管 理 篇

第一章 总经理室

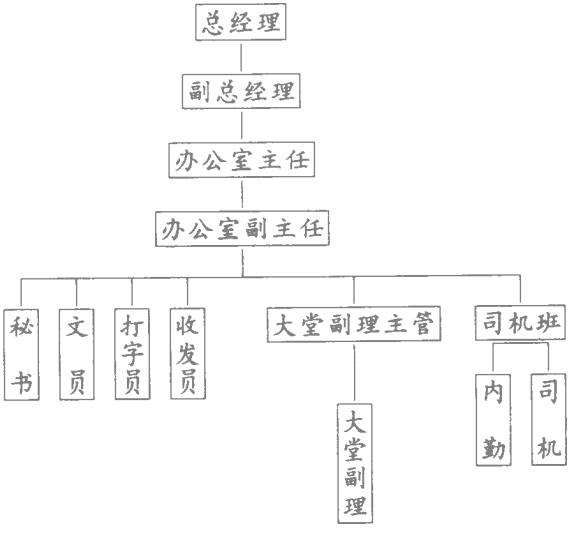
第一节 概述

总经理办公室是酒店管理的神经中枢和指挥中心。酒店管理的各项决策、宏观控制的各种指令、制度在这里制定和发出；各级各部门贯彻执行的情况在这里得到控制；执行结果的各种信息又反馈回这里，成为新的决策依据。

总经理办公室的主要任务是：研究市场动向、特点、发展趋势，分析酒店经营管理状况,确定管理体制、经营方针、管理制度,拟定管理方案、预算方案 审批各级、各部门管理方案,并监督各级、各部门贯彻实施 负责酒店中层以上管理人员的任免、选拔、考核、晋升审批工作；研究、制定和审批酒店的重大接待活动、促销活动和特别重要客人的接待方案，并督促有关部门贯彻实施；制定和审批酒店重要设备改造、新项目的投资计划；研究、分析酒店财务预算方案、管理制度，随时掌握酒店财政预算执行情况和存在的问题，适时提出改进意见与措施，控制酒店资金使用，成本消耗费用开支，保证酒店经济效益。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

总经理办公室组织机构图



第二节　职能范围

1. 贯彻执行党和国家的路线、方针、政策。认真执行上级机关的指令、总经理办公会、店务会的决议及领导指令。

2. 负责公文函件的收发、传阅、催办、保管。

3. 起草酒店计划报告、总结、请示、通知、简报等各类公文函件及文件资料的打字复印工作。

4. 注重调查研究，向总经理提供合理化建议。

5. 负责具体安排店务会议和总经理办公会议。

6. 接待处理来信、来访、参观等有关工作。

7. 办理各种公文盖章和介绍信开出事宜。

8. 协调各部门工作，积极完成总经理、副总经理交办的其它事项。

9. 做好保密工作，加强本部门建设，配合有关部门做好酒店

员工培训、教育和计划生育工作，提高员工的政治业务素质。

10. 做好年度预算，合理安排司机的各项运输任务，调度车辆，确保工作用车。

11. 负责安排车辆的维修保养及司机的安全培训教育工作。

12. 掌握车辆性能状况，督导司机对车辆进行日常保养检修。

13. 负责酒店各类报纸、信件、电函、电报和邮件等的收发工作。

第三节　岗位职责及素质要求

一、总经理

(一)岗位职责：

在山西省旅游局的直接领导下，认真贯彻执行党和国家的各项方针、政策、法令和法规 全心全意依靠广大职工办好企业 努力完成各项经营管理指标，不断提高企业的经济效益和社会效益。

1. 制定企业的经营目标，确立企业的发展方向，并指挥实施。

2. 主持制定和完善企业的各项规章制度；建立健全企业内部的组织系统；协调各部门关系，建立企业内部合理而有效的运行机制。

3. 研究和掌握市场的变化发展情况，制定价格体系，适时提出阶段性工作重点并指挥实施。

4. 重点负责酒店的人事、计财、安全保卫工作。

5. 负责重要客人的接待工作，保持与社会各界的广泛联系，塑造企业良好的内、外部形象。

6. 负责中层以上人员的培养使用，督导酒店的培训工作。

7. 发动广大员工群策群力搞好民主管理工作；关心员工生活，不断改善员工的工作条件。

8. 主持召开每日晨会，每周店务会和总经理办公会。

9. 定期向主管局汇报工作，完成主管局和其它上级单位交办

的工作。

(二)素质要求：

1.具有社会学、经济学、管理学、市场学、心理学等方面的理论知识 熟悉旅游经济、旅游市场、旅游企业管理、领导科学、旅游财会等专业知识；具有丰富的酒店企业管理经验，善于根据市场变化、客人需求和市场竞争需要,制定酒店经营方针、经营策略,具有较强的协调能力。

2.全面了解国家方针政策，掌握国际商法；熟悉国家经济法规、合同法规、财经纪律；善于在国家法律允许范围内扩大酒店经营项目，增强酒店经济实力。

3.对旅游市场环境、客人需求变化和企业竞争具有较强的敏感性，能根据客观外界环境的变化，及时调整酒店经营方针、营销策略、管理决策。

4.善于全面掌握酒店经营管理中各个重要环节的基本情况，具有较强的整体控制和协调能力，能够及时发现酒店各部门带倾向性的问题，并迅速发出指令，采取行动；具有塑造酒店整体形象，提高企业知名度和声誉的能力。

5.具有较强的领导用人能力；善于根据国家人事劳动政策，正确设置工作岗位，合理用人，充分调动各级管理人员和企业全体员工的主动性、积极性和首创精神；能够根据国家政策，抓好酒店分配方案，正确处理国家、企业中外投资者和职工等各方面的经济利益关系，合理分配劳动报酬。

6.具有较强的语言表达能力和写作能力，并有一定的英语水平。

二、副总经理

(一)岗位职责：

在总经理的领导下，全面负责酒店的日常经营管理工作。

1.协助总经理完成主管局下达的经营指标，并保证各项决议的贯彻落实。

2.每天巡视客人活动区域，检查并指导各部门的工作。

3.重点负责销售、客房、餐饮、工程的经营管理工作 努力实现经营目标。

4.每日查阅酒店经营情况报表，发现问题及时报告总经理，采取积极有效的措施予以解决。

5.总经理出差休假期间代行总经理职责。

6.就总经理提出制定的酒店长远规划和年度计划提出合理建议；对旅游市场及酒店经营管理方针发表见解供总经理参考。

(二)素质要求：

同总经理。

三、总经理办公室主任

(一)岗位职责：

1.根据总经理的指令，负责起草酒店综合性的业务报告、计划、总结、请示、简报、通知等公文函件。

2.负责收集市场信息，综合各部门反映的问题，为总经理决策提供咨询和依据，当好参谋。

3.协调平衡各部门关系。发生矛盾时应及时疏导，调查分析，明确责任，必要时报告总经理处理。

4.负责汇总各部门规章制度；制订酒店规章制度，会同有关部门调查落实。

5.开展调查研究，分析酒店运营情况，做好综合分析和统计工作，供总经理决策参考。

6.组织制定酒店行文管理及各项规定，努力使公文管理规范化、科学化,提高办事效率。

7.组织有关人员做好公文收发、打字、文印、通讯、文书档案和印章的管理工作；处理重要信函，审批未签发文稿。

8.做好来信来访工作，处理客人向酒店的投诉。

9.管理好本部门员工的工作和业务考核，进行科学管理，提高工作效率；完成总经理交办的其它具体事宜。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

（二）素质要求：

1. 了解酒店业务部门工作情况，知晓酒店各种设施、设备使用情况和饭店基本工作程序。

2. 熟悉酒店业务，掌握了解酒店各项工作程序、标准和制度。

3. 具有使用现代化办公设备的能力。

4. 具有协调能力和良好的公关能力。

5. 善于领会上级领导的工作意图，能够全面负责办公室的整体业务工作；同时，对其它业务部门的日常业务工作给予积极的协助配合。

6. 能够为领导及时提供信息；掌握员工的思想问题，办事灵活、果断。

四、总经理办公室副主任

(一)岗位职责：

1. 协助总办主任做好日常工作。

2. 完成好分管的业务工作，即总办司机班的日常管理工作。

(二)素质要求：

同总办主任。

五、总经理办公室秘书

(一)岗位职责：

1.根据总办主任的要求，起草本企业综合性的业务报告、计划总结、决议、简报等公文函件。

2.参加行政例会和总经理办公会议，做好会议记录，并检查各项决议、决定的贯彻执行情况，及时了解和反馈信息。

3.汇总各类报表，做好酒店大事记和外事活动日记。

4.协助总办主任做好日常接待、来信来访等有关事宜；负责审核对外发文和对内行文。

5. 负责总经理的日常电话接转，并做留言记录。

6. 完成领导交办的其它工作。

(二)素质要求：

1.了解酒店业务及酒店各项工作的程序、标准和制度。

2.具有良好的英语语言基础，能熟练地运用英语进行口、笔译。

3.具有较强的文字表达能力，能够起草各类文件。

4.具有良好的公关能力。

六、文员(机要秘书)

(一)岗位职责：

1.负责各类档案的登记、归档、保管和酒店机要档案的管理回收。

2.负责来往文件的收发及各类文件的传递工作。

3.负责本部门的考勤工作。

4.负责办公用品的申领、保管及其它内勤工作。

5.严格按照保密制度和签收制度办事。

6.完成领导交办的其它工作。

(二)素质要求：

1.熟悉办公室的基本工作程序，能够准确无误收发资料、独立整理分类、归纳各种业务资料及档案文件。

2.办事认真，能够妥善处理办公室事务性工作。

3.具有使用现代化办公设备的能力。

4.具有良好的公关能力和处理办公室日常事务的能力。

七、打字员

(一)岗位职责：

1.打字时思想集中、文字不错漏，标点和格式规范。

2.妥善保管好文件、资料、报表等原稿 按规定移交校对,注意保密。

3.复印时注意质量，做到清晰、整齐、便于装订。

4.熟悉打字机性能，搞好清洁保养，保持机件处于良好状态。

5.努力学习本职技能，提高打印技术水平。

6.完成领导交办的其它工作。

（二）素质要求：

1.具有使用现代化办公设备的能力，能够熟练使用微机、复印机、四通打字机、传真机。

2.熟悉办公室的基本工作程序，能够妥善处理办公室事务性工作。

3.熟悉酒店租约、合同的格式和内容，打字速度达每分钟 60 字。

4.具有良好的公关能力和处理办公室日常事务的能力。

八、大堂副理

(一)岗位职责：

1.掌握各种必要信息，保持完整的随时可用的档案和必要的记录；对整个酒店有一个十分清晰的全面了解，指导、监督酒店的有效运转。

2.代表总经理接受并处理客人投诉，及时填写客人投诉单，认真处理客人投诉，并向总经理汇报处理结果。

3.代表总经理室迎接、送别贵宾及团队客人，协助总经理接待客人。

4.在 VIP 客人抵店前,检查准备工作落实情况,在 VIP 客人抵店后，进行迎接并代其办理有关手续，亲自将客人送至房间。

5.与有关部门协调，落实客人需求，提供特别服务，努力帮助客人解决困难。

6.代表酒店慰问、探视生病客人。

7.处理突发事件,如火警、财产遗失、偷盗及损坏、客人逃帐、赖帐、受伤及死亡等。

8.负责写每周大堂副理报告，对一周的情况进行分析、总结，对提高酒店服务质量与管理方面提出合理化建议。

9.随时检查大堂清洁卫生及设备完好状况，发现问题，及时通知有关人员进行处理。

10.完成总经理交办的其它工作。

(二)素质要求：

(1)通晓大堂副理工作内容，工作程序；善于处理各种复杂问题。

(2)能用 2 种外语(其中 1 种为英语）提供大堂服务，语言熟练,运用准确、得体。

(3)熟知酒店各项规章制度、服务项目、营业时间、产品价格。

(4)仪容整洁，仪表端庄，有良好的风度和气质修养。

九、司机

(一)岗位职责：

(1)完成安排的出车任务；遵守交通规则，不违章、安全行驶。

(2)检查车辆状况，使车辆经常保持良好的工作状态，做好出车准备。

(3)掌握和执行交通法规、道路管理规定和有关条例，确保安全行车。

(4)定期对车辆进行清洁维护和保养，及时发现并解决问题，保持车辆的良好状态。

(5)定期参加安全设备和安全制度检查工作，随时注意道路管理规定的变化。

(6)做好行车记录。

(二)素质要求：

(1)具有熟练的驾驶技术，具备司机的良好素质。

(2)能遵守酒店的规章制度。

(3)能及时无误地完成酒店的出车任务。

(4)具有安全行车意识。

十、司机班内勤

(一)岗位职责：

(1)制作每月的业务报表、考勤表、油耗表等。

(2)负责车辆费用的申领,如维修费、养路费、审验费、汽油费、保险费等。

(3) 负责油料的采供，并做好登记和统计工作。

(4)建立健全车辆的档案工作。

(5)负责办公用品及劳保用品的申领和发放。

(6) 完成部门领导指派的其它工作。

(二)素质要求：

(1)熟悉办公室的基本工作程序，能够准确无误收发资料。

(2)办事认真，能够妥善处理内勤业务。

(3)熟悉汽车业务，能够妥善安排、计划各项出车、维修任务。

十一、收发员

(一)岗位职责：

(1)热爱本职工作,热情、细致、周到地做好服务工作。

(2)坚守岗位,及时、准确无误地分发各类报纸、杂志、信件等。

(3)工作态度严谨,认真负责 特快专递、信件、汇款单据等个人机密，绝不外传。

(4)要有良好的职业道德,尽职尽责、全心全意为宾客服务,为员工服务。

(5)特快专递、电报、快件等急件要尽快送达收件人手中，决不拖延。

(6)对各类报刊杂志及个人订阅的书刊收发要进行登记，留存。

(7)对错邮、错寄以及退房客人信件要及时与邮局联系，尽快退回。

(8)保持收发室工作场所的卫生环境。

(二)素质要求：

(1)熟悉办公室的基本工作程序，能够妥善处理办公室事务性工作。

(2)熟悉邮电业务，能准确及时地收发各类文件、邮件等。

(3)办事认真，具有处理办公室日常事务的能力。

十二、总工程师

(一)岗位职责：

负责饭店所有工程的全面管理，保障工程设施的正常运行。

(1)在酒店总经理统一领导下,制定、贯彻、执行有关工程和能源管理方面的方针、政策、规定和制度。

(2)建立健全工程设备的运行和操作程序，确保整个工程设备的正常运行。

(3)制定酒店设施设备的维修计划、使用周期、更新改造计划，保障酒店设施不断完善，处于正常完好状态。

(4)全面负责工程部的运行，根据酒店运行要求准备和修改工程部运行预算，并严格控制工程运行和维修费用。

(5)跟踪、控制所有水、电、煤气的能源消耗,保证酒店最大限度的节能。

(6)负责准备并及时向地区行业管理部门和酒店总经理上交所有有关报告及报表。

(7)负责工程部员工的绩效评估，并按照奖惩制度实施奖惩。

(8)负责建立健全部门各岗位责任。

(9)负责建立健全部门培训计划，保证工程部员工掌握必备的专业技术和技能。

(二)素质要求：

(1)具有工程技术的大专以上学历，熟悉饭店设备构成和主要设施、设备技术性能，基本特点与技术规程，具有现代化饭店各种设施、设备所要求的专业技术能力。

(2)熟悉国家有关工程建设、技术改造方针、政策和规定,善于根据本酒店设施，设备构成及维修保养需要拟定设备改造和重要设备维修方案，掌握技术标准，能及时处理各种专业技术方面的问题。

(3)具有 5 年以上酒店管理设备实践经验，独立工作能力较强，能主持重要设备技术改造工作。

(4)具有较强的组织能力和分析判断能力，能随时根据设备

需要全本请访问 www.ertongbook.com

运行状况发现并解决技术问题；善于调动各级工程技术人员的积极性，正确处理工程维修同饭店各部门的关系。

(5) 具有一定工程预算专业知识，熟悉酒店各种设备造价，能够根据实际需要制定和审查设备更新、改造的投资预算,合理使用维修保养费用开支。

第四节　工作项目、程序、标准

一、大堂副理

(一)值台服务

1. 工作台位置明显适当，可环视前厅，设专用电话，台面整洁、美观大方。

2. 客人前来询问、咨询、了解有关服务，热情接待，回答准确，针对性强，提供服务主动、周到。

3. 客人电话咨询，3 响内接听,回答礼貌、清楚、准确。

4. 值班日记记录清楚明确，交接事项记录清楚。

(二)巡视抽检服务

1.每日巡视大厅各处不少于 5 次，掌握服务动态，发现问题，提醒有关部门和人员及时处理。

2.每日抽检住客房间不少于 5 次,掌握客人意见要求,发现问题通报有关人员。

3.每日巡视大厅卫生、设备情况不少于 4 次,发现问题及时督导处理。

(三)紧急情况处理

1. 遇有特殊紧急情况，须亲自到场，准确及时了解情况，必要时报告总经理及有关人员。

2. 处理紧急情况沉着冷静，方法得当，不使事态和影响扩大。

(四)投诉处理

1. 客人提出投诉，礼貌接待，不推托，不同客人争吵。

2. 电话和书面投诉,做好记录。

3. 遵守国家旅游局“旅游投诉暂行规定”和酒店投诉处理程序。

4. 能当面解决的一般投诉，要及时解决。需要有关部门共同处理的投诉要及时联系，请客人暂候。

5. 处理投诉时，应首先对客人表示同情与理解，不使矛盾激化和扩大。快速准确地进行调查，处理方法得当。

6. 所有住店客人投诉处理不超过 24 小时，已离店客人投诉 72 小时解决处理。

7. 涉及经济问题的投诉，以事实为根据，使客人不蒙受不应蒙受的经济损失，酒店不无故承担赔偿责任。

8. 投诉记录每周分类整理一次，呈报总经理，移交店务会，分析投诉,提出改进措施,督导检查,改进效果。

(五)贵宾接待

1. 了解 VIP 预抵人数、姓名、到达时间。

2. VIP 到达前 5 分钟，通知有关人员恭候，并到酒店门口亲自等候 VIP。

3. 迎接 VIP,称呼其姓名,表示欢迎。

4. 将 VIP 带入房间，并对酒店和房间进行简单介绍，告知大堂副理为其提供服务，并请 VIP 填写住宿登记卡。

5. 将填写完整的登记卡转交销售部人员输入电脑，并在日记本上记录 VIP 入店办理情况。

6. 依据电脑记录 VIP 离店的当天，通知前台准备结帐，通知行李员注意 VIP 提取行李的时间。

7. 对 VIP 的光顾表示谢意，并祝其旅途愉快。

二、司机班

(一)司机班车辆卫生标准

1. 车身整洁干净、光亮,无灰尘、无油迹。

2. 挡风玻璃前干净整齐，无杂物。

3.经常清理烟灰缸内的烟头杂物，保持清洁卫生。

4.车内地板无灰尘、无脚印、无杂物、无烟头，物品摆放整齐，经常清扫地板。

5.玻璃干净、明亮,无手印、无油迹及其它异物。

6.定期清扫发动机，保证干净、无油迹，如发现故障，及时报修。

7.保持车辆底盘干净，无油迹及其它异物。

8.保持四轮及壳盖干净，整齐及备胎气压充足。

9.后备箱工具齐全，摆放整齐，且干净无杂物。

(二)司机班管理制度

1. 出勤

(1)按酒店发排班次时间出勤。

(2)无条件服从工作分配。

(3)出车按任务要求准时到达所要求的地点等候。

(4)认真执行任务，不参与发表对工作无利的议论，不向乘车人询问与自己无关的事宜。

(5)严格执行打卡制度，遇有超时工作，及时上报安排休息。

2. 夜间值班

(1)必须坚守岗位，不得擅自离岗。

(2)按时完成各项任务，听从值班经理的指令，不得私自开车办事。

(3)做好值班记录，将车钥匙交总台保管。

3. 加油

(1)下班前由主车司机把油加满。

(2)油票不得丢失、转让或买卖。

(3)每月 28 日要加满油箱，以便统计各车油耗。

(4)及时加油，不得因车辆缺油而影响执行任务。

(5)熟悉自己所驾车辆的用油品种及油号，并根据气候季节变化及时更换相应油料，保证车辆性能。

(6)驾驶车辆要适速行驶，不得加大油门开快车，节约用油。

4. 车辆的维修保养

(1)对车辆进行日常维护与保养,定期检查,防患于未然。

(2)在驾车行驶途中，发现车辆出现故障不宜继续行驶时，要及时报告司机班，准确提供车辆出现故障的时间、地点、现象及故障的准确位置。

(3)车辆故障发生在店内，则直接向司机班汇报，由主管司机班副主任安排修理事宜。

(4)车辆日常清洗由司机本人操作。每日出车前须保证车辆清洁，如有任务，立即停止打扫马上出车。

(5)按交通管理部门的规定准时到指定地点接受查检。

5. 安全行车管理制度

(1）加强行车安全责任感，严格执行交通法规，讲究职业道德，一切从酒店的利益出发，保证人身和酒店财产的安全。

(2)深入开展安全行车教育，认真学习交通安全文件，分析事故案例，从中吸取经验和教训。

(3)根据季节变化，掌握不同季节的交通特点，制定相应的安全行车措施。

(4)端正驾驶作风,坚持‘中速行驶,安全礼让”,做到不违章和酒后开车，严格遵守有关超车、会车规定。

(5)行车中出现违章要及时汇报，出现交通事故要保护现场，立即向有关部门、交通民警和领导汇报。

(6）加强车辆日常保养维护，使远行车辆保持良好状态。

(7)动用别人车辆,用车人应主动负责车辆卫生,检查车辆。如出现矛盾,双方应互相谅解,互相帮助,不得吵吵嚷嚷,更不应互相埋怨。

(8)未经上一级管理人员批准不得擅自私动车辆。

(9)凡未经批准，开车办私事者，发生一切事故均由本人负责，并严格按规定给予处分。

(10)对于违章及事故责任者,一律按有关规定给予处理。

(11)所有发生事故的驾驶员必须当日向主管部门报告，不得隐瞒不报。

(12)绝对不允许无证人员动车，有证人员必须经过部门允许后方可动车。

第二章　销售部

第一节　概述

销售部设办公室、预订、前台、电话总机、商务中心、行李运输、商务楼层、问询八个服务班组。是为客人提供服务的门面和展开多方面业务活动的中心 是为酒店销售客房、组织接待服务、调度经营业务，为酒店创造经济收入的重要部门；是提供各项服务和沟通、协调酒店各部门对客人服务的综合性业务机构 是酒店接待工作的‘ 中枢 ’系统。其具体职能如下：

（1）在总经理的领导下，会同客房部制定客房出租计划，确定客房营业收入指标。

（2）制定销售部的各项管理制度和各组岗位职责、业务标准、工作程序并对各组贯彻、执行情况起督导作用。

（3）结合酒店实际，建立预订网络、网点，展开预订业务活动，组织客源。

（4）为客人安排客房及所有酒店客人的入住登记及各项应接服务的组织工作。

（5）提供问询、留言、邮件、钥匙制作、行李运输、商务、预订客房、宴会、预订机车票等各项服务。

（6）打印预订、接待、客房出租统计表，并向酒店各级领导提供预订分析报告。

（7）负责酒店内外的绿化管理。

需要全本请访问 www.ertongbook.com