营状况、存在问题 及时提出改进意见 涉及影响计划完成和经营全局的重要问题及时报告总经理研究解决 并完成总经理交办的其它工作。

(三) 总经理助理

报告上级 总经理、副总经理

督导下级 各部门经理

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 贯彻执行总经理、副总经理和店务会议、办公例会等所做出的决议，督导各部门贯彻落实 检查执行情况。直接向总经理、副总经理负责。

2. 负责宾馆财务工作。会同财务部研究、制定宾馆财务管理机构、管理制度、重要财务收支管理方案 审定财务报表 直接报告总经理后组织贯彻实施。

3. 做好调查研究、掌握各部门经营状况 分析、提供市场结构、收入结构、成本费用结构及其增减变动情况 为总经理、副总经理做出经营决策、投资决策、重要开支决策提供真实可靠的信息 当好助手。

4. 根据总经理、副总经理的要求 准备重要活动文稿、方案 落实专项工作具体事宜 督导检查贯彻实施效果 及时向上级汇报。

5. 代表总经理、副总经理检查各部门的工作。接待重要客人。分析研究各部门存在的问题。重要问题直接报告总经理、副总经理。完成总经理、副总经理交办的其它工作。

(四) 总会计师 兼财务部经理

报告上级 总经理、新兴集团总公司财务部经理

督导下级 财务部各级主管

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 在新兴集团总公司和宾馆总经理领导下认真贯彻执行国家经济政策、财经制度和财经纪律 研究制定宾馆经济管理责任制度和宾馆内部财务、

资金、财产、收入、成本、利润、经济预算、经济活动分析等各项管理制度 并组织贯彻实施。

2. 参加宾馆经营战略、发展规划、经营方针和基本建设、企业改造、信贷投资、技术改造等重要决策的研究工作 从经济角度拟定决策方案、分析其可行性。为领导决策提供客观依据 当好经济参谋。

3. 主持宾馆和各部门年度预算 做好预测分析 审核预算指标 搞好综合平衡。报总经理和上级主管部门审批确定后 编制宾馆预算方案 协助总经理向各部门下达计划指标 明确各级各部门经济管理任务。

4. 负责财务部日常管理工作。全面组织宾馆及各部门经济核算和经济活动分析。审核财务收入报表和每月财务决算表、资金平衡表及上报国家和上级主管部门的有关报表、专题报告等 并签章或会签 保证不发生差错。

5. 督导检查宾馆及各部门各项经营计划、财务收支和信贷计划、经济合同的执行情况和完成结果 控制计划进展 分析存在问题 及时提出改进措施。重要问题直接向总经理汇报 研究解决办法。

6. 研究制定宾馆增收节支、开源节流的管理制度和各种方案 督导各部门采取各种措施扩大销售、降低成本费用开支 不断提高经济效益。

7. 贯彻宾馆目标管理等各项制度 审核利润报告和工资福利及奖金分配方案 报总经理审批后 组织具体落实 保证员工福利待遇 充分调动各级员工的积极性。

8. 负责财务部各级主管人员的配备、考核、晋升和奖罚。做好部门日常事务工作的组织和调配 定期向总经理和上级主管部门汇报工作 接受上级主管部门的监督和检查。

(五) 总经理室主任

报告上级 总经理、副总经理

督导下级 总经理室职员

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 负责宾馆晨会、总经理例会和办公会议组织安排 做好会议记录。协助总经理贯彻会议决议、精神 并将各种会议精神贯彻执行的情况反馈给总

经理 协调部门关系 为总经理的决策提供参考。

2. 负责总经理交办的和办公室例行的工作计划、报告、总结、请示、通知等各种文件的起草、审核、打印、存发等工作。重要文件报总经理审批后按总经理指示组织贯彻。

3. 加强部门联系 深入各部门或有关单位做好调查研究 分析各部门经营管理情况 收集各种信息资料 为总经理工作决策、工作安排提供参考意见 当好参谋。

4. 负责宾馆信访接待和对外联络工作 为总经理和外界的联系疏通渠道。为总经理安排重要对外接待、会见、谈判等工作 事先掌握情况 提请总经理注意。

5. 审阅、修改各部门给总经理的报告、文件 提出处理建议 报总经理、副总经理审阅。对以宾馆名义发出的报告、文件 事先做好审阅 报总经理、副总经理签发 防止差错发生。

6. 负责总经理室日常事务管理 主持办公室例会 安排、督导接待、文秘等下属人员工作任务 评估其工作表现 落实岗位责任和奖罚制度 切实提高办公室的工作效率。

7. 协助总经理做好各部门计划任务的分配、计划指标的下达、部门经营管理完成结果的检查、中层以上管理人员的工作业绩考核等工作 及时向总经理汇报。针对存在问题 向总经理、副总经理提供参考意见。

8. 做好宾馆总值班的工作安排 检查落实情况 审阅值班记录 分析存在问题 及时提出改进措施。重要情况直接向总经理、副总经理汇报。

（六 行政秘书

报告上级 总经理室主任

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 根据总经理、副总经理和办公室主任的指示 完成办公室文件起草和总结、报告起草等文字工作。做好会议记录 整理有关资料。

2. 处理办公室信函、邮件、电话、待批示的公文。及时转交总经理、副总经理或有关人员 做好上传下达工作 保证工作效率。

3. 根据办公室主任指示 做好宾馆晨会、例会、办公会议等的通知、会议布置 做好决议起草、打印、下发及各部门上传文件的收集、传递等日常事务工作。

4. 做好外单位来访人员的接待、安排。为总经理、副总经理的重要来访接待、出差、外出等提供服务。

5. 完成总经理、副总经理、办公室主任交办的其它工作。

(七 机要秘书

报告上级 办公室主任

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 负责上级机关、宾馆各部门重要文件的收文登记 交办公室主任批转 并按批转要求分送有关领导和有关部门阅办。

2. 负责行政和业务资料、文件的收集、整理 分类立卷存档。并按手续办理文件借阅 严格保密制度 做好文件、档案管理。做好宾馆大事记的登记整理工作。

3. 按规定程序和制度做好印章管理 对需要用印的文件、报表 经主管领导批准后登记用印。

4. 完成办公室主任交办的其它工作。

(八 质检部经理兼办公室副主任

报告上级 办公室主任、总经理

督导下级 质量检查员

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 在总经理领导下 研究制定宾馆服务质量管理方针、政策、管理体制、实施办法。报总经理审批后 组织贯彻实施。

2. 研究制定宾馆及各部门服务质量管理标准、检查项目 设计宾馆检查各部门服务质量所需的表格 经与部门协商 报总经理审批后使用。

3. 在各部门组建、培养服务质量检查员 开展检查培训 帮助各部门检查员设计服务质量检查表 开展服务质量检查工作。

4. 组织带领宾馆服务质量检查员和各部门服务质量检查员开展日常、每周、每月服务质量检查工作 评价各部门质量管理效果 分析存在问题 提出改进措施。

5. 收集整理各部门宾客意见表、投诉处理记录、质量检查记录 掌握服务质量管理动态 计算各种比例 每周写出服务质量检查与动态报告 直接报总经理。研究存在的倾向性问题 提出改进建议。

6. 每半年组织一次宾客满意程度调查。事先设计调查方案、调查内容和调查表格 报总经理审批后 抽调部门质检员共同做好调查 统计调查结果 分析存在问题。并写出专题报告报总经理审阅 提出改进质量管理工作的建议。

7. 将宾馆服务质量管理和各部门目标管理各项经济指标、工作量化指标结合起来 参加宾馆月度责任目标和优质服务率指标考评 提供部门质量检查评估数据 供领导决策参考 以落实目标责任制考核管理办法。

8. 完成总经理和办公室主任交办的其它工作。

(九) 服务质量检查员

报告上级 质检部经理

督导下级 部门质量检查员、质量管理小组

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 在质检部经理领导下 收集宾馆及各部门服务质量管理动向、好人好事、存在问题 为制定宾馆服务质量管理方针、政策、管理体制和管理措施等提供决策参考和建议。

2. 按质检部分工 联系与协助部门质量检查员开展工作 帮助制定检查表格 督导部门质检员做好日常服务质量检查工作。

3. 在质检部经理带领下 直接参加每月、每周对各部门的服务质量检查 填好检查报表 统计检查结果 报告质检部经理。为宾馆对各部门的月度考评提供参考数据。

4. 协助质检部经理收集部门宾客意见表、投诉记录等资料 做好统计分析

5. 协助质检部经理开展宾客满意程度调查 统计调查表格 提出各种数据和改进质量的建议。

6. 完成质检部经理交办的其它工作。

(十) 值班经理

报告上级 办公室主任、总经理

督导下级 各部门值班人员、夜班员工

联系部门 宾馆各部门

职责规范：

1. 代表总经理负责夜班、节假日宾馆安全工作 处理值班期间的火灾、食物中毒、盗窃、紧急事故等问题。做好预防工作 保证宾馆及客人的人身与财产安全。

2. 做好夜间和节假日的巡视、检查工作 处理可能发生的突发事件 处理员工与客人突然发病等工作。

3. 值班期间负责接待上级主管部门、外单位人员的来函、来电和接待安排。重要接待文件及时报告总经理。

4. 巡查宾馆要害部门夜间值班工作情况 检查重要设备、要害部门安全 指挥保安人员处理不法人员在宾馆肇事和其它不法活动。

5. 审定核准业务部门在岗最高人员权限以外的优惠、免费、减免事宜和紧急情况的减免优惠 做好记录 报告总经理。

6. 督导夜班各营业点开张、关门和接待服务工作 巡查中发现问题及时处理并报告部门经理。当班期间有权填写过失提醒单或过失单。

7. 督导各部门夜间值班和在岗人员工作 接受并落实上级单位布置的紧急事项。

8. 每班认真做好值班记录和交接班 每班遇到较大问题须写出值班报告 报总经理。同时完成领导布置的临时任务。

四、总经理室各岗人员任职条件

(一) 总经理

1. 大学本科以上学历。旅游管理专业毕业或接受过系统的旅游专业培

训 取得国家旅游局颁发的本岗位任职资格证书。

2. 两年以上副总经理或五年以上部门经理工作经验。全面熟悉饭店管理业务 具有指挥驾驭宾馆全局的能力和丰富的实践经验。

3. 具有较系统的马克思主义、现代领导科学、社会学、经济学、管理学等专业知识 熟悉国家法律法规、国际商法。具有较强的宏观决策能力。善于根据市场经济法则和宾馆实际 拟定、审批决策方案 组织贯彻实施。

4. 具有财务管理、会计核算一般知识 善于做好预算控制、部门计划任务审批、考核和经济管理方案的拟定和贯彻实施。能够灵活运用各种经济管理手段做好宾馆管理 不断提高经济效益。

5. 具有较丰富的组织科学、人才学、行为科学等专业知识 善于拟定宾馆管理体制、领导制度 合理用人 调动各方面积极性 完善宾馆运行机制 保持宾馆管理的生机与活力。

6. 具有旅游市场学和市场营销专业知识及丰富实践经验 能够随时掌握市场动向、特点和发展趋势 善于把握市场脉搏 制定经营方针、市场策略，做好市场定位 审批市场开发方案并组织贯彻实施。

（二 副总经理

1. 大学本科毕业或具有同等学历。接受过旅游专业系统培训 取得国家旅游主管部门颁发的本岗位任职资格证书。

2. 五年以上部门经理工作经历。全面熟悉宾馆业务 具有丰富实践经验 能够了解与掌握宾馆全局。

3. 具有较系统的马克思主义理论知识和思想政治工作专业知识 善于结合宾馆业务组织与开展丰富多彩的政治思想工作，具有丰富的政治工作经验。

4. 具有较强的协调配合能力 善于根据宾馆业务发展需要 搞好与总经理的协调与配合工作 保证班子团结。

5. 其它任职条件 与总经理相同。

（三 总经理助理

1. 具有大学本科学历或同等文化程度。具有财务或某一专业的系统知识 接受过旅游专业系统培训 取得国家旅游主管部门颁发的本岗位任职资

格证书。

2. 五年以上部门经理工作经历 熟悉宾馆饭店管理业务 具有较丰富的实践经验。善于发现和解决宾馆各部门管理中的问题。

3. 具有较强的协调配合精神和能力。善于领会和掌握总经理、副总经理的工作意图和决策方案 能够主动配合 做好宾馆各项规章制度、决策方案、管理预案的贯彻落实。

4. 其它任职条件与总经理、副总经理相同。

(四 总会计师

1. 大学财务会计专业本科以上学历。具有丰富的会计工作实践经验，取得会计师或注册会计师职称和国家旅游部门颁发的岗位任职资格证书。

2. 五年以上饭店主管会计或五年以上其它单位主管会计工作经历。全面掌握宾馆会计和国际饭店业会计知识。能够按国际接轨要求做好宾馆会计工作。

3. 具有会计学、统计学、国际金融、管理会计学等专业知识 善于结合宾馆业务做好经济预测、预算编制、经济活动分析、投资决策等工作 能够从经济角度为总经理提供各种经济信息和决策依据 当好经济参谋。

4. 掌握旅游经济、旅游市场、宾馆管理基础知识。具有很强的财务会计管理能力 善于发现、分析和解决宾馆及各部门经济活动中的实际问题。具有开源节流、增收节支、提高经济效益的丰富经验和实际能力。

5. 具有较高的政策水平 熟悉国家财经制度、财经纪律、法规和政策规定 熟悉国家经济合同法和国际商法 并善于在实际工作中贯彻实施。

(五 总经理室主任

1. 高等院校大专以上文化程度或同等学历。五年以上总经理室或宾馆业务部门办公室行政管理工作经验。

2. 掌握旅游经济、饭店管理基础知识 接受过旅游专业系统培训 取得国家旅游管理部门颁发的岗位任职资格证书。

3. 掌握国家方针、政策、法规。具有较系统的社会学、公共关系学、行政管理学、语言修辞学等专业知识。

4. 具有较强的整体控制和协调配合能力，善于根据总经理的意图或决

策方案 掌握各部门贯彻实施情况 协调各方面的关系。

5. 具有较强的文字表达能力和办公室日常事务管理能力 有较强的事业心和责任感 办事果断 讲求效率。

(六 办公室秘书

1. 高等院校文秘专业大专以上学历或同等学历。

2. 具有宾馆管理和服务一般基础知识 熟悉宾馆组织机构、各部门工作程序、管理规范和规章制度。善于和各部门管理人员友好合作 严守机密。

3. 具有较强的文字表达、文字处理能力和速记能力。善于做好各种文件、图表、公文、档案等管理工作。

4. 具有一般计算机基础知识和较强的实际操作能力 能够熟练运用各种办公设备、通讯设备做好本职工作。

(七 质检部经理

1. 大学本科文化程度或同等学历。接受过旅游专业较系统的培训。取得国家旅游主管部门颁发的部门经理上岗证书。

2. 五年以上饭店工作经验 三年以上部门主管工作经历 至少在两个业务部门) 具有社会学、管理学基础知识 具有人际关系、服务质量管理专业知识。

3. 全面熟悉、掌握宾馆各部门服务内容、服务程序、工作步骤 具有制定服务质量标准、服务质量检查内容和检查表格的专业能力 并善于在实践中灵活运用。

4. 具有较强的协调、沟通、配合能力 既能掌握各部门质量标准开展工作 又能处理好同各部门的关系。

5. 具有坚持原则、工作认真的精神 有较强的思维和分析判断能力、统计汇总能力。能够经常用数据说话。

(八 服务质量检查员

1. 大专以上学历或同等学历。受过旅游管理、饭店管理专业培训。

2. 二年以上宾馆业务部门主管工作经验 掌握前厅、客房、餐饮等部门基本工作内容、服务程序、工作步骤。

3. 具有饭店客房、餐饮、前厅、销售等各部门服务的专业知识 具有制定

服务质量标准、质量检查内容和检查表格的能力。

4. 具有较强协调、沟通与配合能力。敢于坚持原则，又善于同各部门处理好工作关系。

五、总经理室管理规范

（一）部门任务确定规范

1. 宾馆各部门以经营利润、费用控制指标和工作目标为主要管理任务。经营部门以利润为中心确定营业指标，职能保障部门以费用控制指标和工作目标为部门管理任务。

2. 宾馆每年第四季度由总经理和财务部向各部门下达下年度经营预算通知书，明确提出部门预算的内容、程序、方法、完成时间、要求及部门预算计划任务表。

3. 经营部门结合本部门业务实际，认真分析市场动向、发展趋势、竞争态势和前 3—5 年各项营业指标完成结果及年度价格政策和市场定位，逐月预测本部门设施利用率、接待人次、客源构成、营业收入、营业成本、营业费用和经营利润。并将预测分析结果逐月填写在部门年度计划任务表上，于 12 月初上报财务部经理，作为确定营业部门经营任务的主要参考。

4. 职能保障部门根据宾馆业务发展状况和前 3 年费用开支实际结果，逐月填写部门年度费用计划开支表，于 12 月初上报财务部经理，作为确定职能部门费用控制指标的主要参考。

5. 经营部门和职能部门的工作目标与其它任务，由总经理结合各部门的经济指标，与其签订任务合同书确定。

6. 各部门上报的经济指标由财务部经理审核、预测分析，在修改、调整 and 综合平衡的基础上，逐月编制宾馆年度经营计划表，报总经理、副总经理和总经理助理审核。

7. 在宾馆年度经营计划审核的基础上，由总经理召开宾馆计划工作会议，讨论、研究制定经营部门和职能部门各项经济指标，上报新兴集团总公司审核批准后，由总经理和各部门签定目标管理责任书。其中经营部门以营业利润、营业收入、营业成本、营业费用和毛利率、费用率、利润率、优质服

务率等指标为主 职能部门以工作任务、质量、效率和费用控制指标为主。由此确定宾馆各部门的管理任务。

8. 宾馆根据与各部门签定的目标管理责任书, 逐月考核计划任务完成结果 进行百分评比与效益挂钩 做到任务到人 责任到位 效率优先。

(二 部门工作检查规范

1. 宾馆对各部门工作的检查, 以计划任务为基础形成的目标管理经济指标、服务质量指标、工作目标为主要内容和客观依据。

2. 营业收入指标检查。对各营业部门的收入指标检查 以部门自查为基础 以财务部销售统计为依据。分每天营业日报、每周营业统计、每月营业分析三种。由财务部收入核算会计在各营业点原始记录的基础上 编制上述三种营业报表 分送各部门经理和总经理。检查目标管理营业收入的完成结果 发现问题 及时与各部门协商解决。

3. 营业成本指标检查。饮食部门食品成本每周检查一次 商品部门营业成本每月检查一次。均由财务部成本会计根据采购进货、出库、实际耗用发生额制作成本报表 分送部门经理和总经理。检查各餐厅和各部门毛利完成结果 控制成本消耗。

4. 营业费用指标检查。宾馆对各部门的营业费用检查 每月一次。由财务部会计人员根据当月各部门直接费用发生额和间接费用分摊额, 编制各部门营业费用明细表 分送部门经理和总经理。检查各部门费用控制指标完成结果。发现费用结构、完成进度和比例失调 与部门经理协商解决。

5 经营利润指标检查。宾馆对各部门的利润指标检查 以营业部门为主 每月一次。由财务部月度终了 5 日内编制宾馆及各营业部门利润核算报表 报各部门经理和总经理。逐月检查目标管理利润完成结果 工效挂钩 调动各部门积极性 保证计划利润的顺利完成。

6. 服务质量检查。宾馆对各部门的服务质量检查分自查、抽查、普查、突击检查、宾客调查等多种。各种检查均以服务质量标准为基础 宾客满意程度为归宿。制定服务质量检查表 其内容包括礼节礼貌、着装仪容、服务态度、环境卫生、操作卫生、服务程序、操作规程、饭菜质量、服务用品配备、设备完好率和有效性等等。各级、各部门的检查均以直接为客人服务的岗位、环

节、场所为主。检查结果 填写服务质量检查表 做出统计分析。一般问题报部门经理和主管解决 重要问题、带倾向性的统计数据 报总经理研究解决。

7. 工作目标检查。宾馆对各职能部门的工作目标检查 以宾馆同部门经理签订的工作目标量化合同书的内容为主 也分自查、抽查、普查等多种。检查内容以工作环境、工作效率、同一线部门的配合程度、甘当后勤的精神与表现等为主。每次检查亦填写职能部门工作目标检查表。发现问题 同部门经理协商解决 重要的问题直接报告总经理解决。

（三 部门工作协调规范

1. 为保证宾馆各部门、各项工作的衔接与配合 宾馆对各部门工作的协调 坚持逐级协调、以上对下为主、逐级解决的原则。

2. 部门工作协调。宾馆各部门在接待服务和日常工作中发生的矛盾、纠纷、互不协调配合的问题 由总经理、副总经理和总经理助理出面解决。其协调要求是 先了解发生的情况、涉及的人员、相互的责任。在分清事实、责任的基础上 从宾馆整体利益、有利于业务开展和提高服务质量的原则出发，由总经理、副总经理或总经理助理提出解决的办法和措施 相互沟通思想 交流感情 防止今后类似现象发生。各部门涉及的人员对上级领导提出的解决办法与措施 必须坚决执行。

3. 前后台工作协调。宾馆对一线部门和职能保障部门之间发生的矛盾、纠纷和问题 由正副总经理出面协调。常出现的问题主要有供应不及时，用品质量不合要求 该办的事情交待不清楚 工作效率低 对客人的投诉互推责任等。凡发生上述前后台工作不协调的问题 由主管部门工作的总经理、副总经理和总经理助理通过会议、个别谈话或将责任人召集在一起 针对具体问题进行协调。在了解问题发生经过、发生原因、相互责任的基础上 提出解决办法。部门责任人必须无条件地服从上级裁决 履行解决措施。对影响一线业务需要和服务质量的紧急问题 则由主管领导当即处理 事后再分析原因。

4. 部门内部工作协调。宾馆对各部门内部发生的各级主管之间的矛盾、纠纷、互推责任、互不配合的问题 授权各部门经理出面协调。各部门经理必须随时了解部门内部各级主管、领班的工作情况和配合程度 发现问题，