

弗布克精细化管理与考核大全系列

酒店 11 大部门 精细化管理与考核大全

（配套光盘）

刘俊敏 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	1280元
全国《营销经理》MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	1280元
全国《企业培训师》MBA高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	1280元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998

你该充电了！请参加 25 年热招:经理培训课

♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生

目 录

第 2 章 营销部精细化管理全案	10
2.2 营销部各岗位主要工作职责	10
2.2.1 营销总监岗位职责	10
2.2.2 营销部经理岗位职责	11
2.2.4 销售预订主管岗位职责	12
2.2.5 商务销售主管岗位职责	13
2.5 营销部量化指标与考核方案	14
2.5.1 营销部量化指标	14
2.6 营销部各岗位绩效考核方案	14
2.6.1 营销部经理绩效考核方案	14
2.6.2 营销策划专员绩效考核方案	17
2.6.4 宴会销售专员绩效考核方案	19
2.6.5 旅行社销售专员绩效考核方案	20
2.7 营销部制度规范与工作标准	23
2.7.1 商务客人销售规范	23
2.7.2 商务客人管理规范	25
2.7.4 会议销售服务规范	26
2.7.5 宴会接待服务标准	27
2.7.6 预订异常处理规范	29
2.8 营销部文书范本与表单设计	31
2.8.4 会议销售确认书	31
2.8.5 费用减免申请书	32
2.8.6 客人挂账申请表	33
2.8.7 客人拜访记录表	33
2.8.8 会议接待通知单	34
2.8.9 团队变更通知单	34
2.8.10 会议变更通知单	35
2.8.11 酒店重大活动记录表	35
第 3 章 前厅部精细化管理全案	36
3.2 前厅部各岗位主要工作职责	36
3.2.1 客务总监岗位职责	36
3.2.2 前厅部经理岗位职责	37
3.2.3 大堂副理岗位职责	38
3.2.4 预订处主管岗位职责	39
3.2.7 接待处领班岗位职责	40
3.2.10 车队队长岗位职责	41
3.5 前厅部量化指标与考核方案	42
3.5.1 前厅部量化指标	42
3.6 前厅部各岗位绩效考核方案	43
3.6.1 前厅部经理绩效考核方案	43
3.6.2 大堂副理绩效考核方案	44
3.6.3 接待主管绩效考核方案	45

3.6.4	话务主管绩效考核方案.....	47
3.7	前厅部制度规范与服务标准.....	48
3.7.1	前厅部员工工作制度.....	48
3.7.2	前厅部例会管理制度.....	49
3.7.3	预订服务处理规范.....	50
3.7.4	住宿登记服务规范.....	52
3.7.6	迎宾服务管理规范.....	52
3.7.7	行李寄存服务规范.....	53
3.7.9	话务服务管理规范.....	54
3.7.10	委托代办服务规范.....	55
3.8	前厅部文书范本与表单设计.....	56
3.8.1	散客预订单.....	56
3.8.3	入住登记表.....	57
3.8.4	VIP 接待表.....	57
3.8.5	接机记录表.....	58
3.8.6	散客行李寄存卡.....	58
3.8.7	团队行李登记表.....	58
3.8.8	住客领物通知单.....	59
3.8.9	客人电话留言单.....	59
3.8.12	酒店车辆申请单.....	60
3.8.13	商务中心日营业报表.....	60
第4章	客房部精细化管理全案.....	61
4.2	客房部各岗位主要工作职责.....	61
4.2.1	客房经理岗位职责.....	61
4.2.2	客务中心主管岗位职责.....	62
4.2.5	楼层主管岗位职责.....	63
4.2.7	客房服务员岗位职责.....	64
4.2.12	洗衣房主管岗位职责.....	65
4.2.14	客衣收发员岗位职责.....	66
4.5	客房部量化指标与考核方案.....	67
4.5.1	客房部量化指标.....	67
4.6	客房部各岗位绩效考核方案.....	67
4.6.1	客房部经理绩效考核方案.....	67
4.6.2	楼层主管绩效考核方案.....	70
4.6.5	保洁领班绩效考核方案.....	72
4.6.7	客房服务员绩效考核方案.....	75
4.7	客房部制度规范与服务标准.....	76
4.7.1	客房钥匙管理制度.....	76
4.7.2	客房防火防盗制度.....	78
4.7.3	客房卫生管理制度.....	80
4.7.8	公共区域卫生管理制度.....	81
4.8	客房部文书范本与表单设计.....	83
4.8.1	做房记录表.....	83
4.8.2	客衣登记表.....	84

4.8.3	房态检查记录表.....	84
4.8.4	布草洗涤收取单.....	85
4.8.5	布草破损记录表.....	85
4.8.6	夜班客房工作日志.....	86
4.8.7	客房用品申领记录表.....	86
4.8.8	客人遗失物品登记表.....	87
4.8.9	公共区域卫生清洁表.....	87
第5章	餐饮部精细化管理全案.....	89
5.2	餐饮部各岗位主要工作职责.....	89
5.2.1	餐饮总监岗位职责.....	89
5.2.2	餐饮部经理岗位职责.....	90
5.2.3	行政总厨岗位职责.....	92
5.2.4	中餐厅经理岗位职责.....	94
5.2.12	宴会厅经理岗位职责.....	96
5.2.24	中餐厨师长岗位职责.....	97
5.2.29	管事经理岗位职责.....	98
5.5	餐饮部量化指标与考核方案.....	100
5.5.1	餐饮部量化指标.....	100
5.6	餐饮部各岗位绩效考核方案.....	100
5.6.2	餐饮部经理绩效考核方案.....	100
5.6.3	行政总厨绩效考核方案.....	102
5.6.4	厨师长绩效考核方案.....	103
5.6.5	管事经理绩效考核方案.....	105
5.7	餐饮部制度规范与服务标准.....	106
5.7.1	餐饮服务质量管理制.....	106
5.7.2	餐厅服务人员礼仪规范.....	107
5.7.3	中餐厅服务标准与规范.....	109
5.7.5	宴会厅服务标准与规范.....	119
5.8	餐饮部文书范本与表单设计.....	123
5.8.1	酒水单.....	123
5.8.2	餐厅账单.....	124
5.8.3	客人订餐单.....	124
5.8.4	蛋糕预订单.....	125
5.8.6	西餐点菜单.....	125
5.8.7	宴会预订单.....	125
5.8.8	厨房菜品定额成本卡.....	126
5.8.9	厨房菜品处理记录表.....	126
5.8.10	菜品月度销售统计表.....	127
5.8.11	管事处餐具盘点明细表.....	128
5.8.12	餐厨用具报损记录表.....	128
第6章	康乐部精细化管理全案.....	129
6.2	康乐部各岗位主要工作职责.....	129
6.2.1	康乐部经理岗位职责.....	129
6.2.2	娱乐中心经理岗位职责.....	131

6.2.3	歌舞厅领班岗位职责	132
6.2.6	歌舞厅服务员岗位职责	133
6.2.8	游艺厅服务员岗位职责	134
6.5	康乐部量化指标与考核方案	135
6.5.1	康乐部量化指标	135
6.6	康乐部各岗位绩效考核方案	136
6.6.1	康乐部经理绩效考核方案	136
6.6.2	娱乐中心经理绩效考核方案	138
6.6.4	球类活动中心经理绩效考核方案	141
6.7	康乐部制度规范与服务标准	144
6.7.4	歌舞厅服务工作规范	144
6.7.6	游泳馆服务工作规范	145
6.7.7	健身房服务工作规范	147
6.7.11	美容师服务工作规范	149
6.8	康乐部文书范本与表单设计	150
6.8.1	康乐部营业统计表	150
6.8.2	健身房会员登记表	150
6.8.3	保健中心营业月报表	150
6.8.4	娱乐中心日工作汇总表	151
6.8.5	更衣柜长期租用登记表	152
6.8.6	健身房服务质量自检表	152
6.8.7	球类活动中心营业日报表	153
6.8.8	球类活动团队预订委托单	154
6.8.9	娱乐中心预订委托登记表	155
6.8.10	美容美发中心营业日报表	155
6.8.11	球类活动教练陪练服务通知单	156
第7章	保安部精细化管理全案	157
7.2	保安部各岗位主要工作职责	157
7.2.1	保安部经理岗位职责	157
7.2.2	内保主管岗位职责	158
7.2.3	消防主管岗位职责	159
7.2.4	外保主管岗位职责	160
7.2.9	消防监控员岗位职责	161
7.5	保安部量化指标与考核方案	162
7.5.1	保安部量化指标	162
7.6	保安部各岗位绩效考核方案	163
7.6.1	保安部经理绩效考核方案	163
7.6.2	内保主管绩效考核方案	165
7.6.4	外保主管绩效考核方案	167
7.6.11	保安人员绩效考核方案	170
7.7	保安部制度规范与服务标准	171
7.7.2	酒店消防管理制度	171
7.7.3	用火防火管理制度	173
7.7.5	监控系统操作规范	176

7.7.6	保安员综合管理规范.....	177
7.8	保安部文书范本与表单设计.....	179
7.8.1	动火审批单.....	179
7.8.2	安全巡查记录表.....	180
7.8.3	消防工作月报表.....	180
7.8.4	火灾发生记录表.....	180
7.8.5	来访客人登记表.....	181
7.8.6	保安部值班日志.....	181
7.8.7	安全检查记录表.....	182
7.8.8	安全隐患整改通知.....	182
7.8.10	酒店备用钥匙领用单.....	183
7.8.11	外来施工单位登记表.....	183
7.8.12	客人财物被盗登记表.....	184
7.8.13	客人丢失物品报案单.....	184
7.8.14	贵重物品上交登记表.....	185
7.8.15	车辆出入酒店登记表.....	185
7.8.16	店内过夜车辆记录表.....	186
第8章	工程部精细化管理全案.....	187
8.2	工程部各岗位主要工作职责.....	187
8.2.1	工程部经理岗位职责.....	187
8.2.2	值班工程师岗位职责.....	188
8.2.3	动力主管岗位职责.....	189
8.2.5	弱电主管岗位职责.....	190
8.5	工程部量化指标与考核方案.....	191
8.5.1	工程部量化指标.....	191
8.6	工程部各岗位绩效考核方案.....	192
8.6.1	工程部经理绩效考核方案.....	192
8.6.2	值班工程师绩效考核方案.....	194
8.6.3	动力主管绩效考核方案.....	195
8.7	工程部制度规范与工作标准.....	196
8.7.1	锅炉房管理规范.....	196
8.7.2	电话机房管理规范.....	200
8.7.3	电梯运行管理规范.....	200
8.7.4	工程部设备管理制度.....	202
8.7.5	工程部安全管理制度.....	207
8.7.6	工程部材料管理制度.....	210
8.8	工程部文书范本与表单设计.....	212
8.8.1	设备档案卡.....	212
8.8.2	工程部报修单.....	213
8.8.3	设备故障保修单.....	213
8.8.4	设备检修记录表.....	214
8.8.6	电话报修登记单.....	214
8.8.8	锅炉房值班记录表.....	215
8.8.9	工程部维修反馈单.....	215

8.8.10 设备故障处理记录.....	216
第9章 财务部精细化管理全案.....	217
9.2 财务部各岗位主要工作职责.....	217
9.2.1 财务总监岗位职责.....	217
9.2.2 财务部经理岗位职责.....	218
9.2.5 稽核主管岗位职责.....	220
9.2.6 成本控制主管岗位职责.....	221
9.5 财务部量化指标与考核方案.....	223
9.5.1 财务部量化指标.....	223
9.6 财务部各岗位绩效考核方案.....	223
9.6.1 财务总监绩效考核方案.....	223
9.6.2 财务经理绩效考核方案.....	225
9.6.4 会计主管绩效考核方案.....	227
9.7 财务部制度规范与工作标准.....	229
9.7.3 收银管理工作规范.....	229
9.7.4 支票使用管理制度.....	230
9.7.6 夜审日审工作规范.....	232
9.7.8 外币兑换管理规范.....	235
9.8 财务部文书范本与表单设计.....	236
9.8.1 冲账单.....	236
9.8.2 收银日报表.....	237
9.8.3 客账日报表.....	237
9.8.4 收银员缴款袋.....	238
9.8.5 现金支取申请单.....	239
9.8.6 财务预算申请表.....	239
9.8.7 投资损益分析表.....	239
9.8.8 外币兑换明细表.....	240
9.8.9 应收账款账龄分析表.....	240
9.8.10 资产等物品内部转移单.....	241
第10章 采购部精细化管理全案.....	242
10.2 采购部各岗位主要工作职责.....	242
10.2.1 采购部经理岗位职责.....	242
10.2.3 用品采购主管岗位职责.....	243
10.2.4 采购员岗位职责.....	244
10.5 采购部量化指标与考核方案.....	245
10.5.1 采购部量化指标.....	245
10.6 采购部各岗位绩效考核方案.....	245
10.6.1 采购经理绩效考核方案.....	245
10.6.2 采购主管绩效考核方案.....	247
10.6.3 统计员绩效考核方案.....	249
10.7 采购部制度规范与工作标准.....	251
10.7.1 采购员工作制度.....	251
10.7.2 食品采购管理制度.....	252
10.7.3 用品采购管理制度.....	253

10.8	采购部文书范本与表单设计	255
10.8.1	酒店采购计划表	255
10.8.2	采购用款申请表	255
10.8.3	酒店用品请购单	256
10.8.4	酒店设备请购单	256
10.8.5	每日食品订货单	257
10.8.6	鲜活食品报价单	257
10.8.7	酒店采购询价表	258
10.8.8	采购比价、议价表	258
10.8.9	酒店供应商筛选表	259
第 11 章	仓储部精细化管理全案	260
11.2	仓储部各岗位主要工作职责	260
11.2.1	仓储经理岗位职责	260
11.2.2	收货主管岗位职责	261
11.2.4	用品仓主管岗位职责	262
11.2.6	仓管员岗位职责	263
11.5	仓储部量化指标与考核方案	264
11.5.1	仓储部量化指标	264
11.6	仓储部各岗位绩效考核方案	264
11.6.1	仓储部经理绩效考核方案	264
11.6.2	收货主管绩效考核方案	266
11.6.3	食品仓主管绩效考核方案	268
11.7	仓储部制度规范与工作标准	269
11.7.3	食品仓管理细则	269
11.7.4	用品仓管理制度	271
11.8	仓储部文书范本与表单设计	275
11.8.1	酒店收货日报表	275
11.8.2	酒店设备验收单	275
11.8.3	酒店日用品验收单	276
11.8.4	物资验收入库明细	276
11.8.5	酒店库存物资清单	276
11.8.6	酒店采购用品出库单	277
11.8.7	酒店存货盘点明细表	278
第 12 章	人事行政部精细化管理全案	279
12.2	人事行政部各岗位主要工作职责	279
12.2.1	人事行政总监岗位职责	279
12.2.2	人事行政经理岗位职责	280
12.2.4	培训主管岗位职责	281
12.2.7	绩效专员岗位职责	282
12.2.9	行政主管岗位职责	283
12.5	人事行政部量化指标与考核方案	284
12.5.1	人事行政部量化指标	284
12.6	人事行政部各岗位绩效考核方案	284
12.6.2	人事行政经理绩效考核方案	284

12.6.3	行政主管绩效考核方案.....	286
12.6.9	绩效薪酬主管绩效考核方案.....	290
12.7	人事行政部制度规范与工作标准.....	292
12.7.1	酒店人事管理制度.....	292
12.7.3	酒店考勤管理制度.....	297
12.7.10	酒店质检实施细则.....	299
12.8	人事行政部文书范本与表单设计.....	302
12.8.1	员工求职登记表.....	302
12.8.2	培训实施计划表.....	303
12.8.3	考核面谈记录表.....	303
12.8.4	员工绩效申诉表.....	304
12.8.5	员工奖惩登记表.....	304
12.8.6	员工违纪处理表.....	304
12.8.7	员工出勤月报表.....	305
12.8.8	员工请假申请表.....	305
12.8.10	行政公文会签单.....	306
12.8.11	办公费用预算表.....	306
12.8.12	员工入宿登记卡.....	307
12.8.13	部门用车申请表.....	307
12.8.14	客人投诉记录表.....	307
12.8.15	服务质检工作安排表.....	308
附：弗布克已出版图书书目	309

第 2 章 营销部精细化管理全案

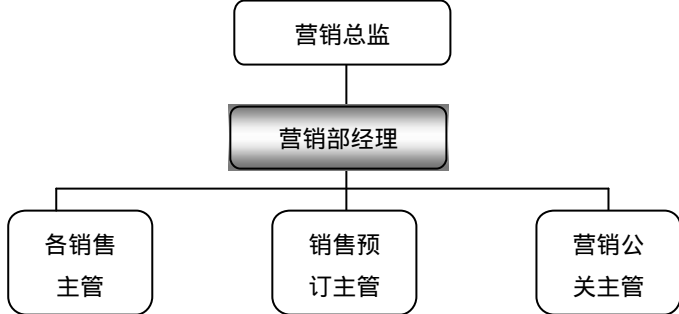
2.2 营销部各岗位主要工作职责

2.2.1 营销总监岗位职责

岗位名称	营销总监	所属部门	营销部	编 号	
直属上级	总经理	直属下级	营销部经理	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[总经理] --> B[营销总监] B --> C[营销部经理] </pre>				
职责概述	全面负责酒店营销部的销售、公关工作，保证酒店营销战略目标的达成				
职 责	职责细分				职责类别
1. 营销计划与费用管理	(1) 根据酒店总体战略，制定营销战略				周期性
	(2) 根据营销战略需要，指导营销经理编制各项市场计划及销售计划				周期性
	(3) 严格控制营销部经费开支，监督各项经费的使用情况				日常性
2. 市场管理	(1) 组织做好市场调研、产品营销分析工作				日常性
	(2) 做好市场定位、规划及细分等各项市场工作				日常性
	(3) 抓好酒店产品广告宣传工作，扩大酒店知名度和品牌影响力				日常性
	(4) 通过整合营销传播，为酒店开拓更广阔的市场，树立良好社会形象				日常性
3. 销售管理	(1) 做好销售目标分解、落实任务，督导检查并保证销售计划的完成				日常性
	(2) 统一管理销售业务，包括合同管理、回款管理、提成管理等				日常性
	(3) 定期组织营销部管理人员的培训工作，提升下属人员的工作技能				周期性
4. 客人服务与管理	(1) 建立、拓展与客人及社会各界的关系，完善客人管理体系				特别工作
	(2) 监督检查客人服务情况，确保服务质量不断提高				日常性

	(3) 维护与重要客人间的良好合作关系	日常性
5. 员工管理	(1) 根据需要, 参与营销部经理的招聘与考核	特别工作
	(2) 组建酒店营销队伍, 并核准各主管的任免提议	特别工作

2.2.2 营销部经理岗位职责

岗位名称	营销部经理	所属部门	营销部	编 号	
直属上级	营销总监	直属下级	各销售主管 营销公关主管 销售预订主管	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[营销总监] --> B[营销部经理] B --> C[各销售主管] B --> D[销售预订主管] B --> E[营销公关主管] </pre>				
职责概述	负责酒店营销部的销售、公关活动的具体展开工作, 保证营销计划的全面完成				
职 责	职责细分				职责类别
1. 营销策略的制定与落实	(1) 分解销售任务, 向下属销售主管布置销售任务, 并指导执行				周期性
	(2) 协同其他部门根据市场和酒店的实际情况, 制定合适的价格策略和产品组合方案				周期性
2. 组织营销、公关活动	(1) 指导销售人员开展销售工作并检查, 确保销售目标按期实现				日常性
	(2) 按公关活动计划组织开展各项公关活动, 确保达成酒店的预期目标				周期性
	(3) 监督并指导酒店广告计划的执行, 保证酒店广告的到位、高效				特别工作
3. 客人信息管理	(1) 督促下属按时完成客人走访及关系维护, 及时处理客人意见				日常性
	(2) 组织建立客人档案系统, 督促下属做好档案管理工作				日常性
	(3) 组织编写客人信息报告, 为开发客人等工作提供支持				日常性
	(4) 对新客人进行信息审查, 并进行信用级别评定				特别工作
4. 员工管理	(1) 组织开展各主管培训工作, 不断提高其技能及管理能力和				周期性

	(2) 监督、指导各主管日常工作，对其进行绩效考评	日常性
--	---------------------------	-----

2.2.4 销售预订主管岗位职责

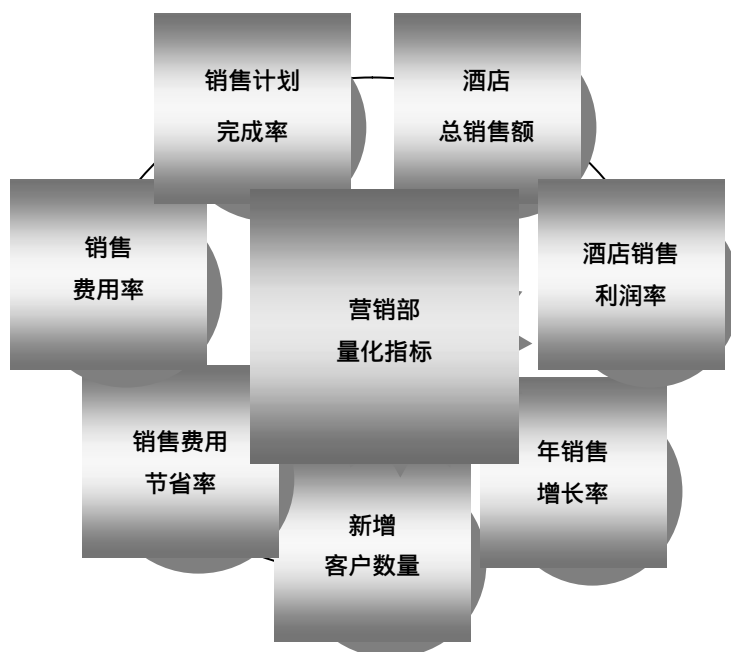
岗位名称	销售预订主管	所属部门	营销部	编 号	
直属上级	营销部经理	直属下级	预订员	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[营销部经理] --> B[营销公关主管] A --> C[销售预订主管] A --> D[各销售主管] C --> E[预订员] </pre>				
职责概述	负责营销部预订信息的发出和落实工作，保证接待工作准确、圆满地完成				
职 责	职责细分				职责类别
1. 工作计划	明确工作目标，制订预订处工作计划				周期性
2. 组织预订 服务工作	(1) 监督预订员日常预订工作，及时提供指导				日常性
	(2) 处理预订异常情况和投诉，重要情况及时上报				日常性
	(3) 统计分析客人预订、消费波动，及时提供给销售人员				周期性
3. 督办预订 准备工作	(1) 及时检查各接待部门预订工作的准备情况				日常性
	(2) 落实预订信息的取消、更改，监督接待部门的执行情况				日常性
4. 其他工作	(1) 参与下属人员的绩效考核与培训工作				周期性
	(2) 完成经理交办的相关事务				特殊工作

2.2.5 商务销售主管岗位职责

岗位名称	商务销售主管	所属部门	营销部	编 号	
直属上级	营销部经理	直属下级	商务销售专员	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[营销部经理] --> B[销售预订主管] A --> C[商务销售主管] A --> D[营销公关主管] A --> E[其他销售主管] C --> F[商务销售专员] C --> G[长包房销售专员] </pre>				
职责概述	组织开展酒店销售工作，不断拓展客源和销售网络，带领团队完成销售指标				
职 责	职责细分				职责类别
1. 制订工作计划	(1) 制订年度、月度商务客人销售目标和走访计划				周期性
	(2) 制订长包房销售策略及计划				周期性
2. 组织开展销售工作	(1) 组织下属开展客人走访工作，加强与客人的关系				周期性
	(2) 不断拓展酒店商务客人，扩大销售网络				日常性
	(3) 组织长包房客人开发工作，达成目标出租率				日常性
3. 客人服务与沟通	(1) 收集客人反馈信息，及时解决客人问题				日常性
	(2) 组织各类商务客人的联谊活动，增进感情				特别工作
4. 员工管理	(1) 制订下属销售人员培训计划并组织实施				周期性
	(2) 参与下属人员的绩效考核工作				周期性

2.5 营销部量化指标与考核方案

2.5.1 营销部量化指标



2.6 营销部各岗位绩效考核方案

2.6.1 营销部经理绩效考核方案

营销部经理绩效考核方案	
一、岗位类别和聘期	
姓名：_____	任职部门：营销部
职务：营销部经理	到职日期：____年__月__日
责任期限：____年__月__日 ~ ____年__月__日	
二、岗位职权	
1. 有权组织制定、修改本部门规章制度。	
2. 对营销部日常工作的决策权。	

3. 对营销部日常费用支出的审核权。

4. 对营销部人员的任免建议权及考核权。

三、工作目标与考核

对于营销部经理的考核主要从业绩考核和管理考核两个方面展开，其权重比例分别为 60%、40%。

1. 营销部经理工作业绩考核

营销部经理责任期限内工作业绩考核指标及标准见下表。

营销部经理工作业绩考核表

业绩指标	赋分	目标值	实际值	考核标准	备注
销售利润率	15	____%	____%	比目标值低____个百分点，扣____分	
客房出租收入	15	____万元	____万元	比目标值减少____万元，扣____分	
餐饮收入	15	____万元	____万元	比目标值减少____万元，扣____分	
会议收入	15	____万元	____万元	比目标值减少____万元，扣____分	
其他收入	15	____万元	____万元	比目标值减少____万元，扣____分	
合作单位满意度评分	10	____分	____分	比目标值低____分，扣____分	
开展公关活动次数	5	____次	____次	比目标值减少____次，扣____分	
销售费用率	5	____%	____%	比目标值低____个百分点，扣____分	
销售预测准确率	5	____%	____%	比目标值低____个百分点，扣____分	

2. 营销部经理管理工作考核

(1) 规章制度建设 (40 分)

部门规章制度完备，条款设置合理，该项得 40 分。

部门制度每有 1 条不规范，扣____分；每缺少 1 项重要管理制度，扣____分；每发现 1 处制度存在明显不完善，扣____分；每发现 1 项制度形同虚设，严重缺乏实际操作性，扣____分。

(2) 部门人员管理 (40 分)

下属员工遵章守纪，该项得 20 分；下属员工每出现 1 例有重大违反酒店规章制度的行为，扣____分；造成恶劣影响的，该项不得分。

部门人员培训计划完成率为 100%，该项得 10 分；低于目标值时，每低____个百分点，扣____分；低于____%时，该项不得分。

培训后部门人员考核达标率为 100%，该项得 10 分；低于目标值时，每低____个百分点，扣____分；

低于____%时，该项不得分。

(3) 领导满意度管理 (20 分)

上级领导对营销工作的满意度评分需达____分，该项得 20 分。

上级领导对营销工作的满意度评分低于目标值时，每减少____分，扣____分；低于____分时，该项不得分。

四、考核结果应用

1. 绩效薪酬发放管理

(1) 考核得分在 90 (含) ~ 100 分之间，发放绩效薪酬的最高限额。

(2) 考核得分在 80 (含) ~ 90 分之间，发放绩效薪酬=绩效薪酬最低限额+(绩效薪酬最高限额 - 绩效薪酬最低限额) $\times \frac{2}{3}$ 。

(3) 考核得分在 70 (含) ~ 80 分之间，发放绩效薪酬=绩效薪酬最低限额+(绩效薪酬最高限额 - 绩效薪酬最低限额) $\times \frac{1}{2}$ 。

(4) 考核得分在 60 (含) ~ 70 分之间，发放绩效薪酬最低限额。

(5) 考核得分在 60 分以下，不发放绩效薪酬。

2. 年终奖金发放管理

(1) 年度考核平均得分在 90 (含) ~ 100 分之间，发放年终奖金____元。

(2) 年度考核平均得分在 80 (含) ~ 90 分之间，发放年终奖金____元。

(3) 年度考核平均得分在 70 (含) ~ 80 分之间，发放年终奖金____元。

(4) 年度考核平均得分在 70 分以下，不发放年终奖金。

五、附则

(1) 本酒店在生产经营环境发生重大变化或发生其他情况时，有权修改本考核方案。

(2) 本考核方案自签订之日起开始生效。考核方案一式两份，双方各执一份。

总经理：(签字)

营销部经理：(签字)

日期：____年____月____日

日期：____年____月____日

2.6.2 营销策划专员绩效考核方案

营销策划专员绩效考核方案

一、考核目的

为客观、全面地衡量营销策划专员的工作成果，不断提高营销策划专员工作的积极性、主动性，特制定本考核方案。

二、考核组织

1. 人力资源部负责绩效考核工作的具体实施、考核资料的汇总并，提出考核方案的改进建议等。
2. 营销部负责填写“营销策划专员绩效评估表”。

三、考核指标

营销策划专员绩效考核指标主要包括以下几个方面，见下表。

营销策划专员绩效考核指标

考核内容		权重	考评标准	考核得分
考核内容	考核指标			
营销策划方案制定	营销策划方案提交及时率	15%	1. 策划方案提交及时率达 100%，该项得满分 2. 2. 低于目标值时，每低____个百分点，扣____分 3. 3. 低于____%时，该项得分为 0	
	营销策划方案一次性通过率	15%	1. 策划方案一次性通过率达____%，该项得满分 2. 低于目标值时，每低____个百分点，扣____分 3. 低于____%时，该项得分为 0	
营销策划方案实施	营销策划目标达成率	20%	1. 营销策划目标达成率达____%，该项得满分 2. 低于目标值时，每低____个百分点，扣____分 3. 低于____%时，该项得分为 0	
	广告投放有效率	15%	1. 广告投放有效率达____%以上，该项得满分 2. 低于目标值时，每低____个百分点，扣____分 3. 低于____%时，该项得分为 0	

	宣传品制作完成率	10%	1. 宣传制作完成率达____%, 该项得满分 2. 低于目标值时, 每低____个百分点, 扣____分 3. 低于____%时, 该项得分为 0	
	营销策划活动次数	10%	1. 营销策划活动次数不少于____次, 该项得满分 2. 低于目标值时, 每减少____次, 扣____分 3. 少于____次时, 该项得分为 0	
营销策划 费用控制	活动费用控制率	15%	1. 活动费用控制率达____%, 该项得满分 2. 低于目标值时, 每低____个百分点, 扣____分 3. 低于____%时, 该项得分为 0	

四、考核实施管理

1. 营销策划专员绩效考核时间为次月的前 5 个工作日。考核结果公布时间为次月的第 15 日以前。
2. 营销策划专员如对当月考核结果存有异议, 可在考核结果公布后 7 日内向营销部经理或人力资源部提出考核申诉。

五、考核结果应用

1. 绩效奖金发放管理

营销策划专员绩效考核结果与其绩效奖金收入挂钩, 具体标准如下。

- (1) 绩效考核分数 95 分, 发放绩效奖金基数的 110%。
- (2) 95 分 > 绩效考核分数 80 分, 发放绩效奖金基数的 100%。
- (3) 80 分 > 绩效考核分数 65 分, 发放绩效奖金基数的 80%。
- (4) 绩效考核分数 < 65 分, 发放绩效奖金基数的 60%。

2. 年终奖金发放管理

年度考核时, 将营销策划专员当年各月考核评估得分进行汇总, 按照年考核次数得出平均考核得分, 并按分数进行年终奖金发放, 具体标准如下。

- (1) 年平均绩效评分 95 分, 发放年终奖金____元。
- (2) 95 分 > 年平均绩效评分 80 分, 发放年终奖金____元。
- (3) 80 分 > 年平均绩效评分 65 分, 发放年终奖金____元。
- (4) 年平均绩效评分 < 65 分, 无年终奖金。

2.6.4 宴会销售专员绩效考核方案

宴会销售专员绩效考核方案

一、考核目的

为有效改善宴会销售专员工作效率不高、销售业绩难以突破的现状，同时对宴会销售专员的工作业绩进行客观评价，特制定本考核方案。

二、考核方式

宴会销售专员的考核包括月度考核和年度考核，其中月度考核仅对宴会销售专员的工作业绩进行考核，年度考核则综合考核宴会销售专员的工作业绩、工作态和工作能力，且权重分别为 70%、15%、15%。

三、考核内容

1. 宴会销售专员工作业绩考核

对于宴会销售专员工作业绩的考核，主要选取以下考核指标，见如下表。

宴会销售专员工作业绩考核表

工作内容	考核指标	权重	考核标准
酒店宴会 销售工作	宴会销售额	30%	1. 绩效目标值为____万元 2. 低于目标值时，每减少____万元，扣____分，扣完为止 3. 高于目标值时，每增加____万元，加____分，最多加____分
	拜访任务完成率	20%	1. 绩效目标值为 100% 2. 低于目标值时，每低于____个百分点，扣____分，扣完为止 3. 高于目标值时，每高于____个百分点，加____分，最多加____分
宴会预定单 管理	宴会预定及时性	20%	1. 宴会预定及时，无因预定延迟导致的投诉的情况发生 2. 每有 1 次因宴会预定不及时被客户投诉，扣____分；因宴会预定不及时被客户投诉次数超过____次，该项不得分
	宴会预定准确性	20%	1. 宴会预定准确，无因宴会预定错误导致酒店损失情况的发生 2. 因宴会预定不准确导致的损失额控制在____元以内，扣分；因宴会预定不准确导致的损失额高于____元，低于

			元，扣____分；因宴会预定不准确导致的损失额超过 元，该项不得分
宴会期间 跟进服务	客户满意度评 分	10%	1. 绩效目标值为____分以上 2. 低于目标值时，每减少____点，扣____分，扣完为止 3. 高于目标值时，每增加____点，加____分，最多加____分

2. 宴会销售专员工作能力考核

宴会销售专员工作能力考核内容见下表。

宴会销售专员工作能力考核表

工作能力	权重	考核内容
沟通能力	50%	能与客户进行良好的沟通，具有较好的语言表达能力
解决问题能力	50%	能迅速回答客户提出的问题，对客户服务时有耐心

3. 宴会销售专员工作态度考核

宴会销售专员工作态度考核包括工作积极性和工作纪律两项指标，各占 50 分，具体评判标准见下表。


宴会销售专员工作态度考核表

指标	20 分以下	20 ~ 29 分	30 ~ 39 分	40 ~ 49 分	50 分
工作积极性	经常旷工	经常怠工	偶尔怠工	无需监督	工作积极认真
工作纪律	问题严重	经常违纪	偶尔违反纪律	基本不违纪	从不违纪

四、考核结果处理

(略)

2.6.5 旅行社销售专员绩效考核方案

 <p>旅行社销售专员绩效考核方案</p>
--

一、考核目的

为加强旅行社销售专员的管理，提高旅行社销售专员绩效水平，确保本酒店旅行社业务拓展工作得到有效贯彻和落实，特制定本考核方案。

二、考核原则

1. 个人业绩与酒店整体目标一致性原则。

2. 个人业绩与团队业绩并重的原则。

3. 业绩考核与工作表现考核相结合的原则。

三、适用范围

本方案适用于本酒店旅行社销售专员考核管理。

四、考核内容

本酒店对旅行社销售专员的考核分为工作业绩、工作态度、工作能力三个方面,分别占总权重的 70%、15%和 15%。

1. 旅行社销售专员工作业绩考核

(1) 销售额 (30%)

旅行社销售专员完成销售额目标,该项得 30 分;每超过销售额目标____万元,加____分,最多加____分;每低于销售额目标____万元,扣____分;低于销售额目标____万元,该项不得分。

(2) 销售走访任务完成率 (30%)

旅行社销售专员 100%完成销售走访任务,该项得 30 分;低于目标值时,每低于____个百分点,扣分;低于____%,该项不得分。

(3) 酒店新产品或新政策的宣传情况 (20%)

旅行社销售专员对酒店新产品或新政策的宣传及时、准确,该项得 20 分;每发现 1 项新产品或新政策宣传不及时,扣____分;每发现 1 项新产品或新政策宣传不准确,扣____分,扣完为止。

(4) 旅行社客源的接待工作差错次数 (20%)

旅行社销售专员在客源接待工作中无任何差错,该项得 20 分;每出现 1 处差错,扣____分;差错次数超过____次,该项不得分;因客源接待工作中出现差错,给酒店造成重大经济损失或恶劣社会影响的,其考核结果为不合格。

2. 旅行社销售专员工作态度考核

旅行社销售专员工作态度考核主要包括服务意识、责任心、进取心等方面,详见下表。

旅行社销售专员工作态度考核表

考核项目	考核内容	权重	得分
服务意识	以顾客需求为导向,积极改善工作流程、方法以提升服务质量,为客户提供全面、优良的服务	40%	
责任心	对于需要完成的工作任务具有强烈的责任意识,不存在推诿、拖延行为	30%	

进取心	有坚强的信念，善于寻找并利用各种途径解决问题，勤于学习，能够吸收新知识，提升专业能力，有远期追求目标	30%	
-----	--	-----	--

3. 旅行社销售专员工作能力考核

旅行社销售专员工作能力考核主要包括沟通能力、灵活应变能力、谈判能力等方面，详见下表。

旅行社销售专员工作能力考核表

考核项目	考核内容	权重	得分
沟通能力	能够与旅行社相关工作人员进行有效沟通，并保证各项工作的顺利开展	40%	
灵活应变能力	能够及时预测到变化的发生，并针对变化可能带来的负面影响做好应对措施	30%	
谈判能力	能够在与旅行社相关工作人员的谈判中有效达成共识，并最大限度争取和维护酒店利益	30%	

五、计算方法

本酒店旅行社销售专员绩效考核得分通过工作业绩、工作态度、工作能力三项指标加以综合确定，具体的计算公式为：综合得分=工作业绩得分×70%+工作态度得分×15%+工作能力得分×15%。

六、考核结果应用

酒店将根据旅行社销售专员年度绩效考核的总得分，对旅行社销售专员进行薪资调整，具体调整方案见下表。

旅行社销售专员考核结果应用表

考核得分	薪资调整
90分（含）以上	基本工资上调2级
80（含）～90分	基本工资上调1级
60（含）～80分	基本工资不变
60分以下	基本工资降低20%

2.7 营销部制度规范与工作标准

2.7.1 商务客人销售规范

规范名称	商务客人销售规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为帮助商务销售人员做好本酒店的商务销售、长包房销售等工作，提高销售工作效率，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规范适用于销售人员开展销售工作的整个过程。</p> <p>第 3 条 营销人员进行客人拜访前需做好以下准备工作。</p> <p>1 . 通过各种渠道了解潜在客人的信息，并按市场细分、片区、类型、消费潜力等进行信息整理。</p> <p>2 . 每周末做好下周销售计划表，并交给部门领导进行审核。</p> <p>3 . 每日预约次日拟将拜访的客人，并向部门领导简述拜访的目的和客人的合作意向、实力情况。</p> <p>4 . 在工作过程中，根据实际情况的变化对自己的销售计划做必要的修正，但必须完成部门制定的量化指标任务。</p> <p>第 4 条 营销人员在开展客人拜访工作时，须做好以下工作。</p> <p>1 . 拟定拜访客人的计划和方案，明确拜访目的及应达到的效果。</p> <p>2 . 一般要先打电话与客人联系，致电的时间应安排在对方正常上班时间内（一般情况下，最好选择在周一至周五的上午 9：00～11：00 及下午 2：00～5：00）。若有对方的办公电话，原则上不要打对方的手机。</p> <p>3 . 预约登门拜访，并提前准备好酒店相关资料（酒店信息一览表、宣传册、商务客人申请表、挂账申请表等）、名片、礼品（征求营销部经理的意见后决定），出发前要仔细检查个人仪容仪表。</p> <p>4 . 营销人员必须准时到达拜访地点，若到达时间提前太多可稍事等候。</p> <p>5 . 营销人员自我介绍后与客人互递名片，相互交流并向客人介绍酒店服务项目及近期推出的优惠措施，认真倾听客人提出的意见及建议，争取客人与酒店的合作。</p> <p>6 . 对客人的支持表示感谢。</p> <p>7 . 回来后填写客人访问记录簿并向领导做简要汇报，跟进协议签订事宜及后续工作，定期做好回访。</p> <p>第 5 条 营销人员需积极与目标客人建立合作关系，如对方有明确合作意向，可以请本酒店对口关联</p>			

部门的负责人填写合作申请并盖章后传真回酒店。

第 6 条 营销人员征求对方的意见，确定签订商务合作协议的方式。

1. 登门签订合作协议：需事先按双方的意向打印出规范的商务合作协议，并请领导签字、盖章；及时与对方联系，将协议送达对方；请对方签字、盖章后，带回一份原件交酒店存档；在计算机中建立档案，并将原件放入当月的合作协议文件夹中，以便档案管理员于月底做统一登记、复印和处理。

2. 传真互传附件签订协议：由于客人的公司在外地或较为不便时，在经领导同意的情况下，可先以传真互传的方式与客人建立合作关系，然后以邮寄的方式将签字、盖章的协议原件送达对方，并要求对方寄回一份存档。

第 7 条 在达成合作关系后，营销人员需积极开展客人关系维护工作，确保客人的忠诚度。

1. 经常与新、老客人以拜访电话、传真、邮件等形式保持密切联系。

2. 逢年过节，或遇对方公司及负责人喜庆或值得纪念的日子，需以手机短信、电话的方式表示祝福。

3. 及时关注各家协约单位的情况，以分析对将来双方合作可能会产生的影响。

第 8 条 在接收到客人发来的订单时，营销人员需做好以下工作。

1. 根据对方来电、来函或 E-mail，准确填写预订单，并附加注意事项及特殊需求（重要客人需向部门领导汇报）。

2. 及时下发到前台和其他相关部门，然后按到店日期存档。

3. 以对方认为最为便捷的方式，如传真、电话或 E-mail 进行确认。

4. 确认函一定要按酒店规范标准书写，确保表达清晰、内容准确，以体现酒店档次。

5. 对方更改或取消预订时，营销人员须当日填写更改取消预订单，并发送至相关部门（原先发送过的部门均需做变更或取消处理）将所有材料合订一起存档。

第 9 条 客人消费结束后，营销人员需继续跟踪服务、征求客人意见。

1. 客人离店后，营销人员要及时与预订经办人联系，向对方表示感谢。

2. 询问客人对酒店的反映，征求客人意见并进行详细记录，在营销会议上报告客人的反映。

第 10 条 本规范由营销部负责制定，经总经理审批后执行。

第 11 条 本规范自发布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.7.2 商务客人管理规范

规范名称	商务客人管理规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为更好地对酒店的商务客人进行管理，为其提供更高级别的服务，特制定本管理规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规范适用于对商务客人的管理工作。</p> <p>第 3 条 整理商务客人资料时，注意将其按不同的标准进行分类（例如可按区域或消费额分类）。</p> <p>1．按区域分类：本地客人一类、外地客人一类。</p> <p>2．按消费额分类：重要客人一类、一般客人一类。</p> <p>第 4 条 本地区客人最好采取上门拜访的形式，以示尊重。</p> <p>1．间隔次数一般不超过两个月。</p> <p>2．每逢节日时最好带礼物上门拜访，礼物的选择要有意义，有助于对酒店的宣传。</p> <p>第 5 条 外地客人采用电话、信函方式。</p> <p>1．一般情况下，一个月与客人联络一次。</p> <p>2．恰逢本酒店有促销计划时，可增加与客人的联络次数，及时将信息传递给客人。</p> <p>第 6 条 在拜访客人时，须将客人反映的意见及时反馈给有关部门，并将改进情况及时告知客人。</p> <p>第 7 条 回访客人时，要重点介绍酒店的变化和政策，尽量邀请客人再次光临本酒店。</p> <p>第 8 条 如因酒店档次等客观原因不能满足客人的要求，导致客人转至其他酒店时，营销人员仍需继续与其保持联络，促进沟通，其目的有以下两种。</p> <p>1．发掘酒店服务、环境、位置等优势以吸引客人，不放过任何一个让客人回头的机会。</p> <p>2．维系感情，争取老客人的转介绍，为酒店带来新的客源。</p> <p>第 9 条 本规范由营销部负责制定，经总经理审批后执行。</p> <p>第 10 条 本规范自发布之日起生效。</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	
		批准日期	
		修改日期	

2.7.4 会议销售服务规范

制度名称	会议销售服务规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为做好会议销售工作，提高营销部会议销售业绩，提高客人对酒店会议服务的满意度，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规范适用于会议销售服务管理工作。</p> <p>第 3 条 会议营销人员在开始会议销售工作前需做好以下准备工作。</p> <p>1．各种会议原则上由营销部负责，涉及租场地、住房、宴会等方面的大型综合活动由营销部会同餐饮部、客房部等共同接洽承办。</p> <p>2．准备好有关推介资料，如会议价目表、会议宣传资料、餐饮菜谱、租用设备价目表与名片、洽谈记录簿等，并按时与客人见面。</p> <p>3．带领客人参观会议场地及设施，做好介绍性推销。</p> <p>第 4 条 会议营销人员进行销售洽谈时需注意以下事项。</p> <p>1．洽谈时要确认客房、餐厅、会场及康乐设施的使用，明确客人要求和价格、结款方式等事项。</p> <p>2．洽谈过程中，针对客人提出的要求，如酒店方面因场地限制或其他因素无法满足时，一定要向客人解释清楚，请求客人的谅解，并提出合理的解决方案。</p> <p>3．洽谈结束前，确认洽谈要点，签订协议书，一式两份，双方各执一份。</p> <p>4．根据洽谈要求，填写会议接待通知、会议室使用通知、用餐通知等，按所涉及到的部门，一式多份，一份留存，其余送到有关部门，要求至少提前三天送达。</p> <p>第 5 条 会议销售人员在会议期间需为客人提供以下服务，有效地提高客人的满意度。</p> <p>1．会议前一天，销售人员需与财务联系，了解会议方支付订金的情况，如未支付，要及时提醒对方。对信誉欠佳者，可采取相应的措施；对老客人可酌情放宽有关限制，确保收齐所有款项。</p> <p>2．会议预订情况如有变化，应及时填写变更通知单通知有关部门；细小变化可电话通知。</p> <p>3．会前一小时检查会场的布置情况。</p> <p>4．会议期间，全方位跟踪服务，了解客人的反映，及时处理与协调有关问题，保证客人满意。</p> <p>第 6 条 会议结束后，会议营销人员需做好以下工作，提高客人的满意率与忠诚度。</p> <p>1．会议结束时，及时与前厅联系，确保收齐所有款项，处理可能出现的问题，如汇款到酒店则需经办</p>			

人对所有款项签字确认。

2. 征求会务和参会者的意见，做好意见记录。
3. 整理各类会议销售、会议服务文件，并登记归档。
4. 为会议客人建档，注明所有细节，以便今后有针对性地推销。

第 7 条 本规范由营销部负责制定，经总经理审批后执行。

第 8 条 本规范自发布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.7.5 宴会接待服务标准

制度名称	宴会接待服务标准	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范宴会接待服务工作，提高宴会销售收入，提升客人的满意度，特制定本服务标准。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本服务标准适用于宴会接待工作的全过程。</p> <p>第 3 条 宴会餐前准备。</p> <p>1．摆台准备。</p> <p>（1）圆桌主位面向门口，每套餐具间距相等且一一对应成直线。</p> <p>（2）方桌扶手横竖在同一条直线上。</p> <p>2．卫生检查。</p> <p>（1）检查桌椅上有无杂物，地毯是否干净，有无破损。</p> <p>（2）检查转盘是否干净，转盘是否在圆桌正中且转动自如。</p> <p>（3）检查服务边柜是否干净，有无油渍、水渍，并铺上干净的台布。</p> <p>3．餐前准备。</p> <p>（1）在边柜内准备好一定数量的干净、无破损的骨碟、茶碟、汤碗、汤勺、茶杯、筷子、烟缸、等。</p> <p>（2）把所有餐具分类，整齐地摆放在大边柜内。</p> <p>（3）准备好餐后要用的大小台布和口布。</p> <p>4．设备检查。</p>			

(1) 开餐前 1 小时检查所有照明设备, 保证所有照明设备工作正常。

(2) 餐前检查空调运行情况, 保证餐厅内温度适当 (夏季: 22 ~ 24 , 冬季: 20 ~ 22)。

5. 开餐前准备。

开餐前 15 分钟准备好一定数量的大小托盘、两块干净抹布, 将水瓶灌满烧开的热水。

6. 全面检查。

(1) 检查摆台是否符合宴会预订人数和宴会标准。

(2) 检查宴会菜单是否整洁且打印书写是否正确、清楚。

(3) 检查鲜花是否新鲜、插制是否美观。

(4) 检查宴会指示牌是否干净、摆放是否正确。

第 4 条 宴会服务。

1. 引客入座。

(1) 迎宾员热情、礼貌地问候客人, 并引领客人到指定的宴会厅。

(2) 服务员主动向客人问好并快速将座椅搬开, 按先宾后主、女士优先的原则协助客人入座。

2. 餐前服务。

(1) 服务员站立在客人右侧, 为客人铺口布、撤筷套。

(2) 服务员在客人右后侧为客人递送热香巾。

3. 酒水服务。

(1) 服务员按照事先预订好的酒水为客人服务。

(2) 如果客人没有预订好酒水, 要根据客人的需求提供相应的酒水、饮料服务。

(3) 酒水到桌服务应在客人就座后 10 分钟内完成。

4. 食品服务。

(1) 服务员按厨房提供的宴会菜单顺序服务食品。

(2) 服务员为客人提供宴会分餐服务。

(3) 客人杯内的酒水少于 1/3 时, 服务员要及时为客人添加。

5. 清理桌面。

(1) 餐桌上烟缸内超过两个烟头时, 服务员要马上换烟缸。

(2) 最后一道菜服务完后, 服务员为客人清理台面, 仅留下酒杯、饮料杯和茶水杯。

(3) 服务员为客人提供水果服务, 并递送第二块香巾。

6. 征询意见。

客人用完餐，服务员要诚恳地征询客人对餐厅食品和提供服务的满意程度，并认真做好记录。

7. 结账致谢。

(1) 服务员应在客人快用完餐前准备好账单；客人买单时，应遵循结账程序与标准为客人结账，并感谢客人的光临。

(2) 客人离开餐厅时，服务员应站立在厅外送客，与客人道别，欢迎客人再次光临。

第5条 本标准由营销部负责制定，经总经理审批后执行。

第6条 本标准自发布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.7.6 预订异常处理规范

规范名称	预订异常处理规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为妥善处理营销部预订人员在办理预订服务过程中出现的异常情况，降低因异常处理失当造成的客人流失和酒店损失，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规范适用于酒店客房、餐位、会场、车辆等预订异常情况的处理。</p> <p>第 3 条 客房预订异常情况的处理。</p> <p>1 . 出现重复订房或客人要求增加预订客房数量的情况时，预订人员首先要与客房部沟通酒店在预订时间的房态。</p> <p>（1）若有空房，则应考虑为客人换房或升级换房。</p> <p>（2）若房满，则应在征求客人意见的前提下，代其预订附近其他同档次酒店，同时向客人说明本酒店何时会有空房，并询问客人是否需要接送，如需要可酌情减免车费。</p> <p>2 . 若出现客人取消客房预订时，预订人员首先要确认客人取消预订的时间。</p> <p>（1）若客人提前取消订房，未给酒店造成损失的，要立即填写客房预订变更通知单，并于第一时间通知相关部门的经理取消预订。</p> <p>（2）若客人临时取消订房，给酒店造成一定损失的，应立即填写客房预订变更通知单并报告营销部经理，由营销部经理同接待部门经理协商，合理收取因客人预订而造成的损失费用。</p>			

第 4 条 包房、餐位预订异常情况的处理。

1. 在餐厅包房、餐位预订发生冲突或客人要求增加人数、餐位时,预订人员首先要与餐厅负责人员进行沟通,确认该餐厅是否还有空闲可用的包房和餐位。

(1) 若有空闲的包房、餐位,在征得客人同意后为其重新办理新包房、新餐位预订工作。

(2) 若没有空闲的包房、餐位或不能满足客人的要求时,在向客人道歉后可向客人推荐附近其他餐厅。

2. 若客人取消订餐,预订人员首先要确认客人取消订餐的时间。

(1) 如客人提前取消订餐,未给酒店造成经济损失,应马上填写订餐预订变更通知单,并于第一时间通知相关部门的经理取消预订。

(2) 如客人临时取消订餐,给酒店造成经济损失,应立即填写订餐预订变更通知单并报告营销部经理,由营销部经理同接待部门经理协商,合理收取因客人取消订餐而造成的损失费用。

第 5 条 会场预订异常情况的处理。

1. 若会场预订出现重复或冲突时,按“先订场者先得”的原则在内部予以协调,对后订场的客人,预订人员应尽力说服其更换场地。

2. 若客人取消会场预订时,预订人员首先要确认客人取消会场预订的时间。

(1) 如客人提前取消订场,未给酒店造成损失,应马上填写订餐预订变更通知单,并于第一时间通知相关部门的经理取消预订。

(2) 如客人临时取消订场,给酒店造成经济损失,则应马上填写订餐预订变更通知单报营销部经理,由营销部经理同接待部门经理协商,合理收取因客人取消订单而造成的损失费用。

第 6 条 当车辆预订发生冲突时,应及时与车队队长沟通,在有其他车辆可代替的情况下,为客人换车;在没有其他车辆可代替的情况下,由车队负责替客人对外租车,如出现对外租车价格与酒店出租车辆给客人的价格有差异时,谁出错谁负责。

第 7 条 以上所有异常情况,若事件性质比较严重,如客人坚持不接受协调安排而要求赔偿时,则应立即报营销部经理或有相关权限领导,请示总经理后予以处理。

第 8 条 本规范由营销部负责制定,经总经理审批后执行。

第 9 条 本规范自发布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.8 营销部文书范本与表单设计

2.8.4 会议销售确认书

会议销售确认书
<p>____女士/先生：</p> <p>您好！</p> <p>十分感谢贵公司对我酒店的信赖和支持，现根据我们的电话约定和您对合同意向书的反馈，制作如下方案，以供贵方确认。</p> <p>一、会议日期</p> <p>____年____月____日。</p> <p>二、会议时间</p> <p>9:00 ~ 15:00 会议，12:00 ~ 14:00 午餐。</p> <p>三、会议人数</p> <p>25 人（确定）~ 40 人（预计）。</p> <p>四、会议地点</p> <p>____酒店____厅（__层）。</p> <p>五、会议安排</p> <p>1. 会议厅内设置 40 人课堂式摆位，提供纸、笔、纯净水。</p> <p>2. 如会议需要，酒店可提供大屏幕和投影仪。</p> <p>3. 会场内挂主题横幅，酒店可代为制作。</p> <p>4. 提供两块指示牌，分别放置在大堂及会议室门口两侧（注：请将指示牌上内容告知酒店）。</p> <p>六、用餐安排</p> <p>在____餐厅预留 40 人区域，提供自助午餐，或在____餐厅提供中式午餐。</p> <p>七、收费标准</p> <p>1. 会议套价为____元/位，包含场租、一次自助午餐或中式午餐（不含酒水）、会议常用设施的费用。</p> <p>2. 横幅设计制作费为____元/幅。</p> <p>八、订金及付款方式</p> <p>贵公司须预付会议费用的 50% 作为订金，余额在会议结束后一次性付清。</p>

望上述方案能让贵公司满意，如有任何建议或要求，请及时与本酒店联系；如无任何疑问，请于下方签名确认并传真回酒店，谢谢！

确认签名：_____

酒店传真号：_____

_____酒店营销部

_____年____月____日

2.8.5 费用减免申请书

费用减免申请书

日期：____年____月____日

客人姓名：_____

单位：_____

抵店日期：____年____月____日

离店日期：____年____月____日

房间数量：_____

房间种类：_____

一、申请项目

申请项目费用减免的具体内容，见下表。

费用减免项目表

项目	全价	免费	抹零	折扣
客房				
餐饮				
洗衣				
娱乐				
其他				

二、申请原因

_____。

三、结账方式

1. 客人离店前付清。

2. 转账至_____。

四、备注

_____。

五、说明

1. 正本报分管副总或总经理签字批准后交前厅经理。
2. 客人登记入住后，正本附在客人登记卡后交至前厅收银处。

申请人：_____

负责人意见：_____

2.8.6 客人挂账申请表

编号：

日期： 年 月 日

申请挂账单位		营业性质	
授权签单人		授权签单人签章	
授权金额		详细地址	
以下由酒店填写			
申请挂账单位信誉情况			
营销部经理评估			
财务部经理意见		总经理意见	

2.8.7 客人拜访记录表

编号：

日期： 年 月 日

公司名称		公司地址	
拜访日期		拜访地点	
联系人		联系电话	
消费经历	该公司是否曾在本酒店消费过： 是 否 如果是，对本酒店的总体评价： 好 一般 差		
拜访目的			
报告内容			
个人意见和销售计划			
销售人员		审核人员	

2.8.8 会议接待通知单

编号：

日期：____年____月____日

会议名称				
组织单位				
会议时间			人数	
会议厅	贵宾厅	普通厅	会议室	其他
标准		结算方式		
联系人		联系电话		
会议要求				
备注				
抄送：前厅部、客房部、餐饮部、工程部、保安部、康乐部、总经理办公室				

2.8.9 团队变更通知单

编号：

填写人：

日期：____年____月____日

团队名称					
变更/取消项目					
团队人数		抵店时间		离店时间	
接待单位		地陪		结算单位	
客房			金额（元）		
餐饮			金额（元）		
其他服务			金额（元）		
备注					
抄送：前厅部、客房部、餐饮部、工程部、保安部、康乐部、财务部、总经理办公室					

2.8.10 会议变更通知单

编号： 填写人： 日期： 年 月 日

会议名称				
变更/取消项目				
变更/取消原因				
组织单位			人数	
会议厅	贵宾厅	普通厅	会议室	其他
标准		结算方式		
联系人		联系电话		
备注				
抄送：前厅部、客房部、餐饮部、工程部、保安部、康乐部、财务部、总经理办公室				

2.8.11 酒店重大活动记录表

编号： 日期： 年 月 日

活动名称			
活动内容概要			
活动参与人数			
其他情况			
主要日程安排			
记录特殊要求			
记录计划摘要			
记录员签字		日期	
公关主管意见		日期	
营销部经理意见		日期	

第3章 前厅部精细化管理全案

3.2 前厅部各岗位主要工作职责

3.2.1 客务总监岗位职责

岗位名称	客务总监	所属部门	酒店高层	编 号	
直属上级	酒店总经理	直属下级	前厅部经理 客房部经理	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[酒店总经理] --> B[客务总监] B --> C[前厅部经理] B --> D[客房部经理] </pre>				
职责概述	制订各项营业计划并组织实施，负责指导酒店前厅及客房部的各项工作				
职 责	职责细分				职责类别
1. 订工作计划	(1) 制订前厅和客房部的总体运行计划、各项经营指标，下达目标并进行统筹实施				周期性
	(2) 根据市场和酒店部客房的销售情况，参与制定酒店客房价格策略				周期性
	(3) 对前厅及客房部的各项服务工作制定改进办法，并组织实施				周期性
	(4) 制定并控制前厅部及客房部的运营成本及各项费用				日常性
2. 部门营业管理	(1) 组织制定酒店前厅部、客房部的各种规范化文件				周期性
	(2) 定期向总经理汇报部门运行计划的执行情况、资金运用情况、机构和人员调配情况及其他重大事宜				周期性
	(3) 参与酒店组织结构、总体经营计划的制订工作，进一步优化酒店的客人接待与服务系统				日常性
	(4) 协调本部门与其他部门之间的关系，确保客人接待服务的连贯性				日常性
	(5) 参考所管辖部门内的客人投诉情况，做出批示并将客人的意见融入到酒店服务政策的制定和实施中				特别工作

3. 员工管理	(1) 提名前厅部经理、客房部经理的任免, 并呈酒店总经理批准	特别工作
	(2) 核准所管辖部门内除前厅部经理、客房部经理外所有管理人员的任免, 并递交行政人事部存档	特别工作
	(3) 制定和评估前厅部经理、客房部经理的年度绩效考核, 审核所管辖部门管理人员的绩效考核与检查的标准和方法	日常性
	(4) 制订所管辖部门各级人员的培训计划并组织实施	周期性

3.2.2 前厅部经理岗位职责

岗位名称	前厅部经理	所属部门	前厅部	编 号	
直属上级	客务总监	直属下级	大堂副理 前厅部各主管	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[客务总监] --> B[客房部经理] A --> C[前厅部经理] C --> D[大堂副理] C --> E[预订处主管] C --> F[接待处主管] C --> G[礼宾处主管] C --> H[车队队长] C --> I[话务中心主管] C --> J[商务中心主管] C --> K[委托代办主管] </pre>				
职责概述	对前厅工作进行指导监督, 管理前厅员工, 负责控制协调前厅部各处的对客服务工作				
职 责	职责细分				职责类别
1. 制订前厅部 工作计划	(1) 协助客务总监制定前厅部的各项经营计划、经营指标, 并组织实施				周期性
	(2) 协助客务总监制定合理的房价, 并做好订房率的预测工作				周期性
	(3) 做好前厅部预算, 并对其执行过程予以控制				周期性
2. 组织客房 预订工作	组织预订处做好为客人预订的工作, 并亲自处理有关预订的疑难问题				日常性
3. 组织各项对 客服务工作	(1) 组织接待人员做好客人的接待与礼宾工作, 亲自负责贵宾的接待工作				日常性
	(2) 组织做好对客的话务及委托代办服务, 力求满足客人的要求				日常性
	(3) 组织商务中心做好对客人的各类商务服务				日常性

	(4) 定期批阅大堂副理及前厅部各处提交的投诉处理记录, 亲自处理VIP 客人的投诉和疑难问题	周期性
4. 前厅部管理	(1) 协助客务总监制定酒店前厅部各类规范性文件, 并监督实施	周期性
	(2) 审阅各种报告, 及时掌握经营情况并上报给酒店领导作为决策依据	周期性
	(3) 主持部门例会, 传达酒店精神, 听取员工工作报告, 解决工作中存在的问题	周期性
	(4) 协调前厅部与其他部门之间的关系, 保证前厅部各项工作顺利进行	日常性
	(5) 负责与各合作单位建立良好的业务关系, 了解委托单位的接待要求	日常性
5. 员工管理	(1) 负责前厅部各主管的人事工作, 指导主管训练下属员工	日常性
	(2) 督促、检查前厅各岗位的工作情况, 抽查服务质量, 有效纠正偏差	日常性

3.2.3 大堂副理岗位职责

岗位名称	大堂副理	所属部门	前厅部	编 号	
直属上级	前厅部经理	直属下级		晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[客务总监] --> B[客房部经理] A --> C[前厅部经理] C --> D[大堂副理] D --> E[预订处主管] D --> F[接待处主管] D --> G[礼宾处主管] D --> H[车队队长] D --> I[话务中心主管] D --> J[商务中心主管] D --> K[委托代办主管] </pre>				
职责概述	负责管理前厅大堂的服务接待工作, 协调客人与酒店之间的关系				
职 责	职责细分				职责类别
1. 大堂工作及 对客服务	(1) 贯彻落实大堂工作计划, 定期向前厅部经理汇报工作, 接受其指示				日常性
	(2) 代表酒店做好客人接待和送行工作				日常性
	(3) 引领VIP 客人到指定房间, 并介绍房间内的设施				日常性
	(4) 受理客人投诉, 与相关部门沟通合作, 积极予以解决, 并做详细				日常性

	记录；对于重大投诉要立即报告前厅部经理和总经理	
	(5) 回答客人的问询，向客人提供必要的帮助	日常性
2. 特殊事件处理	(1) 遇紧急事件时，采取及时、果断的措施，尽全力保证客人的安全	特别工作
	(2) 为生病或发生意外事故的客人安排送护或送医院事宜	特别工作
	(3) 处理因满房而产生的外转客人的需求	日常性
	(4) 负责贵重物品的寻找和招领处理工作	日常性
3. 检查监督	(1) 监督、检查并协助前厅的各项接待工作	日常性
	(2) 核对每日房间状况及其他统计信息	日常性
	(3) 监督并协助接待处领班办理客用保险箱的开启服务	日常性
4. 员工管理	(1) 监督检查前厅各岗位的服务工作，发现问题及时指正	日常性
	(2) 督导下属工作，定期对员工的业务能力进行培训、考核	日常性

3.2.4 预订处主管岗位职责

岗位名称	预订处主管	所属部门	前厅部	编 号	
直属上级	前厅部经理	直属下级	预订处领班	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[前厅部经理] --> B[车队队长] A --> C[接待处主管] A --> D[礼宾处主管] A --> E[预订处主管] A --> F[话务中心主管] A --> G[商务中心主管] A --> H[委托代办主管] E --> I[预订处领班] </pre>				
职责概述	负责预订处的管理和日常行政工作，监督预订员的工作，确保预订信息处理准确、有效				
职 责	职责细分				职责类别
1. 预订工作管理	(1) 组织预订员对客提供预订服务并予以记录，及时转交营销部以跟踪客房销售情况				日常性
	(2) 团队订房单位落实成员抵店的变更情况，以便通知相关部门做好接待准备工作				日常性
	(3) 核查第二天贵宾、散客的预计到达名单及相关信息				日常性

	(4) 核对团队、散客对预订的变更记录, 并确认变更房号	日常性
	(5) 负责处理订房投诉, 协调酒店解决在订房方面出现的问题	特别工作
	(6) 负责制作客房预订周报表及月报表, 并按时分送给酒店总经理、前厅部经理和接待人员	周期性
	(7) 每周预测一次未来七日客房滚动出租率, 并向前厅部经理报告	周期性
2. 员工管理	(1) 负责将酒店的相关经营信息传达给每一名员工	周期性
	(2) 负责预订处人员的排班工作, 监督检查员工的仪容仪表、行为规范及出勤情况	日常性
	(3) 不定期抽查员工的工作, 审定预订信息的处理是否准确	日常性
	(4) 定期对预定处领班进行培训、考核, 向前厅部经理提出奖惩建议	周期性

3.2.7 接待处领班岗位职责

岗位名称	接待处领班	所属部门	前厅部	编 号	
直属上级	接待处主管	直属下级	接待员	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[接待处主管] --> B[接待处领班] B --> C[接待员] </pre>				
职责概述	协助主管做好客人接待、问询等服务工作, 监督、检查接待员的工作并落实具体事务				
职 责	职责细分				职责类别
1. 做好接待及相关工作	(1) 协助接待员接听电话并做好问询服务工作				日常性
	(2) 负责为客人提供保险箱服务				日常性
	(3) 积极向客人推销客房及酒店其他配套服务				日常性
	(4) 在掌握客房信息和即时性房态的基础上, 配合完成客房预订工作				特别工作
2. 督导员工做好接待工作	(1) 督导接待员按程序和规范为客人办理住店、离店手续				日常性
	(2) 指导接待员合理安排客房, 全力落实客人的特殊需求				日常性
	(3) 安排接待员处理好委托代办的转交留言、物品等服务				日常性

	(4) 与相关部门及时沟通, 获取当天酒店内的各项活动和会议消息, 以便安排接待服务	日常性
	(5) 整理收到的客人信件、包裹等, 并交给礼宾处予以派发	日常性
3. 员工管理	(1) 合理安排下属员工的工作任务, 调动员工的工作积极性	日常性
	(2) 检查下属员工的工作情况及服务质量, 及时纠正员工的错误	日常性
	(3) 检查、督导下属员工的仪容仪表及是否按服务规范行事	日常性
	(4) 检查下属员工的考勤情况, 对其进行考核, 向主管提出奖惩计划	日常性

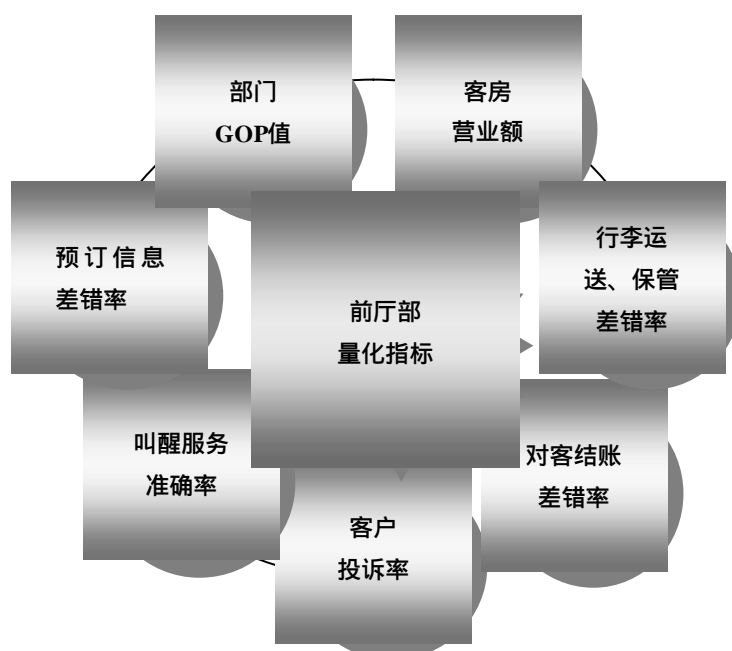
3.2.10 车队队长岗位职责

岗位名称	车队队长	所属部门	前厅部	编 号	
直属上级	前厅部经理	直属下级	司机、调度员	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[前厅部经理] --> B[礼宾处主管] A --> C[预订处主管] A --> D[接待处主管] A --> E[车队队长] A --> F[话务中心主管] A --> G[商务中心主管] A --> H[委托代办主管] E --> I[司机] E --> J[调度员] </pre>				
职责概述	负责主持车队的日常工作, 上传下达, 保证司机按时出车, 为客人提供优质的服务				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 车辆管理	(1) 编排车辆维修计划, 做好车辆的维修保养工作			周期性	
	(2) 做好车辆的年检年审工作, 负责办理车辆的保险费、养路费 etc 费用			周期性	
	(3) 每天上岗检查车况, 保证所有车辆的设备齐全、完好			日常性	
	(4) 控制能耗, 为车队节约成本			日常性	
2. 组织做好对客出车服务	(1) 根据礼宾处提供的客人资料, 组织调度员合理调度车辆, 保证酒店客人的用车需求			日常性	
	(2) 妥善处理客人对司机的投诉与有关纠纷事件, 保证客人的满意度			特别工作	
3. 安全管理与交通事故处理	(1) 做好司机的安全培训与教育工作, 加强司机的出车安全意识			日常性	
	(2) 如出现交通事故, 要配合相关部门调查事故责任, 起草并上报事故			特别工作	

	报告，协助有关人员予以处理	
4. 员工管理	(1) 建立并健全车队的各项奖惩制度，监督、检查各项制度的贯彻执行	周期性
	(2) 编排司机工作时间表、值班表，监督调度员合理、科学地分配车辆	周期性
	(3) 按期对司机进行技术考核、指导和培训，定时评估司机的工作表现	周期性
	(4) 建立完整的车辆及司机档案，并随时更新	日常性
	(5) 及时调查处理司机的违章违纪事件，上报并提请惩处	特别工作

3.5 前厅部量化指标与考核方案

3.5.1 前厅部量化指标



3.6 前厅部各岗位绩效考核方案

3.6.1 前厅部经理绩效考核方案

前厅部经理绩效考核方案

一、考核目的

对员工的工作进行全面、客观的了解和公正评价，帮助员工改进工作方式，提高工作绩效；同时可作为员工薪资调整、绩效工资发放、职务调整的依据。

二、考核管理

考核实行直接主管评估部属，即考核者是被考核者的直属上级领导。人力资源部对员工考核有政策制度咨询、执行监督、申诉调查等职能。

三、考核评估

1. 工作业绩考核

前厅部经理工作业绩考核的内容见下表。

前厅部经理业绩考核表

序号	考核项目	权重	绩效目值	考核得分
1	对客结账、预订信息记录等业务项目差错率	15%	考核期内差错率低于____%	
2	部门 GOP 值	30%	考核期内达到____元以上	
3	客房营业额	20%	考核期内达到____元以上	
4	客人对前厅服务的满意度评价	10%	考核期内接受随机调研的客人对前厅服务的满意度评价达到____分以上	
5	紧急事件处理速度	10%	考核期内突发的紧急事件处理及时，处理速度控制在____小时内	
6	客户投诉率	5%	考核期内客户投诉率低于____%	

7	部门协作满意度	5%	考核期内部门协作满意度评价达____分以上	
8	部门员工流失率	5%	考核期内部门员工流失率控制在____%以内	
本次考核总得分				

2. 例外事项考核

(1) 例外事项考核是对例行的绩效考核指标所不能涵盖到的考核内容进行的考核。

(2) 每出现 1 次较大责任事故，扣减业绩得分的____%

(3) 每出现 1 次一般责任事故，扣减业绩得分的____%。

(4) 出现重大责任事故，按照酒店相关规章制度予以处理。

四、考核结果评定与应用

1. 考核结果评定

考核结果按员工考核总分，划分为“优秀”、“良好”、“合格”、“有待提高”四个等级，详见下表。

考核结果划分表

考核等级	优秀	良好	合格	有待提高
考核得分	95 分以上	80 ~ 95 分	70 ~ 79 分	59 分以下

2. 考核结果应用

(略)

五、附则

绩效考核结果公布的____天内，个人发现有评分不实的地方，可直接向客务总监或人力资源部进行申诉，客务总监或人力资源部在____天内作出解释、答复或调整；对部门经理的解释、答复或调整不满意者，可在答复后的____天内向酒店总经理进行申诉。

3.6.2 大堂副理绩效考核方案

大堂副理绩效考核方案

一、考核评估主体

由部门经理对大堂副理进行评估。

二、考核内容

对大堂副理的考核，主要包括经营业绩达成情况、对各岗位工作纪律的督导情况、客户投诉处理情况、对各部门间的工作协作效果等方面。

三、考核评价标准

大堂副理工作业绩考核的内容见下表。

大堂副经理业绩考核表

序号	考核项目	权重	计分标准	考核得分
1	部门 GOP 值	5%	每低于目标值____个百分点，扣____分	
2	客人满意度评价	20%	每低于目标值____个百分点，扣____分	
3	受理客人意见处理率	20%	每低于目标值____个百分点，扣____分	
4	管理费用节省率	10%	较上期每增加____个百分点，加____分	
5	前厅工作记录差错率	15%	每有一处差错，扣____分	
6	部门违规事件率	10%	每发生一起不符合 务 范的行为，扣____分	
7	部门协作满意度	20%	每低于目标值____个百分点，扣____分	
本次考核总得分				

四、绩效反馈与面谈

(略)。

五、考核结果评定与应用

(略)。

3.6.3 接待主管绩效考核方案

接待主管绩效考核方案

一、考核目的

为合理评价接待主管的工作，有效应用其绩效考核结果，充分发挥绩效考核结果的激励作用，推动接待主管不断改进工作绩效，特制定本考核方案。

二、考核评价办法

对酒店接待主管工作的考核，主要包括下表中所示的四个方面的内容，具体计分标准如下。

考核操作说明	
考核内容	考核等级标准及操作说明
月度工作计划完成情况	A. 计划内工作全部完成、质量高且较好地完成了一些计划外的工作，得____分 B. 计划内工作全部完成且质量较高，得____分 C. 计划内工作大多数完成且质量较高，得____分 D. 计划内工作较多未完成且质量一般，得____分 E. 计划内工作较多未完成且质量比较差，得____分
客户接待投诉次数	A. 有效投诉次数为 0，得____分 B. 有效投诉次数在 3 次以内，得____分 C. 有效投诉次数在 5 次以内，得____分 D. 有效投诉次数在 7 次以内，得____分 E. 有效投诉次数大于 7 次；得____分
协作满意度	A. 非常满意，得____分 B. 比较满意，得____分 C. 满意，得____分 D. 不满意，得____分 E. 非常不满意，得____分
下属员工行为管理	A. 无违反酒店规章制度的情况，____分 B. 违反酒店规章制度的次数控制在 3 次以内，得____分 C. 违反酒店规章制度的次数控制在 5 次以内，得____分 D. 违反酒店规章制度的次数控制在 7 次以内，得____分 E. 违反酒店规章制度的次数在 7 次以上，得____分
三、考核结果应用 1. 薪酬调整。 2. 培训与发展。 3. 职务调整。 4. 其他相关的人力资源决策。	

3.6.4 话务主管绩效考核方案

话务主管绩效考核方案

一、考核目的

1. 对员工的工作绩效进行客观、公正的评价，强化员工的责任意识。
2. 通过绩效考核了解员工的工作执行情况与能力，从而有的放矢地进行培训，并辅以相应的激励，实现酒店人力资源优化配置。

二、考核内容

酒店主要从四个方面对话务主管的工作予以评估，具体内容见下表。

话务主管绩效考核表

考核项目	考核指标	考核评分
叫醒服务	叫醒服务准确率	每出现 1 次差错，扣____分
	叫醒服务完成率	未按计划完成，扣____分/次
电话开线、 关线服务	准确率	每出现 1 次差错，扣____分
	完成率	未按计划完成，扣____分/次
工作记录	完整率	每有缺失，扣____分/处
服务管理		1. 凡在营业部组织的优质服务检查中有员工未按规定接待顾客的，按____分/人次的标准扣除话务主管的绩效分值 2. 每发生 1 次有效客户投诉，扣____分

三、绩效改善

绩效评估后，要求被评估人对绩效不达标的项目进行改善，大堂副理对话务主管工作中的问题或不足之处须提出具体改进意见，同时应允许其提出困难与支持的要求，以便下一阶段工作的改进。

四、考核结果应用

1. 作为激励员工的手段，与调薪、发放奖金、奖励外训等工作挂钩，其中用于分配的年度奖金总额原则上相当于本单位____个月的岗位工资总额，发放形式为季度绩效奖金与年终奖。
2. 为人事晋升、调派等员工职业生涯规划提供参考依据。
3. 为年终评优提供参考依据。

3.7 前厅部制度规范与服务标准

3.7.1 前厅部员工工作制度

制度名称	前厅部员工工作制度	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为配合前厅部各项工作的顺利进行，规范员工的工作行为，塑造良好的精神面貌，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于前厅部所有员工。</p> <p>第 3 条 员工每日提前 10 分钟到达工作岗位，换好工作服，整理检查着装、仪表，精神饱满地上岗。</p> <p>第 4 条 员工当班时应保持良好的形象，仪容仪表整洁，并热情、礼貌地为客服务。</p> <p>第 5 条 各岗员工在工作期间要保持微笑服务，礼貌待客。</p> <p>第 6 条 员工在工作期间不得扎堆儿聊天、会客、擅自领人参观酒店、串岗、脱岗、吃零食、吸烟、在大堂内穿行、大声喧哗、在工作岗位接听私人电话、收看电视、收听广播或翻阅任何书报杂志，严禁大声喧哗、打闹、追逐、嬉戏，以确保酒店的服务气氛。</p> <p>第 7 条 员工不得随便进入管理人员的办公室，当班时不得让朋友或其他无关人员进入工作台。</p> <p>第 8 条 员工不得做不道德的交易，不得向客人索取小费和其他报酬。</p> <p>第 9 条 员工不得私自使用酒店设施设备办理私人事务。</p> <p>第 10 条 各岗位员工必须严格按照服务程序、操作规程为客人提供服务，保证服务质量和工作效率，遇有疑难问题，应于第一时间报告直属上级，以便及时处理。</p> <p>第 11 条 员工遵守酒店客房折扣政策，房价填写须认真、准确，不得私自减免房费。</p> <p>第 12 条 员工每完成一项接待任务，均按规定做好记录，重要接待任务和数据要输入计算机。</p> <p>第 13 条 电话铃响三声内员工必须接听，并用规范化服务用语礼貌地向对方问候。</p> <p>第 14 条 话务中心不得漏叫或延迟办理“叫醒服务”，否则除扣奖金外，还应按酒店遭受的损失予以赔偿。</p> <p>第 15 条 办公场所及其周围环境必须始终保持清洁，做到整洁、舒适，给客人留下良好印象。</p> <p>第 16 条 遇有大型活动、贵宾到店，须事先做好工作安排，分别负责好本岗位工作，条理清晰。</p> <p>第 17 条 前厅部各岗位的营业日报表、周营业报表、月营业报表必须统计准确、填报规范、确保无差</p>			

错，并按前厅部和财务部规定存档和上报。

第 18 条 员工要服从领导的工作安排，保质保量地完成本职工作。

第 19 条 员工在遵守酒店规章制度的前提下，认真遵守本制度。

第 20 条 本制度由人事行政部负责制定，经总经理审批后实行。

第 21 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.7.2 前厅部例会管理制度

制度名称	前厅部例会管理制度	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范前厅部例会管理，确保前厅部的例会工作能够达到所需的效果，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于前厅部例会管理工作。</p> <p>第 3 条 周一至周五每日上午 9：00，召开前厅部部门例会。</p> <p>第 4 条 前厅部经理为会议的主持人，参加人员有大堂副理、各部门主管，会议记录人为大堂副理。</p> <p>第 5 条 会议内容主要包括以下三点。</p> <p>1．前厅部经理传达当日酒店晨会内容及工作要求，收集案例并进行分析。</p> <p>2．前厅部经理布置部门当日重点工作，向员工讲述一些有利于员工进步的事例。</p> <p>3．前厅部各主管汇报重要工作事项，前厅部经理对各主管工作情况给予点评。</p> <p>第 6 条 会议要求。</p> <p>1．所有参会人员须积极、主动，认真贯彻执行会议内容。</p> <p>2．所有参会人员认真做好会议记录，尤其是与自身工作相关的会议内容。</p> <p>3．所有参会人员不得讲消极的语言。</p> <p>4．所有参会人员必须遵守例会纪律及行为规范。</p> <p>5．会议相关负责人必须在会前发出议程。</p> <p>6．除因特殊情况或外出公干，所有参会人员必须按时出席。</p> <p>7．所有参会人员在出席时，必须对议程做好事前准备。</p>			

8. 及时记录会议讨论的有关内容。

9. 每次会议记录必须在会议结束后于当日送交前厅经理。

第7条 各部门主管应及时将会议内容传达给下属领班，并通过部门员工每日班前会传达给员工。

第8条 前厅部经理、大堂副理及各主管将按例会中提到的要求做落实检查，前厅部下属人员按照会议要求开展工作。

第9条 本制度由前厅部负责制定，经总经理审批后实行。

第10条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.7.3 预订服务处理规范

规范名称	预订服务处理规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为了让前厅部预订员工在工作中遇到问题时有章可循，提升客人对酒店预订服务的满意度，有效提高酒店预订成功率，提升酒店客房营业额，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规范适用于预订员工处理特殊预订、取消预订和超额预订的工作。</p> <p>第 3 条 处理特殊预订服务规范。</p> <p>1．客人自行指定房间的处理规范。</p> <p>（1）接到这种预订时，应首先查清在客人指定的时间内指定的房型是否可出租。</p> <p>（2）若可以，则接受预订，并把该房间在计算机系统中做好预订。另外，还需在预订单上注明相关信息，避免该房间再租给其他人。若不可以，要向客人解释该房型预订已满，向客人推荐其他房型或建议客人调整住店日期。如果客人愿意，可把该客人预订放在酒店优先等待名单上，如有客人取消预订或提前退房，可根据先后顺序安排名单上的客人入住。</p> <p>（3）被指定房间未经客人确认，不得更改。</p> <p>2．免费、折扣、佣金预订的处理规范。</p> <p>（1）接到免费预订时，应填写免费申请单，并经过酒店总经理批准及签字认可。</p> <p>（2）接到折扣预订时，首先应根据酒店对客人等级的划分确定折扣率，并将折后房价准确填写在预订</p>			

单上，由客务总监签字后方可接受预订。

(3) 佣金预订，主要是指订房中介代客人预订散客房间，酒店从客人房费中提取一定比例的费用作为佣金付给订房中介。此时，预订员可根据与订房中介签订的租房协议中的条款，向其支付规定比例的佣金。

3. 预订未到的处理。

(1) 客人未能按时抵店，应由主办预订员跟进、联络客人并进行确认。

(2) 若客人到确认时间仍未抵店，预订员须再次联系客人最后确认，如果客人肯定抵店，收银员应按酒店的规章制度收取客人预订房间的担保费用。

第4条 处理取消预订服务规范。

1. 审阅取消预订的传真或电函，拟写回复函，并与对方确认。

2. 找出原始预订单，注明“取消”字样。

3. 如是口头或电话取消预订，要详细记录对方姓名、联系电话和地址，并请对方提供书面证明。

4. 在计算机上更新有关信息，更改房态。

5. 对已付过订金的客人，要将客人取消预订电函的复印件和原始预订单一起交予收银处，并按协议退还相应订金款或取消预付款。

6. 核查取消预订的客人是否有订票、订餐、订车等业务，并及时通知有关部门。

7. 所有被取消的预订单要按规定放到相应的地方，以备查询。

8. 将当天所有被取消的预订汇总登记并打印列表，呈递给前厅部经理审阅处理。

9. 团队预订不得随意取消，必须有预订主管和前厅部经理的书面确认通知方可取消。

第5条 处理超额预订服务规范。

1. 首先向客人因酒店方面的原因给其带来的不便表示歉意。

2. 主动帮客人联系同档次、价格相近的酒店，承担房间差价，第二天出现空房后再把客人接回酒店，大堂副理应协助做好迎送工作，并向客人表示歉意。

3. 在重大节假日和旅游旺季，适当控制1.5%左右的客房，保留至最后出租，以备应急之用。

第6条 本规范由前厅部负责制定，经总经理审批后实行。

第7条 本规范自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.7.4 住宿登记服务规范

规范名称	住宿登记服务规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p> 为了提高前厅接待人员办理住宿登记的工作效率和服务质量，提升客人对酒店服务的满意度，为酒店创造效益，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p> 本规范适用于前台员工为客人办理住宿登记服务工作。</p> <p>第 3 条 有预订客人的住宿登记服务规范。</p> <p> 1．热情欢迎、招呼客人，请客人出示证件，并代客人填写登记表，请客人签字确认。</p> <p> 2．对没有证件或证件可疑的客人，须先问明原因，并在安排入住时立即报告保安部和值班经理。</p> <p> 3．礼貌询问客人采用哪种付款方式。</p> <p> 4．登记完成后，将房卡、欢迎卡交给客人，必要时由行李员引领客人进入房间，并向客人致谢。</p> <p>第 4 条 无预订客人住宿登记服务规范。</p> <p> 1．热情招呼客人，根据客人要求，礼貌地向客人推销酒店的客房。</p> <p> 2．若客人认可，请客人出示有效证件，并代客人填写登记表，请客人签字确认。</p> <p> 3．为客人办理开房、授权等相关手续，并向客人介绍酒店的相关服务。</p> <p> 4．登记完成后，将房卡、欢迎卡交给客人，必要时由行李员引领客人进入房间，并向客人致谢。</p> <p>第 5 条 本规范由前厅部负责制定，经总经理审批后实行。</p> <p>第 6 条 本规范自颁布之日起执行。</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	

3.7.6 迎宾服务管理规范

规范名称	迎宾服务管理规范	编 号	
		受控状态	
第 1 条 目的。			
为规范礼宾部门童的迎宾行为，提升酒店在客人心目中的形象，特制定本规范。			

第 2 条 适用范围。

本规范适用于迎宾服务管理工作。

第 3 条 一般性服务。

1. 迎宾客应时刻保持精力充沛, 礼貌为客人提供热情、周到的服务, 在酒店正门指定位置做好客人的迎来、送往工作。

2. 保持微笑服务, 使用敬语向客人致意和问候。

3. 为客人开门时要面带微笑, 动作熟练、轻松。

4. 客人离店时, 迎宾馆应主动为客人拉门并叫车, 如有需要, 应协助客人将行李放上车, 并礼貌与客人道别。

5. 做好为客人指路的工作, 对客人提出的问题要耐心解答。

第 4 条 特殊性服务。

1. 雨天时, 要为上下车客人撑伞, 并派伞套给客人。

2. 对老、幼、病、残等特殊客人要给予特殊照顾。

3. 时常留意门前情况, 看到形迹可疑的人要主动上前询问是否需要帮助, 这样既起到了监督作用, 又能体现出酒店的周到服务。

第 5 条 本规范由前厅部负责制定, 经总经理审批后实行。

第 6 条 本规范自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.7.7 行李寄存服务规范

制度名称	行李寄存服务规范	编 号	
		受控状态	
<div>第 1 条 目的</div> <p>为规范礼宾部行李员的工作行为，提升酒店在客人心目中的形象，特制定本规范。</p> <div>第 2 条 适用范围</div> <p>本规范适用于行李寄存服务管理。</p> <div>第 3 条 对客服务</div> <p>1．行李员在接收客人寄存行李时，若发现有不易管理或易碎、易燃物品，应向客人说明情况或建议客</p>			

人同有关部门联系。

- 2.行李员为客人搬运行李时要小心,不准乱抛、脚踢行李,也不能坐在行李上。
- 3.行李员寄存行李的记录要详细完整,存入人和收取人都要做详细记录,并让客人在标签上签名确认。
- 4.行李员寄存前与客人核对行李件数,并做简单检查,发现有破损应及时向客人说明。

第4条 后续工作

- 1.行李员把易碎物品挂上“小心轻放”标志,把行李寄存卡上联挂在行李明显处,并集中放入行李房。
- 2.行李员收到的行李要在当班时存放好,不要留给下一班。
- 3.行李员要经常检查行李存放情况。

第5条 本规范由前厅部负责制定,经总经理审批后实行。

第6条 本规范自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.7.9 话务服务管理规范

规范名称	话务服务管理规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为了规范话务员的对客服务，提升客人对酒店的满意度，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规范适用于话务服务管理工作。</p> <p>第 3 条 叫醒服务规范。</p> <p>1．话务员在收到客人要叫醒服务时，应先问清客人房号和姓名并加以核实。</p> <p>2．话务员要认真填写叫醒登记表。</p> <p>3．当值话务员应准时叫醒客人。</p> <p>（1）若因未准时叫醒客人而耽误客人行程，酒店要按规定赔偿客人，同时处罚当值话务员。</p> <p>（2）若在错误的时间叫醒客人，应礼貌向客人道歉。</p> <p>4．叫醒服务完成后，当值话务员要及时记录，表示任务已完成。</p> <p>第 4 条 接转电话服务规范。</p> <p>1．话务员在铃响三声内必须接起电话，并向客人问好，聆听客人要求。</p>			

2. 话务员在听到客人的转接要求后,应请客人稍等,并迅速、准确地为客人转接,在等候过程中为客人播放音乐。

3. 转接后如对方无人应答或占线,话务员应礼貌地向客人说明,并询问客人是否要留言或稍后再拨。

4. 若为住店客人转接电话,须经住店客人同意后再转入。

第5条 火警电话处理规范。

1. 话务员在接到火警电话时,要保持冷静和清醒,弄清火灾发生的地点及火情。

2. 立即通知总经理及部门经理,说明有关情况,视火情和上级指示报警。

3. 如实、冷静地将火情告知住店客人,并告知客人疏散方向及注意事项。

4. 通知工程部、保安部、医务室等相关部门立即赶到火灾发生地点进行救助,通知时要镇定,清楚地说明火情。

第6条 客人电话问询服务规范。

1. 话务员应熟记平日常用电话号码及信息,以便客人电话问询时能以最快的速度回答。

2. 若客人需要的是非常用信息,话务员要礼貌地请客人稍等,并迅速查找出信息告知客人;或记录下客人电话,查出后第一时间联系客人,并将信息告知客人。

3. 若来电者要查询住店客人的房间电话,话务员要先与住店客人联系,经允许后方可告知或转入。

4. 若客人查询的信息不符合法律法规及酒店的规定,应委婉地回绝客人。

第7条 本规范由前厅部负责制定,经总经理审批后实行。

第8条 本规范自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.7.10 委托代办服务规范

规范名称	委托代办服务规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为指导委托代办员工更好地为客人提供服务，提高客人满意度，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规范适用于委托代办服务工作管理。</p> <p>第 3 条 对客服务。</p>			

1. 委托代办员详细了解客人代办需求,诚恳地向客人表示一定会尽力办理,并问清客人的姓名和房号。
2. 委托代办员如遇到无法办到的事情,要耐心向客人解释,并帮助客人想办法,让客人感到被重视。
3. 委托代办员代办事情前须向客人说明办理条件及收费制度,请客人签署代办委托书。
4. 任何人无权代替委托代办员接受客人的委托。
5. 委托代办员应随时向客人报告事情的完成情况,一有变化马上征求客人意见。
6. 委托代办员完成工作后,要向客人开收费单、发票或请客人签单。

第4条 注意事项。

1. 委托代办员要熟悉酒店服务设施及周边旅游景点、市政交通等信息,以便为客人提供高效的服务。
2. 委托代办员代办的服务必须符合国家法律法规及酒店的相关制度。
3. 委托代办员办理重大委托代办事项应先请示前厅部经理,经同意后方可办理。

第5条 本规范由前厅部负责制定,经总经理审批后实行。

第6条 本规范自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.8 前厅部文书范本与表单设计

3.8.1 散客预订单

预订号码			类型	新订	修改	取消
客人姓名			联系方式			
抵店日期			离店日期			
房间种类		房间数量		房间价格		
航班号码			抵达时间			
付款方式						
特殊要求						
备注						
预订员			预订日期			

3.8.3 入住登记表

姓名		籍贯		性别		出生日期		联系电话	
证件种类	居民身份证 护照 其他，请注明								
证件号码									
来店日期					离店日期				
房价									
预付款	现金（_____元人民币） 信用卡 支票								
备注									
须知	1. 退房时间为中午 12：00，结账时请交回房间的房卡 2. 请访客在晚上 11：00 前离开 3. 贵重物品请交委托代办处保管、行李交行李房寄存，否则，如有遗失，酒店概不负责								
客人签名					入住日期				

3.8.4 VIP 接待表

客人姓名			身份		
抵店时间			离店时间		
接待要求	接待等级	VA	VB	VC	VD
	特别说明				
具体接待 事项	客房部				
	餐饮部				
	保安部				
	财务部				
	人事行政部				

3.8.5 接机记录表

编号	客人姓名/ 团队名称	人数	是否为 VIP 客 人	航班号	到达时间	是否 晚点	使用 车型	用车 数量	机场 代表 签名	备注

3.8.6 散客行李寄存卡

行李寄存卡（自留联）	
寄存日期	
领取日期	
宾客姓名	
联系方式	
房间号码	
行李件数	
行李寄存卡（宾客联）	
寄存日期	
领取日期	
宾客姓名	
房间号码	
行李件数	

3.8.7 团队行李登记表

到达酒店						
编号	团队名称	团队人数	行李件数	到达时间	破损情况	领队签字

离开酒店						
编号	团队名称	团队人数	行李件数	离开时间	破损情况	领队签字

3.8.8 住客领物通知单

住客领物通知单
<p>尊敬的_____女士/先生：</p> <p>房间号码：_____</p> <p>兹收到您的 电传/传真 电报 挂号信 信件/包裹 其他_____</p> <p>请尽快联络前厅接待员索取！</p> <p>谢谢！</p> <p style="text-align: right;">× × × 酒店前台</p> <p style="text-align: right;">____年__月__日</p>

3.8.9 客人电话留言单

客人电话留言单
<p>尊敬的_____女士/先生：</p> <p>房号：_____ 时间：_____ 日期：____年__月__日</p> <p>您有一通电话来自_____女士/先生，电话号码为_____</p> <p> 令友并无留言 令友将再给您电话 请您回复电话</p> <p>谢谢！</p> <p style="text-align: right;">酒店总机</p> <p style="text-align: right;">日期：____年__月__日</p>

3.8.12 酒店车辆申请单

编号：

日期： 年 月 日

团队名称/客人姓名				人数	
需要车型				用车数量	
车辆要求到达时间		航班号		起飞/到达时间	
车辆接客地点				目的地	
预订人				预订日期	
调度签名				司机签名	
备注					

3.8.13 商务中心日营业报表

编号：

日期：__年__月__日

项目	现金	转账	合计	备注
传真				
打字				
复印				
电传				
秘书服务				
设备出租				
翻译				
代办服务				
其他				
合计				
账单(张)		编号		

第4章 客房部精细化管理全案

4.2 客房部各岗位主要工作职责

4.2.1 客房经理岗位职责

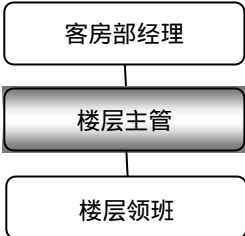
岗位名称	客房经理	所属部门	客房部	编 号	
直属上级	客务总监	直属下级	各部门主管	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[客务总监] --> B[前厅部经理] A --> C[客房部经理] C --> D[客务中心主管] C --> E[楼层主管] C --> F[公共区域主管] C --> G[洗衣房主管] C --> H[布草房主管] </pre>				
职责概述	对客房部工作进行指导监督，参与制订经营计划，确保客房部工作的正常运转				
职 责	职责细分				职责类别
1. 部门工作计划管理	(1) 协助总监督订客房部经营计划，最大程度地提高客房收入和出租率				周期性
	(2) 组织编制并审批客房部物资供应计划，保证物资设备的正常使用				周期性
2. 客房服务管理工作	(1) 亲自走访贵宾，探望患病的客人和长住客人，提供个性化服务				日常性
	(2) 协调客房部的各项工作，与各部门做好沟通，并注意加强与同行业之间的联系与交流				日常性
	(3) 受理客人投诉，收集客人意见与要求，提高服务水准				特别工作
3. 客房部日常运作管理	(1) 调整完善部门的各项规章制度，并督查客房部各管理人员执行规章制度和落实各项方针、政策与计划的情况				周期性
	(2) 审查每天的业务报表，向上级汇报客房销售情况和预报情况				日常性
	(3) 巡视客房区域，现场督导，及时解决员工工作中遇到的问题				日常性
	(4) 参加酒店例会及各类专题会议等，组织部门例会，做好上传下达工作，督导并落实会议要求				周期性

	(5) 负责督促、检查客房部管理区域内的安全防火工作，加强培训	日常性
4. 员工管理	(1) 负责对本部门员工进行培训，定期向人事行政部提交各个时间段的部门培训计划、用工计划等	周期性
	(2) 评估员工工作，定期向总监提出人员任免和奖惩的意见与建议	周期性

4.2.2 客务中心主管岗位职责

岗位名称	客务中心主管	所属部门	客房部	编 号	
直属上级	客房部经理	直属下级	日用品管理员 安全检查员	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[客房部经理] --> B[客务中心主管] B --> C[日用品管理员] B --> D[安全检查员] </pre>				
职责概述	在客房部经理的领导下，负责对客服服务的物资管理与客房部的安全管理工作				
职 责	职责细分				职责类别
1. 物资管理	(1) 负责客用品、员工用品的领用工作以及固定资产的注册				周期性
	(2) 指导、检查日常用品管理员做好物资的发放工作				日常性
	(3) 负责每月物资盘点工作并及时上报各项统计资料				周期性
	(4) 监督客房物资的使用和消耗情况，及时编制客房物资消耗定额，并报客房部经理、财务部经理审核				日常性
	(5) 负责客房部成本核算工作，每月定期向客房部经理汇报汇总情况				周期性
2. 安全管理	(1) 负责保管、分发客房部各区域的钥匙				日常性
	(2) 负责督查客房区域的安全工作，对违反安全条例的行为应立即制止				日常性
	(3) 楼层若发生事故，应马上通知上级及相关部门				特别工作
3. 处理客人遗留物品	按程序接收、登记、存放、上交客人遗留的物品，及时与前厅部联系				特别工作
4. 员工管理	负责督查和考核客房中心人员的工作质量，并对其工作表现进行奖惩				日常性

4.2.5 楼层主管岗位职责

岗位名称	楼层主管	所属部门	客房部	编 号	
直属上级	客房部经理	直属下级	楼层领班	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[客房部经理] --> B[楼层主管] B --> C[楼层领班] </pre>				
职责概述	负责楼层的对客服务、清洁卫生，开展安全管理与成本控制，确保各项服务正常进行				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 楼层对客服务	(1) 督导员工严格按照工作规范做好客人迎送与服务工作			日常性	
	(2) 第一时间处理客人遗失的物品，及时上报客房服务中心			特别工作	
	(3) 处理客人的特殊要求及投诉，尽量满足客人需求			特别工作	
2. 楼层巡查	(1) 及时掌握楼层房态信息，并将相关信息及时告知前厅部预订处，确保房间正常、及时出租			日常性	
	(2) 巡视所管辖的楼层区域，检查客房清洁卫生状况及对客服务的质量			日常性	
	(3) 检查本楼层各类物资的储存和消耗量			日常性	
	(4) 每日检查 VIP 房间，确保高质量的服务			日常性	
	(5) 负责楼层的成本费用控制，督导和检查财产物资的管理工作			日常性	
3. 员工管理	(1) 合理安排员工的休息与轮班，及时编制排班表			日常性	
	(2) 教育和督导员工做好客房设施设备的维护保养和报修工作			日常性	
	(3) 定期做好员工的岗位业务培训，保证提供优质规范的服务			周期性	

4.2.7 客房服务员岗位职责

岗位名称	客房服务员	所属部门	客房部	编 号	
直属上级	楼层领班	直属下级		晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[楼层主管] --> B[楼层领班] B --> C[客房服务员] </pre>				
职责概述	负责楼层客房的卫生清洁及客用物品的补充配备工作，为客人提供周到的服务				
职 责	职责细分				职责类别
1. 楼层服务	(1) 在准确掌握房态的基础上，做好本楼层迎送客人的服务工作				日常性
	(2) 根据客人的要求及工作安排，为客人提供加床、开夜床服务				日常性
	(3) 根据客人的要求提供擦鞋服务				日常性
2. 清洁整理	(1) 负责本楼层客房、楼道的卫生清洁及客房设备保养工作				日常性
	(2) 负责本楼层工作间、储物间的清洁整理				日常性
	(3) 按酒店规定的客用物品配备标准配齐或补充所有客房物品				日常性
	(4) 检查客房小酒吧，根据客人的实际消费需求补充各种酒水				日常性
3. 汇报房态及异常情况	(1) 做好房态（无行李、外宿、请勿打扰、不需服务等）记录，并填写交接班记录				日常性
	(2) 及时记录和报告客人的异常情况				日常性
	(3) 及时做好房间的维修，并负责简单的灯泡更换等工作				日常性

4.2.12 洗衣房主管岗位职责

岗位名称	洗衣房主管	所属部门	客房部	编 号	
直属上级	客房部经理	直属下级	洗衣房领班	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[客房部经理] --> B[洗衣房主管] A --> C[布草房主管] B --> D[洗衣房领班] C --> E[布草房领班] </pre>				
职责概述	负责制订洗衣房经营计划及洗衣房的日常管理办法，为客人提供优质服务				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 洗衣房工作计划管理	(1) 根据酒店的经营指标，制订洗衣房年度经营计划和营销计划			周期性	
	(2) 监督、督导下属人员执行经营计划的情况			日常性	
2. 洗衣房日常管理	(1) 制定洗衣房各类规章制度、各项服务程序与标准			周期性	
	(2) 制定洗衣房消防及生产安全措施，确保员工人身及酒店财产安全			周期性	
	(3) 参加每天的班前班后会，传达上级指示，并指出员工在工作中存在的问题			日常性	
	(4) 编制人员排班表，制表时要按实际情况编排及考勤			周期性	
	(5) 负责审批领班、员工的调休、调班申请			特别工作	
	(6) 编制洗衣房清洁值班表，监督、检查清洁工作的质量			周期性	
3. 洗衣设备与原料管理	(1) 根据洗衣原料的消耗定额编制洗衣原料采购计划，以便相关人员及时采购，保证洗衣原料的安全库存量			周期性	
	(2) 监督洗衣原料的领取、发放和使用，严格控制洗衣的各项经营费用			日常性	
	(3) 与工程部联系制订机器设备的维修保养计划，备存部分易损零件			日常性	
	(4) 负责或协助客房服务中心盘点洗衣房每月的设备用具			周期性	
4. 对客服务	(1) 亲自参与贵宾及其他特殊客人的客衣洗涤、熨烫、送衣等工作			日常性	
	(2) 受理客人投诉，尽快解决客人投诉的问题			特别工作	
5. 员工管理	(1) 组织并落实洗衣房员工的技能培训工作，以实现安全操作			周期性	
	(2) 根据实际工作量，做好人员的合理调配及安排			周期性	

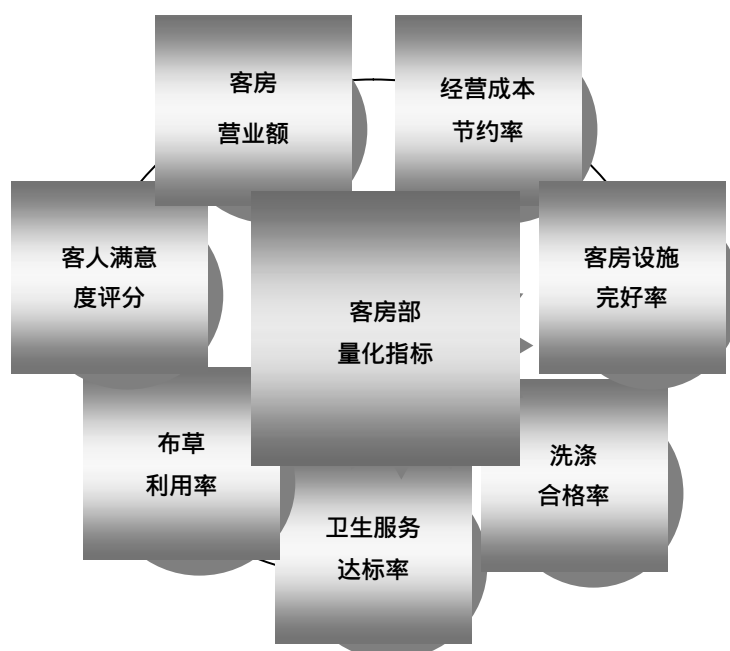
	(3) 督查并评估下属员工的工作，按情况实施奖惩	日常性
--	--------------------------	-----

4.2.14 客衣收发员岗位职责

岗位名称	客衣收发员	所属部门	客房部	编 号	
直属上级	洗衣房领班	直属下级		晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[洗衣房主管] --> B[洗衣房领班] B --> C[干洗工] B --> D[水洗工] B --> E[熨烫工] B --> F[客衣收发员] </pre>				
职责概述	及时收送客衣，负责客衣洗之前及洗之后的检查工作，确保洗衣服务的正常进行				
职 责	职责细分				职责类别
1. 收取客衣	(1) 迅速接听电话，按照客人的要求收取客衣				日常性
	(2) 与客人或客房服务员当面清点衣物，并请其在洗衣单上签名确认				日常性
2. 检查客衣	(1) 按规定及衣服上的标志对衣物进行分开处理并打号，如不能准确判断则需汇报上级处理，绝不能盲目决定				日常性
	(2) 如洗衣单上有特别要求或发现衣服与洗衣单不吻合的情况时，要马上上报主管或领班，并予以详细记录				特别工作
	(3) 检查客衣时，发现有破损、掉色、染色等情况，要及时上报领班				特别工作
3. 送回客衣并记录	(1) 客衣包装前要仔细检查，发现洗烫质量不合格的要退回重洗或重烫				日常性
	(2) 包装前，应认真核对洗衣单件数，准确无误后方可对客衣进行包装				日常性
	(3) 将洗好的客衣及时送还客人，送回时要当面请客人检查并签收				日常性
	(4) 做好每天客衣送还记录				日常性

4.5 客房部量化指标与考核方案

4.5.1 客房部量化指标



4.6 客房部各岗位绩效考核方案

4.6.1 客房部经理绩效考核方案

客房部经理绩效考核方案	
甲方：总经理	乙方：客房部经理
为规范酒店客房管理，落实目标管理责任制，确保完成酒店的经营发展目标，经甲乙双方沟通协商，特制定本考核方案。	
一、责任期限	
____年__月__日 ~ ____年__月__日。	
二、甲乙双方的权利和义务	
1. 甲方的权利与义务	
(1) 甲方的权利	

甲方有权监督乙方在酒店的工作。

甲方拥有对乙方的考核权。

甲方有权根据考核结果按规定对乙方实施奖惩。

(2) 甲方的义务

甲方需按照约定为乙方提供相应的薪资待遇、工作条件和职权。

2. 乙方的权利与义务

(1) 乙方的权利

乙方有权参与制订客房部经营计划。

乙方有权要求甲方提供与岗位相当的职权。

乙方有权要求甲方按约定提供薪酬待遇和工作条件。

(2) 乙方的义务

完成客房部日常管理工作。

不断改善和提高客房部服务质量。

三、工作目标与考核

依据客房部经理工作目标，制定客房部经理考核标准表，详见下表。

客房部经理考核标准表

指标项目		权重	绩效目标	评分标准	得分
财 务 类	客房部月平均营业额	15%	____万元	每低于目标值____万元，扣____分；客房部月平均营业额低于____万元，该项不得分	
	客房部运营成本节约率	15%	____%	每高于目标值____个百分点，加____分，最多加____分；每比目标值低____个百分点，扣____分，扣完为止	
运 营 类	客房出租率	15%	____% 以上	每高于目标值高____个百分点，加____分，最多加____分；每比目标值低____个百分点，扣____分，扣完为止	
	客房各项设施安全合格率	15%	100%	每低于目标值____个百分点，扣____分，扣完为止；造成重大安全事故的，该项不得分	
客 户	客人满意度	10%	____分	每低于目标值____分，扣____分；客户满意度评分的算式平均分低于____分，该项不得	

评分

以上

类				分	
	客人投诉 解决率	10%	100%	每低于目标值____个百分点,扣____分;客 户投诉率低于____%,该项不得分	
学习 发展 类	下属员工培训 计划完成率	10%	100%	每发现 1 项培训工作未按计划完成,扣 分;下属员工培训工作未按计划完成次数超 过 ____次,该项不得分	
	核心员工 流失率	10%	____% 以内	每高于目标值____个百分点,扣____分;高 于____%,该项不得分	
合计					

四、考核结果管理

1. 考核等级划分

人事行政部汇总各项考核得分、季度客房部经理最终得分,并由此划分为优秀(90~100分)、良好(80~89分)、一般(70~79分)、及格(60~69分)、差(0~59分)五个等级。

2. 绩效面谈与反馈

客务总监与客房部经理进行绩效沟通面谈,达成一致意见后制订绩效改进计划。

3. 考核结果应用

考核结果将作为客房部经理薪酬奖金发放、岗位调动的重要参考依据。

五、附则

1. 目标责任书修改

本酒店经营环境发生重大变化或出现其他情况时,有权修改本考核方案。

2. 其他说明

- (1) 本考核方案未尽事宜,由甲乙双方进行讨论并商定解决办法。
- (2) 本考核方案一式两份,公司与客房部经理各执一份,均具有同等法律效力。
- (3) 本考核方案自签订之日起实施。

总经理:(签字)

客房部经理:(签字)

日期:____年____月____日

日期:____年____月____日

4.6.2 楼层主管绩效考核方案

楼层主管绩效考核方案

一、考核目的

1. 提高楼层主管工作责任感，确保楼层的各项服务正常进行。
2. 为楼层主管职位晋升、岗位调配提供决策依据。
3. 为楼层主管奖金的发放提供依据。
4. 为制订楼层主管的职业生涯发展和培训计划提供依据。

二、考核原则

1. 定性考核与定量考核相结合的原则。
2. 公平、公开、公正的原则。

三、考核指标及评分方法

1. 考核指标选择

为提高绩效考核的科学性、准确性，酒店特选取定性指标、定量指标来对楼层主管进行综合考核，详见下表。

楼层主管绩效考核表

类别	考核指标	权重	分值	备注
定量指标	客人满意度评分	15%		
	客人投诉解决率	15%		
	楼层房态信息反馈及时率	10%		
	客人遗失物品及时处理率	10%		
	客房设施设备维修保养计划完成率	10%		
	成本费用控制目标达成率	10%		
	员工培训计划完成率	10%		
定性指标	楼层房间酒水、冰箱内食物统计及时性	10%		
	客房清洁卫生情况	10%		

2. 参考评分标准

(1) 定量指标

客人满意度评分达____分以上, 该项得满分; 高于目标值时, 每增加____分, 加____分, 最多加分; 低于目标值时, 每减少____分, 扣____分; 低于____分, 该项不得分。

客人投诉解决率达 100%, 该项得满分; 低于目标值时, 每减少____个百分点, 扣____分; 低于____%, 该项不得分。

楼层房态信息反馈及时率达 100%, 该项得满分; 每发现 1 次信息反馈不及时, 扣____分; 信息反馈不及时次数超过____次, 该项不得分。

客人遗失物品处理及时率达 100%, 该项得满分; 每发现 1 次客人遗失物品未及时处理, 扣____分; 因未及时客人遗失物品处理给酒店造成恶劣社会影响的, 该项不得分。

客房设施设备维修保养计划完成率达 100%, 该项得满分; 低于目标值时, 每低____个百分点, 扣____分; 低于____%, 该项不得分。

成本费用控制目标达成率达 100%, 该项得满分; 低于目标值时, 每低____个百分点, 扣____分; 低于____%, 该项不得分。

员工培训计划完成率达 100%, 该项得满分; 低于目标值时, 每低____个百分点, 扣____分; 低于____%, 该项不得分。

(2) 定性指标

楼层房间酒水、冰箱内食物统计及时性: 非常及时, 得 9~10 分; 及时, 得 6~8 分; 偶尔延迟, 得 3~5 分; 经常延迟, 得 0~2 分。

客房清洁卫生情况: 完全达标, 得 9~10 分; 基本达标, 得 6~8 分; 与标准有一定差距, 得 3~5 分; 与标准有很大差距, 得 0~2 分。

四、考核实施

1. 考核主体

客房部经理负责对楼层主管进行考核, 人事行政部相关人员予以配合, 考核结果报总经理签字后直接向楼层主管公开。

2. 考核实施过程

(1) 客房部经理根据楼层主管的工作表现和工作业绩, 按照楼层主管绩效考核表上的内容逐项评分。

(2) 人事行政部在考核结束后____日内统计分析考核结果, 并向楼层主管公开。

(3) 客房部经理与楼层主管进行绩效面谈, 肯定其优势, 指出其不足, 共同拟定下一步工作改进计划。

(4) 考核过程资料与考核结果由人事行政部进行归档。

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhgy](https://www.mhgy.net) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

五、考核结果应用

(略)

4.6.5 保洁领班绩效考核方案

保洁领班绩效考核方案

一、目的与适用范围

1. 目的

为提高保洁领班工作的积极性、主动性，保证酒店保洁工作有效完成，不断提高酒店的卫生服务质量，特制定本考核方案。

2. 适用范围

本方案适用于酒店对于保洁领班的绩效考核工作。

二、考核周期

1. 月度考核

月度考核的考核时间为次月____日前完成，如遇节假日则顺延。

2. 年度考核

年度考核的考核时间为次年1月____日前完成，如遇节假日则顺延。

三、考核评分

酒店从工作业绩、工作态度、工作能力三个方面全面考核保洁领班的工作绩效，并制定绩效考核评分表，详见下表。

保洁领班绩效考核评分表

考核项目	考核指标	权重	绩效目标值与评价标准	得分
工作业绩	卫生检查计划完成率	10%	1. 目标值：100% 2. 每低于目标值____个百分点，扣____分 3. 低于____%，该项不得分	
	卫生合格率	10%	1. 目标值：100%	

			2. 每低于目标值____个百分点, 扣____分 3. 低于____%, 该项不得分	
	清洁工具完好率	10%	1. 目标值: ____%以上 2. 每低于目标值____个百分点, 扣____分 3. 低于____%, 该项不得分	
	防疫消杀工作计划完成率	10%	1. 目标值: 100% 2. 每低于目标值____个百分点, 扣____分 3. 低于____%, 该项不得分	
	客人有效投诉件次	10%	1. 目标值: 0 次 2. 每出现一次客人有效投诉事件, 扣____分 3. 超过____次, 该项不得分	
	客人满意度评分	10%	1. 目标值: ____分以上 2. 每低于目标值____分, 扣____分 3. 低于____分, 该项不得分	
	对客人意见在标准时间内的反馈率	10%	1. 目标值: ____%以上 2. 每低于目标值____个百分点, 扣____分 3. 低于____分, 该项不得分	
	技术培训计划完成率	5%	1. 目标值: 100% 2. 每低于目标值____个百分点, 扣____分 3. 低于____%, 该项不得分	
工作态度	考勤纪律	10%	1. 考核期内严格遵守酒店考勤管理规定 2. 每迟到或早退 1 次, 扣____分 3. 考核期内, 迟到或早退累计到 3 次以上, 该项不得分	
	工作责任心	5%	1. 除做好本职工作外, 还主动承担酒店内部额外的工作, 得 4~5 分 2. 能够自觉地完成工作任务, 但对工作中的失误有推卸责任的迹象, 得 2~3 分 3. 不能保质、保量地完成工作任务, 且工作态度	

			度极不认真，得 0~1 分	
工作 能力	关注细节能力	5%	1. 能够对保洁工作的细节进行分析，并寻找最有效的解决方案，得 4~5 分 2. 能够指导他人更好、更细致地完成保洁工作，得 2~3 分 3. 能够通过对细节的关注，对保洁工作中可能存在的问题有一定的认识，得 0~1 分	
	协调能力	5%	1. 有很强的协调能力，对于保洁人员的内部关系、冲突等，有相应的解决方法或应对机制，得 4~5 分 2. 有一定的调节能力，能够将保洁人员间的内部矛盾消灭在萌芽状态，得 2~3 分 3. 对保洁人员中可能产生的不和谐因素有一定的了解，得 0~1 分	
考核 指标 说明	1. 清洁工具完好率 $\text{清洁工具完好率} = \frac{\text{考核期内完好的清洁工具数}}{\text{考核期内清洁工具总数}} \times 100\%$ 2. 防疫消杀工作计划完成率 $\text{防疫消杀工作计划完成率} = \frac{\text{实际完成防疫消杀工作数}}{\text{防疫消杀工作计划数}} \times 100\%$ 3. 技术培训计划完成率 $\text{技术培训计划完成率} = \frac{\text{实际完成的技术培训项目数}}{\text{计划施行的技术培训项目数}} \times 100\%$			

四、考核实施

1. 工作业绩考核

工作业绩考核指标为量化指标，可以从客房部获得相关数据。

2. 工作能力与工作态度考核

工作能力与工作态度考核（除考勤外）由人事行政部组织实施，公共区域主管负责考核评分，并填写相应的考核评分表，经客房部经理审核后，由人事行政部计算考核的最终得分。

五、考核结果应用

（略）。

4.6.7 客房服务员绩效考核方案

客房服务员绩效考核方案

一、考核目的

1. 明确客房服务员的工作范围及工作重点, 为客房部的绩效考核工作提供依据。

2. 奖勤罚懒, 提高客房服务工作的质量。

二、考核频次

通过月度考核的方法, 对客房服务员当月的工作表现进行考核, 考核时间为次月的 1~5 日, 如遇节假日则顺延。

三、考核细则

对客房服务员的考核包括工作任务完成情况、工作态度和工作能力三个方面, 其考核指标和评分标准见下表。

客房服务员绩效考核表

考核内容		考核指标及目标值	权重	评分主体		得分
				上级	同级	
工作业 绩考核	加床、开夜床服务	严格遵守服务标准时间, 超时次数不得多于____次	15%			
	楼层卫生	卫生死角数为 0, 检查合格率达____%	15%			
	补充客房用品	客房用品空缺率在____%以内	15%			
	房态记录	房态记录差错率控制在____%以内	10%			
	报告设备维修事宜	设备维修报告及时率达____%以上	10%			
	擦鞋等其他服务	客人满意度平均得分达____分以上	10%			
工作态 度考核	纪律	无违反酒店和客服部相关规定的行为发生	10%			
	考勤	无迟到、早退现象, 病假、事假天数不超过____天	5%			

工作能力考核	语言表达能力	能够与客人进行有效沟通，准确、灵活地完成各项服务操作	5%			
	应变能力	能够对客户面临的问题进行分析、判断，并快速做出反应，帮助客户解决住宿中遇到的问题	5%			
考核得分						

注：客房服务员考核得分=上级评分×60%+同级评分×40%。

四、考核结果应用

1. 考核等级划分

酒店按照一定比例将客房服务员的考核结果划分为以下五个等级。

- (1) 优秀：考核成绩 90 分。
- (2) 良好：90 分 > 考核成绩 80 分。
- (3) 一般：80 分 > 考核成绩 70 分。
- (4) 较差：70 分 > 考核成绩 60 分。
- (5) 很差：考核成绩 < 60 分。

2. 考核结果应用

(1) 客房服务员当月绩效考核结果为“优秀”时，在客房部内部予以公开表扬；连续 3 个月考核均为“优秀”时，酒店将给予现金奖励____元，与下月工资一起发放。

(2) 客房服务员当月绩效考核结果为“很差”时，在客房部内部予以公开批评；连续 3 个月考核均为“很差”时，酒店将对其进行岗位培训，培训后仍不合格的予以调岗或辞退处理。

4.7 客房部制度规范与服务标准

4.7.1 客房钥匙管理制度

制度名称	客房钥匙管理制度	编 号	
		受控状态	
<div>第 1 条 目的。</div> <div>为妥善保管客房钥匙，按规定正确领取、使用、收回客房的钥匙，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 适用范围。</div>			

本制度适用于酒店客房钥匙管理工作。

第 3 条 酒店钥匙的种类共有以下五种。

1. 万能钥匙。

使用万能钥匙，可打开酒店内所有客房的门锁，并且能够实施客房双重锁和能够打开客房双重锁。此钥匙由总经理（驻店经理）和值班经理（大堂经理）保管，财务总监保管一把钥匙封存储备用，便于总经理检查任何客房或值班经理于紧急情况下使用此万能钥匙。

2. 客房总匙。

使用客房总匙，可打开酒店内所有客房的门锁，但不能打开双重锁及实施双重锁。此钥匙由行政管家（客房经理）保管使用，便于客房部经理人员检查房间的工作。

3. 楼层主匙。

使用楼层主匙，只能打开一层楼所有客房的门锁。此钥匙由楼层领班保管使用，便于楼层领班检查房间状况和清洁卫生，以及楼层各班服务员整理客房、开床或客人丢失、忘带钥匙时为客人开门。

4. 客房钥匙。

客房钥匙是住店客人于住宿期间使用的钥匙，由接待处（问询处）保管。

5. 公共钥匙。

公共钥匙是各营业场所每日使用的工作钥匙，也便于公共清洁及领班安排非营业时间清洁营业场所时开门之用。此钥匙应统一保管于前台收银处的专门匙箱内，通常只有指定人员可领用，并留存可领用人的签名名单于前台，便于签领时登记核查之用。

第 4 条 客房钥匙的分发须严格控制，客房部的所有钥匙，平时必须锁在保险箱中。

第 5 条 客房服务员每天 6：00 领取楼层客房的万能钥匙和楼层工作间的钥匙，22：00 送回，并在客房钥匙交接表上签字。

第 6 条 客房钥匙领用人领用钥匙时，必须详细填写领用时间、钥匙号码、领用数量和自己的姓名，并负责钥匙的使用与保管工作。

第 7 条 非住店客人若要取用客房钥匙一定要出示住客的书面授权或书面证明方可，非住店客人如有特殊情况必须进入客人房间时，一定要有大堂副理和保安人员在场陪伴。

第 8 条 注意与前台收银、大堂副理、团体领队及陪同保持联系，提醒离店客人归还钥匙。

第 9 条 从客人手中收回钥匙时，应将钥匙放入相应的钥匙格内，以免到处放而丢失。放入钥匙时一定要看清楚房号，不要放错，避免引起工作不便。

第 10 条 22：00 以后，不准随意领用楼层客房的万能钥匙和楼层服务间的钥匙。特殊情况需使用时，

须经夜班楼层主管签字批准。

第 11 条 服务员工作期间须做到钥匙不离身，不得乱丢、乱放客房及服务间的钥匙。

第 12 条 钥匙不可带离酒店范围或交与他人，如钥匙领用人因公离店，领用人须先将钥匙交还客房服务中心，返回酒店时再重新领取。

第 13 条 如发现钥匙损毁，应立即向客房服务中心报告，并将损毁钥匙交回，同时领取备用钥匙，随后再申请重新配制一把备用钥匙。

第 14 条 客房钥匙丢失，须马上报告主管和领班，并要在第一时间寻找；无法找到时，部门须立即对门锁做相应的处理，避免发生安全事故，并对丢失钥匙的责任人予以处分。

第 15 条 本制度由客房部制定，经总经理审批后实行。

第 16 条 本制度自颁发之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.7.2 客房防火防盗制度

制度名称	客房防火防盗制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为加强对酒店客房的规范管理，避免酒店失火及盗窃事件的发生，特制定本制度。			
第 2 条 适用范围。			
本制度适用于客房部各岗位工作人员。			
第 2 章 客房防火安全工作规范			
第 3 条 客房服务中心应定期安排安全检查员参加保安部定期举办的消防培训，使其掌握必要的安全消防知识。			
第 4 条 安全检查员向各楼层客房的客人发放防火宣传材料，增强客人的防火意识。			
第 5 条 客房楼层服务人员、工作人员在发现客人将易燃、易爆、化学毒剂和放射性物品带进楼层和房间时，应及时予以阻止。如有劝阻不听或已带入的客人，应及时报告保安部。			
第 6 条 客房区域内严禁使用明火（客人吸烟除外）。如发现客人使用明火，服务员须记录客人房号并报告领班，及时劝阻客人。			

第 7 条 对房间内配备的电器设备应按规定布置并随时检查,发现不安全因素(如短路、漏电、接触不良、超负荷用电等问题),除及时采取措施外,要立即通知工程部检修,并报保安部。

第 8 条 客房各区域工作人员应做好客房防火安全的自查工作。

1. 各区域每天下班前进行防火安全自查,并将检查结果记录下来。
2. 检查各消防信道是否畅通,信道内是否堆放杂物,如有杂物则应立即通知责任人前来解决。
3. 检查该关闭的灯、门窗、电器设备电源是否已关闭。
4. 检查客房及公共区域是否有遗留的火种。

第 9 条 在遇有火情时,所有在场的服务人员、工作人员应按应急方案采取灭火行动,并按上级指令疏散客人,从最近的消防楼梯撤离到安全地带,并做到逐房检查,注意保护现场和客人的财产安全。

第 3 章 客房防盗管理规范

第 10 条 各楼层的所有服务员及工作人员应定时检查客房区域,提高警觉,掌握客人出入情况,注意观察进出客人携带物品的情况。

第 11 条 不可让客人自己进入工作间拿取客用备品或布草。

第 12 条 对客人的访客进行管理,做好住店客人的来访人员登记工作。

第 13 条 充分发挥监控系统的作用,对客房楼道、走道、出入口等地方进行严格监控,发现不明外来人员应立即向相关人员报告。

第 14 条 在巡视时,若发现客人房门插有钥匙,要敲门提醒客人收好。若房中无人,可将钥匙拔下,交楼层领班处理。

第 15 条 严格控制客房的各种钥匙,加强钥匙领取及领取后的使用管理。

第 16 条 向每个客人发放防盗知识材料,增强客人的防盗意识。

第 4 章 附则

第 17 条 本制度由客房部制定,经总经理审批后实行。

第 18 条 本制度自颁发之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.7.3 客房卫生管理制度

制度名称	客房卫生管理制度	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范酒店客房服务员的客房卫生服务工作，以保障客房卫生符合酒店的星级标准，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于客房部所有服务人员。</p> <p>第 3 条 客房服务人员在检查设备及客用品时需按照以下要求实施。</p> <p>1．轻轻拉动窗帘，检查窗帘轨道及窗帘是否有破损。</p> <p>2．留意枕头是否有损坏、污渍。</p> <p>3．留意毛毯、被子是否有损坏或烧迹，掀床单时应注意是否夹着客人的睡衣或物品，并检查床单等是否有污渍或损坏。</p> <p>第 4 条 客房服务人员在清理垃圾及脏布草时的注意事项。</p> <p>1．检查烟灰缸，注意熄灭烟头，留意是否有误放入垃圾桶的物品及垃圾桶内是否有玻璃和刀片。</p> <p>2．将毛巾、床上用品等客人用过的布草全部收放入工作车内，同时检查布草的完好程度。</p> <p>第 5 条 客房服务人员在为客人铺床前要对补充进房的毛毯、枕头、床罩、被罩等进行检查，保证无破损、无头发、无污渍、无杂物。</p> <p>第 6 条 客房服务人员为客人铺床的时间要严格控制，注意效率。铺好的床要保证美观、无明显褶皱、床上用品齐全。</p> <p>第 7 条 客房服务人员在为客人铺床结束后应按照以下标准清扫卫生间。</p> <p>1．带入一条干抹布，不可用客房毛巾做清洁用，也不能用浴巾、毛巾垫在地上。</p> <p>2．清洗面盆和浴缸时，要特别注意活塞的清洁，并清理杂物和毛发等脏物。</p> <p>3．使用正确的方法清洗云石台面，不可用洁厕剂清洗。</p> <p>4．清理浴缸时，不可站在浴缸内，要特别注意对物品架的清洗。</p> <p>5．补充的卷纸要注意将纸的留出部分折成 90°角。</p> <p>第 8 条 客房服务人员在清扫卫生间的工作结束后应对客房内物品上的灰尘进行擦拭。</p> <p>1．准备一干一湿两条抹布，床头柜镜面、金属和电器用品（灯泡、电视机）等要用干抹布擦拭。</p> <p>2．擦拭物品时，要注意轻拿轻放，擦拭完的物品按摆放规格放回指定位置。</p>			

第 9 条 客房服务人员在结束清扫工作后应严格按照酒店的物品摆放规格进行物品补充，注意普通房间和 VIP 房间的不同配备要求。

第 10 条 客房服务人员在补充完客房物品后应按照以下标准对客房进行吸尘打扫，并在打扫结束后对客房进行详细检查，确保客房卫生质量达到酒店要求。

1. 注意茶几底、床头柜底、行李架底等卫生死角。
2. 要用胶吸管吸边角的灰尘，不能用铁吸管吸，以免弄花脚线板。
3. 浴室地板要抹干水渍后才能吸尘。

第 11 条 本制度由客房部制定，经总经理审批后实行。

第 12 条 本制度自颁发之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.7.8 公共区域卫生管理制度

制度名称	公共区域卫生管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为规范公共区域保洁工作的开展，保证酒店公共区域的环境卫生符合星级标准，特制定本管理制度。			
第 2 条 适用范围。			
本制度适用于公共区域保洁员自检、保洁领班及主管进行监督检查等工作。			
第 2 章 公共区域卫生清洁标准			
第 3 条 大堂地面干净，定期打蜡保养。			
第 4 条 大理石墙面和地面清洁光亮，无尘、无划痕、无污迹。			
第 5 条 烟灰缸随时保持干净，缸内烟头不得超过 3 个。			
第 6 条 公共区域的花木盆内无杂物，植物生长正常，叶片无尘，摆放位置正确。			
第 7 条 门、窗玻璃光亮，无水迹、无手印。			
第 8 条 各种铜件和电镀件要光亮无尘，定期擦拭上光。			
第 9 条 地毯干净，无污迹和渣物，每天吸尘，发现污迹应随时处理。			
第 10 条 楼梯、走道干净无杂物，天花板无灰尘、蜘蛛网。			

第 11 条 沙发和座椅摆放整齐，无损坏、无污迹。

第 12 条 各种广告牌架无污、无尘，定期进行铜饰品的抛光处理，随时保持洁净。

第 13 条 遇雨雪天气，在大堂门口摆放伞架，加铺地垫和防滑标志，防止把雨雪的水迹带入大堂内，并安排人员及时擦拭地面水迹，保持地面干净，无水迹、无污迹。

第 14 条 大堂内的所有装饰物要保持无尘，定时擦拭。

第 3 章 公共卫生间清洁标准

第 15 条 卫生间无异味，便池清洁干净。

第 16 条 洗手池、台面无水迹，客人使用后及时擦净，台面不堆放杂物，物品摆放整齐。

第 17 条 卫生间镜面清洁光亮，无水迹、无手印。

第 18 条 各种电镀五金保持光亮，随时擦拭，无水碱、无污迹。

第 19 条 门清洁无尘，转动自如。

第 20 条 定期对水箱进行清理，箱内无沉积物，随时保持箱内清洁。

第 21 条 垃圾桶及时清理，保持清洁。

第 22 条 墙壁和地面经常擦拭，保持无尘、无污迹。

第 23 条 低值易耗品保持充足，及时添补。

第 24 条 灯具、风口定期擦拭，无灰尘。

第 4 章 客用电梯卫生清洁标准

第 25 条 客用电梯要随时保持清洁。

第 26 条 电镀电梯门每日用不锈钢保护剂擦拭，保持门面光亮，无污迹。

第 27 条 电梯内地面干净无残渣、无污迹，定期打蜡上光，保养。

第 28 条 电梯内墙面顶部无尘、无污迹，随时检查，擦拭干净。

第 29 条 电梯内广告无尘、无污迹，随时保持干净。

第 30 条 电梯内的玻璃、镜面无污迹、手迹，保持光亮。

第 31 条 电梯按钮每日擦拭消毒，如有故障应及时报修。

第 32 条 随时保持电灯正常运行，如有损坏应及时报修、更换。

第 5 章 清洁设备使用保养规范

第 33 条 酒店内所有保洁人员必须掌握清洁设备的使用方法，按照规范的操作流程进行操作。

第 34 条 所有清洁设备在使用后都应进行全面的清洁并定期保养。

第 35 条 设备使用前后都应检查其完好状况，发现问题要及时处理。

第 36 条 每件设备都应遵循规定的维修保养程序，所有设备应建有保养卡。

第 37 条 设备使用完毕后要按存放标准放在指定的区域。

第 38 条 设备存放地点应有可供放置柜子、抽屉、挂钩等的区域。

第 39 条 设备的保养应按照标准的程序，在规定的时间内进行。

第 6 章 附则

第 40 条 本制度由客房部制定，经总经理审批后实行。

第 41 条 本制度自颁发之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.8 客房部文书范本与表单设计

4.8.1 做房记录表

编号：

日期：____年____月____日

客房服务员：

楼层领班：

房号	房态	进房时间	出房时间	浴液	洗发水	香皂	牙具	签字笔	火柴	信纸信封	卫生纸	抽取纸巾	浴袍	床单枕套	小方巾	地巾	浴巾	洗衣袋	拖鞋
合计																			
备注				房态用酒店规定的简写字母代替；本记录表由服务员填写，当班领班签字确认															

4.8.2 客衣登记表

编号：

日期：____年____月____日

房间			取衣时间	
姓名			预计送回时间	
序号	客衣类别	件数	特殊要求	备注
1	西服上衣			
2	西裤			
3	衬衣			
4	T 恤衫			
5	休闲裤			
6	牛仔裤			
7	裙子			
8	短裤			
9	袜子			

4.8.3 房态检查记录表

编号：

日期：____年____月____日____时

房号	重锁	DND (请勿打扰)	有客	外宿	离店	空房	待修	备注

4.8.4 布草洗涤收取单

编号：

日期：__年__月__日

布草类别	布草种类	收取日期	数量	布草收发员	备注
客房布草	床单				
	被套				
	枕套				
	床裙				
	浴袍				
	浴巾				
	面巾				
	地巾				
	小方巾				
餐饮布草	台布				
	口布				
	杯布				
	椅套				
	托盘垫				

4.8.5 布草破损记录表

编号：

日期：__年__月__日

布草类别	布草种类	日期	数量	破损原因	记录人	备注
客房布草	床单					
	被套					
	枕套					
	床裙					
	浴袍					
	浴巾					

	面巾					
	地巾					
	小方巾					
餐饮布草	台布					
	口布					
	杯布					
	椅套					
	托盘垫					

4.8.6 夜班客房工作日志

编号：

日期：____年____月____日

夜班服务员			夜班领班		
查房情况	开夜床房间				
	DND 房间				
	已消毒房间				
	甜点发放房间				
	借用物品房间				
	待修房间				
特殊情况记录					
备注					

4.8.7 客房用品申领记录表

编号：

楼层：

日期：____年____月____日

品名	申领数	实发数	发放人	领用人
卫生纸				
便签				
签字笔				
火柴				

信纸				
一次性洗漱用具				

4.8.8 客人遗失物品登记表

编号：

日期：____年____月____日

拾捡人姓名			上交时间	
物品名称	件数	估计单价	拾捡地点	备注
领班签字			日期	
主管签字			日期	
经理签字			日期	

4.8.9 公共区域卫生清洁表

编号：

日期：____年____月____日

保洁员			保洁主管		
大堂清洁情况		卫生间清洁情况		电梯清洁情况	
地面		地面		地面	
门窗		门		门	
天花板		天花板		顶部	
墙面		墙面		墙面	
柱、台		恭桶		广告板	
沙发		洗手台		玻璃	
灯具		梳妆镜		镜面	
电话		皂液器		电灯	
宣传册架		干手器		—	—
烟灰缸		水箱		—	—
装饰品		垃圾桶		—	—

液晶电视		电镀件		—	—
------	--	-----	--	---	---

第 5 章 餐饮部精细化管理全案

5.2 餐饮部各岗位主要工作职责

5.2.1 餐饮总监岗位职责

岗位名称	餐饮总监	所属部门	酒店高层	编 号	
直属上级	酒店总经理	直属下级	餐饮部经理 康乐部经理	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[酒店总经理] --> B[餐饮总监] B --> C[餐饮部经理] B --> D[康乐部经理] </pre>				
职责概述	全面负责酒店餐饮康乐系统及中西餐厨房的经营管理，合理控制成本、提高毛利率，提高客人满意度，增加酒店的经营效益				
职 责	职责细分				职责类别
1. 工作计划	(1) 制订酒店餐饮部、康乐部的经营管理计划，并组织实施				周期性
	(2) 定期将餐饮部、康乐部的工作计划按要求提交酒店总经理审批				周期性
	(3) 定期向酒店总经理递交酒店指定的有关餐饮娱乐等各营业点的报告				周期性
	(4) 审阅餐饮部、康乐部经理递交的工作计划和报告，并给予意见				日常性
2. 餐饮系统的 经营管理	(1) 了解餐饮市场信息及竞争对手状况，做好本酒店餐饮服务的市场定位，协同酒店总经理作出决策				周期性
	(2) 参加酒店经营会议，落实相关内容，布置各营业点及厨房的工作				日常性
	(3) 策划餐饮部的各项重要活动，如美食节、节假日活动等				特别工作
	(4) 定期巡视各营业点、厨房及后台各区域，阅读餐饮系统的经营报表，掌握餐饮部及各区域的经营情况，发现问题及时做出调整				周期性

	(5) 督导加强做好防火、防盗、食品卫生、成本控制等工作	日常性
3. 康乐系统的 经营管理	(1) 了解竞争对手开展康乐项目的状况, 根据酒店实际情况做好康乐项目的定位, 协同酒店总经理作出决策	周期性
	(2) 巡视康乐各营业点及后台各区域, 指导、监督各营业点的工作, 发现问题及时做好调整, 提高康乐部的营业收入	日常性
	(3) 督导加强做好防火安全、成本控制等工作	日常性
4. 人员管理	(1) 提名餐饮部经理、康乐部经理的任免, 递交酒店总经理批准	特别工作
	(2) 核准除餐饮部、康乐部经理外其他管理人员的任免, 呈交人事行政部审核	特别工作
	(3) 制定和评估餐饮部经理、康乐部经理的年度绩效考核, 审核各部门基层管理人员的年度绩效考核与检查的标准与方法	日常性
	(4) 遵照酒店的人事政策和人力资源计划, 落实餐饮部、康乐部的培训计划与人力资源开发计划	周期性

5.2.2 餐饮部经理岗位职责

岗位名称	餐饮部经理	所属部门	餐饮部	编 号	
直属上级	餐饮总监	直属下级	各餐厅经理 行政总厨	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[餐饮总监] --> B[餐饮部经理] B --> C[行政总厨] B --> D[中餐厅经理] B --> E[西餐厅经理] </pre>				
职责概述	制订餐饮部经营计划与各项预算, 督导各营业点、中西餐厨房的日常业务顺利运作, 完成部门利润目标				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 餐饮营业点的 经营管理	(1) 制定餐饮部各项计划与经营预算, 确保各营业点准确贯彻实施			周期性	
	(2) 组织相关营业点做好有关菜品、饮品的销售工作			日常性	

	(3) 巡视各营业点的运转情况, 征集客人意见和建议, 并组织落实改善	日常性
	(4) 及时、认真地处理客人的投诉与抱怨, 与客人建立良好的关系	特别工作
	(5) 按月进行各营业点的经营活动分析, 研究当月经营情况和预算控制情况, 分析原因, 提出改进措施	周期性
	(6) 督促各营业点经理做好现场的卫生、安全工作	日常性
	(7) 组织送餐经理做好客房送餐与外卖服务工作	日常性
2. 厨房运营管理	(1) 与餐饮总监、行政总厨共同定期分析营业成本, 在此基础上制订成本控制计划, 并督促实施	周期性
	(2) 督促行政总厨搞好食品卫生、成本核算、食品价格、供应标准等工作, 积极支持对菜品的研究, 不断推陈出新	日常性
	(3) 审阅当日营业报表, 掌握当日食材供应和厨房准备工作情况, 与行政总厨协调组织做好准备工作	日常性
	(4) 负责餐饮部的设施、设备及厨房用具的管理, 拟定各项设备的添置、更新和改造计划, 不断完善服务项目	日常性
	(5) 督促行政总厨做好厨房卫生、安全工作, 贯彻执行食品卫生制度, 开展经常性的安全保卫、防火教育, 确保厨房的生产安全	日常性
3. 部门管理	(1) 主持召开部门例会, 落实餐饮总监布置的相关工作, 解决工作中出现的问题, 并把结果及工作建议向餐饮总监反馈	日常性
	(2) 负责本部门安全和日常的质量管理工作, 检查和督促各部门严格按照工作规程和质量标准进行工作, 实行规范化作业	日常性
	(3) 做好各餐厅、酒吧的内部协调工作及与其他相关部门的沟通合作, 尤其是协调好前台服务与厨房生产的关系	日常性
4. 人员管理	(1) 提名行政总厨、各营业点负责人的任用, 递交餐饮总监审核	特别工作
	(2) 协助制订餐饮部员工各项培训计划, 对下属员工进行业务培训, 不断提高他们的服务技能和推销技巧	日常性
	(3) 制定餐饮部各级管理人员和服务工作人员的考核标准, 认真考核部门管理人员的日常作业业绩, 以激发员工的士气和积极性	日常性

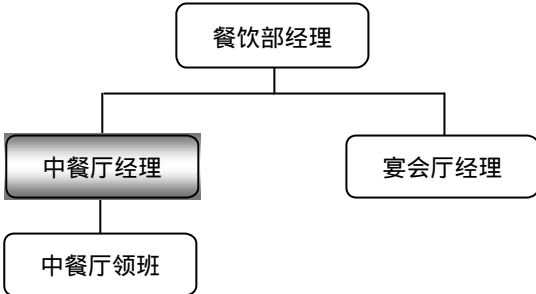
5.2.3 行政总厨岗位职责

岗位名称	行政总厨	所属部门	餐饮部	编 号	
直属上级	餐饮部经理	直属下级	各厨房厨师长、管事经理	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[餐饮部经理] --> B[行政总厨] A --> C[各营业点经理] B --> D[各厨房厨师长] B --> E[管事经理] </pre>				
职责概述	全面负责厨房组织和运转的指挥、管理工作，监督菜品的制备工作，按酒店制定的餐饮成本标准制作出优质的菜品				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 菜品开发与菜单设计	(1) 主持编制酒店菜品开发与菜单设计管理规范，经审批后组织实施			周期性	
	(2) 依据酒店餐饮部经营计划制订详细的菜品开发计划，提交上级批准后组织进行计划的推进工作			周期性	
	(3) 根据酒店各餐厅的特点和要求，设计富有特色的菜品，编制各厨房的菜谱，审定各菜品的规格			日常性	
	(4) 根据市场需求变化和各餐厅的经营目标与方针，督导各厨房厨师长及时调整与更新菜单，经审核后实施			周期性	
	(5) 根据客人反馈的意见及各菜品的销售情况，根据客人反馈和市场变化，经常推出特色菜，积极创造品牌菜			日常性	
2. 厨房生产的组织开展与管理	(1) 协调中、西餐厨房工作及厨房与其他部门之间的关系，根据各厨师的业务能力和技术特长，决定各岗位的人员安排和工作调动			日常性	
	(2) 编制厨房工作时间表，检查下属对员工的考勤工作			日常性	
	(3) 负责菜品出品质量的抽查、控制，每天检查各厨房的工作，督导员工按规范操作，发现问题及时提出改进措施			日常性	

	(4) 协助餐饮总监做好重要接待活动的策划、组织和落实工作,必要时亲自烹制主要菜品,保证菜品质量,提高酒店声誉	特别工作
	(5) 检查厨房用具及设备、设施的清洁、安全及完好状况,检查厨房食品及其环境的清洁卫生状况,发现问题及时解决	日常性
	(6) 主动咨询、了解客人对菜品的质量和供应方面的意见,负责处理客人对菜品质量的投诉,并采取有效措施进行改进	日常性
3. 食材、厨房设备及用具的管理	(1) 制定食材、厨房设备、用具的管理规定,并监督下属员工实施	周期性
	(2) 根据各厨房食材的使用情况及仓库存货数量,制订食材采购计划,严格控制食材的进货质量	日常性
	(3) 负责贵重食材的申购、验收、申领、使用等各环节的检查控制	特别工作
	(4) 签发食材申购单、领料单,督导各厨房每日做好鲜货原料的质量把关,并做好厨房用料使用报表,发现问题及时纠正	日常性
	(5) 督导各厨房厨师长对厨房设备、用具等进行科学管理,审定厨房设备及用具的更换与添置计划	日常性
4. 食品生产成本控制	(1) 协助餐饮部经理制定酒店食品生产成本控制制度,并制订食品生产成本控制计划,报上级批准后组织实施	周期性
	(2) 定期总结分析生产经营情况,改进生产工艺,准确控制成本,使厨房生产质量和经济效益不断提高	周期性
	(3) 根据各餐厅预算和经营定位,会同各餐厅经理研究零点、宴会、团队等餐饮毛利率标准,控制成本核算,报相关领导审批后,督导各厨房实施	周期性
	(4) 检查厨房物料损耗和使用情况,控制菜品的装盘、规格和数量,把好质量关,减少损耗,降低成本	日常性
5. 员工管理	(1) 拟定各厨房的人员编制,提名各厨房厨师长的任免,提交餐饮部经理审核、餐饮总监审批	特别工作
	(2) 组织各厨房厨师长定期参加业务研讨和对外交流活动,学习新技术与先进烹饪经验	周期性
	(3) 定期开展厨师长技术培训,做好各厨房厨师长的考核、评估工作	日常性
6. 其他工作	(1) 参加相关会议,并落实与厨房工作有关的会议内容	日常性

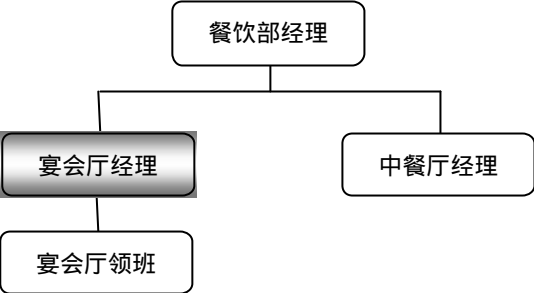
	(2) 主持召开各厨房的工作会议	日常性
--	------------------	-----

5.2.4 中餐厅经理岗位职责

岗位名称	中餐厅经理	所属部门	餐饮部中餐厅	编 号	
直属上级	餐饮部经理	直属下级	中餐厅领班	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[餐饮部经理] --> B[中餐厅经理] A --> C[宴会厅经理] B --> D[中餐厅领班] </pre>				
职责概述	负责中餐厅日常经营管理工作，向客人提供良好的就餐环境服务，争取获得最佳经济效益				
职 责	职责细分				职责类别
1. 中餐厅运营管理	(1) 在餐饮部副经理的指导下，制订中餐厅年度及月度经营计划				周期性
	(2) 参与制定、修订中餐厅各项服务工作规范与工作标准，并组织并确保相关文件的贯彻执行				周期性
	(3) 经常性开展同星级酒店的市场调查，保持中餐厅的竞争实力				日常性
	(4) 全面掌握中餐厅预订和重要接待活动，主持召开中餐厅有关会议				日常性
	(5) 做好中餐厅领班的排班工作，带头执行酒店规章制度，保证中餐厅日常工作的顺利完成				日常性
	(6) 在营业过程中，巡视中餐厅的营业和服务情况，检查领班的工作质量和餐厅的服务质量，确保为客人提供规范、标准、优质的服务				日常性
	(7) 抓好餐厅设施设备的保养和营业现场的卫生、安全工作				日常性
2. 接待与投诉处理	(1) 亲自督导或参与重要接待活动，积极征求客人的意见和建议				特别工作
	(2) 妥善处理客人的投诉，属于经理职权范围内的，可独立解决；超出职权范围的，上交餐饮部有关领导解决				日常性
	(3) 与客人保持良好的关系，随时与客人进行必要的沟通				日常性

	(4) 监督建立并完善客人接待档案, 汇总存档	日常性
3. 协调工作	(1) 与厨师长保持密切联系与合作, 提出有关食品销售的建议, 双方 共同完成每月或每日的特选菜单	日常性
	(2) 将客人需求反馈给厨师长, 为原料的采购和厨房出菜提供依据	日常性
	(3) 负责与各厨房、管事部等相关部门保持良好的沟通、协调与合作, 及时处理各类突发事件	日常性
4. 中餐厅收入管理与成本控制	(1) 审核中餐厅的营业收入, 做好结账控制工作, 杜绝舞弊行为发生	日常性
	(2) 及时填写餐厅日报表, 将餐厅经营情况拟成日工作报告, 向负责 中餐厅的餐饮部副经理汇报当日的营业情况	日常性
	(3) 于月底分析本月中餐厅经营状况, 并向上级汇报	周期性
	(4) 控制中餐厅低值易耗品成本, 抓好成本核算、节能控制工作	日常性
	(5) 加强配料、布草等物资的领用与管理工作, 降低费用, 增加盈利	日常性
	(6) 掌握中餐厅的饮料销售情况, 确保饮料成本控制在标准范围之内	日常性
5. 中餐厅员工管理	(1) 负责中餐厅领班的任用、晋升的提名工作	特别工作
	(2) 有计划地组织开展中餐厅培训活动, 不断提高餐厅服务员的专业 技术知识和服务技巧, 改善服务态度	日常性
	(3) 负责对下属领班的考勤、绩效进行考核和评估, 参与评估员工的 各项工作表现和纪律行为	日常性
6. 其他工作	(1) 参加餐饮部经理主持的部门工作例会, 并于开餐前召开中餐厅班 前会, 传达部门工作例会内容并布置当日的任务	日常性
	(2) 按中餐特点适时提出食品节建议, 编制食品节计划及餐厅装饰计 划, 并组织实施	特别工作

5.2.12 宴会厅经理岗位职责

岗位名称	宴会厅经理	所属部门	餐饮部宴会厅	编 号	
直属上级	餐饮部经理	直属下级	宴会厅领班	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[餐饮部经理] --> B[宴会厅经理] A --> C[中餐厅经理] B --> D[宴会厅领班] </pre>				
职责概述	全面负责宴会厅的日常运营和管理工作,领导宴会厅员工向客人提供优质、高效的服务,力保宴会厅的经营收益最大化				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 组织做好宴会预订工作	(1) 收集、整理工作人员提交的预订资料,做好记录			日常性	
	(2) 根据预订资料联系客人,与客人洽谈宴会的具体内容,掌握客人对宴会价格、规模、环境氛围等的要求			日常性	
	(3) 根据酒店的实际情况,结合客人的意见,指导设计宴会的菜单制作、气氛营造、摆桌、铺台、娱乐活动等			日常性	
2. 宴会厅日常运营管理	(2) 参与制订宴会厅的年、月度工作计划,带领领班、员工积极完成各项接待任务和经营指标,努力提高宴会厅的效益			周期性	
	(3) 进行调查研究,分析客源,掌握消费者的心理,制订宴会部的市场推广计划并广泛进行宣传,确保经营目标的实现			周期性	
	(4) 全面掌握货源、食品原材料价格和本餐厅各种食品的情况,协助厨房不断推出新菜品,新宴会菜谱			日常性	
	(5) 安排领班和服务班次,督导领班制定员工排班表,确保宴会厅各环节的衔接与有序运作			日常性	
	(6) 每日检查宴会厅内的卫生及硬件设施设备的清洁、维护、保养状况,保证宴会厅工作的正常运行			日常性	
	(7) 协调、安排有宴会订单的宴会订房			日常性	

3. 投诉处理	组织处理客人投诉 积极听取客人对宴会厅服务和食品的意见和建议，及时进行研究，调整相应对策，为客人提供良好的用餐环境	特别工作
4. 收入管理与成本控制	(1) 审核宴会厅营业收入，做好结账控制工作，杜绝舞弊行为发生	日常性
	(2) 建立物资管理制度，指导相关人员正确使用宴会厅的各项设备和用品，控制餐具损耗，最大程度上降低宴会厅的运营成本	日常性
5. 员工管理	(1) 负责宴会厅领班的任用、晋升的提名工作	特别工作
	(2) 制订宴会厅员工培训计划，有计划地组织开展宴会服务、宴会设计方面的培训活动，提升服务人员的业务熟练程度	日常性
	(3) 负责对下属领班及其他管理人员的检查和考核，参与评估员工的各项工作表现和纪律行为	日常性

5.2.24 中餐厨师长岗位职责

岗位名称	中餐厨师长	所属部门	餐饮部中餐厨房	编 号	
直属上级	行政总厨	直属下级	各操作点厨师	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[行政总厨] --> B[西餐厨师长] A --> C[中餐厨师长] A --> D[管事处经理] C --> E[各操作点厨师] </pre>				
职责概述	负责中餐厨房的日常管理工作，督导厨师按工作规范开展菜品生产工作，不断提高菜品的质量和客人的满意度				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 日常管理	(1) 在行政总厨的指导下制定菜单，不断推出新菜品和特色菜			周期性	
	(2) 制订中餐厨房的采购计划，向采购部门提供采购单			日常性	
	(3) 准时参加行政总厨召开的例会，在掌握酒店客房出租率、客人订餐等信息的前提下，制订中餐厨房生产计划，组织开展生产工作			日常性	
2. 菜品管理	(1) 负责安排中餐厨房的菜品生产，并监督检查出品的质量			日常性	

	(2) 督导砧板、粗加工、打荷、冷菜、炉灶、面点等操作点的厨师按照工作规范开展菜品加工与生产工作	日常性
	(3) 督导宴会、冷餐会、酒会等大型餐会的厨房准备及出菜工作	日常性
	(4) 巡查厨房各操作点, 监督厨师的投料和技术操作	日常性
3. 成本控制	(1) 督导各操作点厨师正确使用厨房的设施设备	日常性
	(2) 审核砧板、打荷、炉灶等各操作点向粗加工操作点递交的领料单	日常性
	(3) 巡视厨房, 监督厨师的用料量, 严格控制中餐厨房的成本费用	日常性
4. 环境卫生与食品安全	(1) 督导中餐厨房环境卫生的清洁工作, 保证厨房各操作间的卫生状况符合国家卫生标准及酒店的卫生管理规范	日常性
	(2) 巡视、检查原料质量, 严把菜品原料的质量关, 保证食品的安全	日常性
5. 员工管理	(1) 负责制订各操作点厨师的培训计划, 不断提高厨师的业务技能	周期性
	(2) 组织开展各操作点厨师的培训工作, 并做好新员工的入职辅导	日常性
	(2) 对中餐厨房各操作点厨师的工作进行考评, 制定奖惩办法并提请行政总厨审批后, 呈交人事行政部实施奖惩	周期性

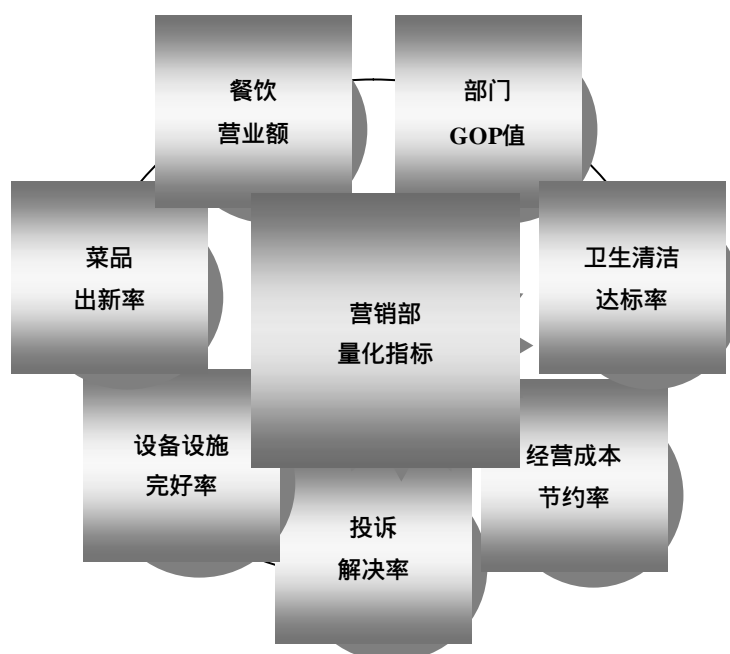
5.2.29 管事经理岗位职责

岗位名称	管事经理	所属部门	餐饮部管事处	编 号	
直属上级	行政总厨	直属下级	管事领班	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[行政总厨] --> B[中餐厨师长] A --> C[管事经理] A --> D[西餐厨师长] C --> E[管事领班] </pre>				
职责概述	负责管事处的日常管理, 督导员工按工作规范完成餐具、器皿的清洗、保管等工作				
职 责	职责细分				职责类别
1. 管理处日常管理	(1) 协助上级建立、健全管事处的物品存储、物品盘点等制度、工作流程与工作规范, 并督导实施				周期性
	(2) 督导管事领班、洗碗工及物资管理员的工作				日常性

	(3) 负责管事处的洗碗机、银器打磨机等设备的配备申请	特别工作
	(4) 协助人事行政部做好洗碗机、银器打磨机等固定资产的建档工作	日常性
	(5) 及时与各营业点经理沟通, 根据营业情况提供数量充足的餐具	日常性
	(6) 负责审核餐具、用具及清洗用品申领单, 并组织做好申领补充工作	日常性
	(7) 控制、盘点各种器皿的数量, 根据各营业点的损耗基数, 定期补充	周期性
	(8) 确保餐具的清洁度和银器、铜器的光亮度, 使其符合酒店标准	日常性
2. 管事处成本控制	(1) 了解和检查餐具、饮具的使用情况, 及时提出更新、添置计划, 并采取有效措施减少损耗和浪费, 严格控制低值易耗品的损耗率	日常性
	(2) 做好每月、每年的盘点工作, 为编制预算提供可靠的依据	周期性
	(3) 对餐饮部各处的物料使用做出精确统计, 并定期向餐饮部经理汇报	周期性
	(4) 定期呈交餐饮部餐具损耗给餐饮部经理, 以作成本控制的参考依据	周期性
3. 人员管理	(1) 协助人事行政部做好管理处员工的培训工作, 提高管事人员的素质	日常性
	(2) 安排领班的班次, 检查和督导员工严格执行工作规程, 实行规范化服务, 并负责管事领班的日常考勤与绩效考核工作	日常性

5.5 餐饮部量化指标与考核方案

5.5.1 餐饮部量化指标



5.6 餐饮部各岗位绩效考核方案

5.6.2 餐饮部经理绩效考核方案

餐饮部经理绩效考核方案
<p>一、考核范围</p> <p>1. 经营指标达成情况。</p> <p>2. 服务质量评价情况。</p> <p>3. 培训工作执行情况。</p> <p>4. 其他管理工作落实情况。</p> <p>二、考核量表设计</p> <p>对餐饮部经理业绩进行评价，设置的考核项目及指标见下表。</p>

餐饮部经理业绩考核量表

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	餐饮营业额	15%	餐饮营业额达到____万元	
2	部门 GOP 值	15%	餐饮部 GOP 值达到____万元	
3	餐饮销售计划达成率	15%	餐饮销售计划实现率达 100%	
4	餐饮经营成本节省率	10%	餐饮经营成本得到有效控制，费用节省率达____%以上	
5	菜品出新率	10%	菜品出新率达____%以上	
6	客人投诉解决率	10%	客人投诉解决率达 100%	
7	客人满意度	10%	客人对餐饮服务满意度评价达____分以上	
8	设备设施完好率	5%	设备设施完好率达____%以上	
9	卫生清洁达标率	5%	卫生清洁达标率为 100%	
10	部门员工培训 考核达标率	5%	下属员工工作技能提升率达____%	
本次考核总得分				

三、考核实施与组织

(略)。

四、绩效考核结果运用

1. 绩效改进。
2. 职位调整。
3. 激励与薪酬。

5.6.3 行政总厨绩效考核方案

行政总厨绩效考核方案

一、业绩考核标准

1. 任务绩效

(1) 新品研制情况。每月推出符合质量要求的新菜数量必须达到____款以上, 每少推出一款, 扣____分。

(2) 销售额达成率。销售额达成率达____%, 每低于目标值____个百分点, 扣____分。

(3) 销售利润达成率。销售利润达成率达____%, 每低于目标值____个百分点, 扣____分。

(4) 材料成本下降率。材料成本下降率达____%, 每低于目标值____个百分点, 扣____分。

2. 管理绩效

(1) 客户投诉率低于____%, 每高于目标值____个百分点, 扣____分。

(2) 客户增长率达____%, 每低于目标值____个百分点, 扣____分。

(3) 餐具破损率低于____%, 每高于目标值____个百分点, 扣____分。

(4) 每发生 1 起部门员工违规事件, 扣____分。

(5) 各项费用指标控制在酒店制定的标准范围内, 每项指标上升 (或下降) ____%, 则相应减少 (或增加) ____分。

3. 日常工作管理

(1) 核实入厨原材料购入数量及质量检验状况。原材料数量、质量每出现 1 次异常, 扣____分。

(2) 厨房各种卫生检查均合格, 未合格, 每次扣____分。

二、考核实施说明

1. 考核主要评估人

实行百分制考核, 由餐饮总监对其进行考核。

2. 考核结果运用

(略)。

5.6.4 厨师长绩效考核方案

厨师长绩效考核方案

一、考核目的

为监督和改善酒店厨师长的工作绩效，提高酒店菜品质量，提高营业利润，特制定本考核方案。考核结果作为厨师长薪酬调整、职位变动和培训安排等工作的主要依据。

二、考核原则

本考核方案以公平、公正、客观为原则。

三、考核周期

1. 月度考核：对厨师长当月的工作绩效进行考核，考核实施时间为下一个月的 1~5 日，遇节假日顺延。

2. 季度考核：对厨师长当季度的总体工作绩效进行考核，考核时间为下季度第一个月的 5~10 日，遇节假日顺延。

3. 年度考核：考核厨师长当年 1~12 月的综合工作绩效，考核时间为下一年度的 1 月 5~15 日，遇节假日顺延。

四、考核内容

根据厨师长的岗位职责及绩效目标，可从财务类、运营类、学习发展类等方面设定绩效考核指标，具体的考核指标及评分标准见下表。

厨师长绩效考核表

考核项目	考核指标	指标说明及评分标准	分值	得分
财务类	餐厅 GOP 值	餐厅营业总收入 - 餐厅营业总支出 目标值为____元以上，每减少____元，减____分；低于____元，减____分	10	
	餐厅 GOP 率	$\frac{\text{餐厅营业总利润 (GOP)}}{\text{餐厅营业总收入}} \times 100\%$ 目标值为____% ~ ____%，每低于最低值或高于最高值____%，减____分	10	

	成本节约率	$\frac{\text{计划会产生的成本} - \text{实际成本}}{\text{计划会产生的成本}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____分	10	
运营类	菜品出新数	指考核期内出品的新菜肴数量，目标值为____道以上，每减少____道，减____分	10	
	出品菜肴退单率	$\frac{\text{菜肴卖出盘数}}{\text{菜肴出品盘数}} \times 100\%$ 目标值为____%，无因菜品质量不合格而产生的退菜，每减少____%，减____分	10	
	设施、设备完好率	$\frac{\text{考核期内完好的设施、设备台数}}{\text{考核期内设施、设备总台数}} \times 100\%$ 目标值为____%以上，每减少____%，减____分	5	
	客人满意度	指客人对菜品的满意度评价，目标值为____分，每减少____分，减____分	3	
	菜品稳定性	指对出品的菜肴进行不定期抽查、评分，菜品味道、菜色保持稳定，基本无差别；若考核期内有任意两次评分差距超过____分，减____分	12	
	厨房卫生达标率	$\frac{\text{厨房卫生达标的项数}}{\text{卫生应达标的项数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每减少____%，减____分	10	
学习 发展类	人员流失率	$\frac{\text{主动离职的厨房人员数}}{\text{厨房人员总数}} \times 100\%$ 目标值为____%以下，每增加____%，减____分	10	
	厨艺竞赛奖情况	考核期内所管辖的厨房获得的各项厨艺竞赛奖次数及对开发新菜品的贡献度等，根据具体情况，给予0~8分	10	

5.6.5 管事经理绩效考核方案

管事经理绩效考核方案

一、绩效评估内容

1. 酒店用具管理情况。
2. 清洁卫生管理情况。
3. 经营成本控制情况。
4. 部门员工管理管理。

二、量化考核计分说明

根据上述考核内容设计考核表，具体内容见下表。

管事经理绩效考核表

考 内容	权重	计分说明
各营业点餐具及其他所需相关用具采购及时率达 100%	20%	未在规定时间内完成，扣____分/次
设备设施完好率达____%	30%	每低于目标值____个百分点，扣____分
各营业点环境卫生达标率达____%	20%	每低于目标值____个百分点，扣____分
当期成本较上期下降____%	10%	每低于目标值____个百分点，扣____分
管事处员工工作无违反酒店规章制度的行为发生	10%	存在不符合酒店规章制度的行为，扣____分/人次
员工培训计划完成率达 100%	10%	每低于目标值____个百分点，扣____分

三、部分指标计算说明

1. 卫生检查达标率 = $\frac{\text{当期卫生检查达标次数}}{\text{当期卫生检查总次数}} \times 100\%$ 。
2. 员工培训计划完成率 = $\frac{\text{实际完成的培训项目（次数）}}{\text{计划培训的项目（次数）}} \times 100\%$ 。

四、考核结果管理

（略）。

5.7 餐饮部制度规范与服务标准

5.7.1 餐饮服务质量管理体系

制度名称	餐饮服务质量管理体系	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为提升酒店餐饮服务质量，特结合酒店餐饮服务的相关制度与规范，制定本管理制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于在酒店中餐厅、西餐厅、宴会厅、酒吧等从事餐饮服务的所有人员。</p> <p>第 3 条 管理宗旨。</p> <p>餐饮部服务质量管理旨在及时发现餐饮服务工作中存在的问题，采取相应的措施，在原有基础上得到改进，提高服务质量。</p> <p>第 4 条 酒店餐饮部餐饮服务质量管理体系。</p> <p>1 . 餐饮部服务质量管理，按垂直领导体制，严格实施逐级向上负责、逐级向下考核的质量管理责任制。</p> <p>2 . 餐饮部应划分、缩小质量监督范围，建立质量监督检查网络作为部门的一个管理子系统，以保证质量管理的连续性和稳定性。</p> <p>第 5 条 餐饮部服务质量监督检查的依据。</p> <p>餐饮部服务质量监督检查工作必须根据国家旅游局评星标准及评分原则，结合酒店规定的管理制度、服务工作规程、质量标准等进行，必须坚持“让客人完全满意”的服务宗旨。</p> <p>第 6 条 餐饮部服务质量监督检查的方式、方法。</p> <p>1 . 采取每日例行检查与突击检查相结合、专项检查与全面检查相结合、明查与暗查相结合的方式。</p> <p>2 . 用电话询问、口头提问、客人意见反馈等方法。</p> <p>第 7 条 餐饮部服务质量监督检查的内容。</p> <p>1 . 餐饮部服务质量监督检查主要以菜品质量、餐厅卫生、设备保养、服务态度、仪容仪表、服务技能、服务程序和服务知识等为主。</p> <p>2 . 菜品质量应按食品卫生和厨房工作规范严格操作生产，严格把关，坚持质量不合格的菜品决不出厨房。</p> <p>第 8 条 餐饮部服务质量监督检查工作的开展。</p>			

1. 餐饮部定期组织经理级以上人员对各营业点的服务质量进行检查。
 2. 餐饮部经理应采取定期或随时抽查的方式对营业点在开餐过程中的服务质量进行检查。
 3. 各营业点的各级管理人员加强现场管理和督导,并做好逐日考核记录,作为奖罚的依据,并将质量管理情况和改进措施在每周例会上汇报讨论。
 4. 各营业点应设立客人意见征求簿,及时处理客人投诉,并做好统计反馈工作,各管区主管或领班应经常征求订餐客人和接待单位的意见;后台部门应征求前台部门的意见,了解客人的质量反馈。
 5. 聘请专家对餐饮服务质量进行临时暗访检查。
- 第 9 条 各级检查人员应对检查结果认真记录,对严重危机事件进行处理,并公布处理结果。
- 第 10 条 对各管区的质量及时分析评估并作出报告,同时定期开展交流和评比活动。
- 第 11 条 对检查出的质量问题,必须制定切实可行的改进措施并限期改正,检查者必须认真负责、实事求是、处事公正。
- 第 12 条 为了确保质量管理工作的严肃性,做到有案可查,餐饮部应建立员工工作质量档案和各级管理人员工作质量档案。
- 第 13 条 本制度由酒店人事行政部负责制定,经总经理审批后实行。
- 第 14 条 本制度自下发之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.7.2 餐厅服务人员礼仪规范

规范名称	餐厅服务人员礼仪规范	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为增强餐厅服务人员的服务意识，提升服务水平，规范餐厅服务人员的服务行为，提升酒店的整体服务层次，特制定本礼仪规范。			
第 2 条 适用范围。			
本规范适用于酒店所有餐厅服务人员。			
第 2 章 餐厅服务人员日常行为礼仪			
第 3 条 餐厅服务人员上岗时不带戒指等饰物，不留长头发、长指甲，要保持良好的仪容仪表。			

第 4 条 餐厅服务人员在餐厅中不得大声讲话,避免与同事说笑打闹,不得有不雅之举,如用手触摸头脸或置于口袋中等。

第 5 条 餐厅服务人员不可在工作区域内抽烟,不得嚼口香糖、槟榔等,不得照镜子或梳头发、化妆。

第 6 条 餐厅服务人员于开餐时间站立服务,站姿要端正,符合规范要求。

1. 不得双手交叉抱胸或搔痒。

2. 不得在客人面前打哈欠,忍不住打喷嚏或咳嗽时要使用手帕或面纸遮掩,并事后马上洗手。

3. 不得在客人面前算小费或看手表。

第 7 条 餐厅服务人员要始终保持良好的仪容仪表,礼貌接待客人,尽量记住常客的习惯与喜好的菜品。

第 8 条 餐厅服务人员按规范摆台,桌椅排列整齐,客人用过的烟灰缸一定要及时更换。

第 9 条 餐厅服务人员为客人提供服务前,要检查点菜单、酒单、收银夹是否准备妥当。

第 10 条 餐厅服务人员下班前必须严格检查各用火点,保证各部位关闭,拴好门窗通道后方可下班。

第 11 条 酒店不允许任何工作人员从餐厅带出食品、用具、调料等物品。

第 3 章 餐厅服务人员对客服务礼仪

第 12 条 客人进入餐厅时,服务人员以微笑迎接客人,根据客人的年龄及阶层先服务女士,但主人或女主人要留在最后才服务;在服务时避免碰触客人的身体,不得靠在客人身上。

第 13 条 客人准备入座时,服务人员应主动上前拉椅让座。

第 14 条 餐厅服务人员要预先了解客人的需要,避免聆听客人的闲聊,保证在不影响服务的情况下才能与客人聊天、联络感情。

第 15 条 餐厅服务人员在服务中禁止背对客人,不得斜触靠墙或服务台,不得跑步或行动迟缓、突然转身或停顿。

第 16 条 餐厅服务人员在服务时尽量避免与客人谈话,如果不得不谈话,应将脸转移,避免正对食物;除非是不可避免,否则不可碰触客人。

第 17 条 在上菜时,服务人员应先将菜式呈给客人过目,并清晰、准确地报上菜名,然后询问客人要何种配菜;确定每道菜需要用的调味酱及佐料;需要用手拿食物时,洗手碗必须马上送上。

第 18 条 一般除了面包、奶油、色拉酱和一些特殊的菜式,所有的食物、饮料均需从右边上;切忌将叉子叉在肉类上。

第 19 条 在条件允许的情况下,应在主动征询客人的意见后,为客人分汤和菜品。

第 20 条 要注意保持工作场所的清洁,避免在客人面前做清洁工作。

1. 勿将制服当抹布，保持制服的整洁。
 2. 勿置任何东西在干净的桌布上，以避免造成污损，溢泼出来的食物、饮料应马上清理。
 3. 上冷餐要用冷盘，上热餐要用热盘。
 4. 不可用手接触任何食物。
 5. 餐厅中所有餐具，需要用盘子盛装拿走，盘上需加餐巾。
 6. 清除或补齐餐具时，避免餐具碰撞发出声响。
- 第 21 条 所有掉在地上的餐具均需更换，但需先送上干净的餐具，然后再拿走弄脏的刀叉。
- 第 22 条 不得堆积过多的盘碟在服务台上，不得空手离开餐厅返回厨房，也不得拿超负荷的餐具。
- 第 23 条 在服务中发现蔬菜、肉类或其他副食品有异常，如有异味、变质、霉烂或变色等，应及时报告直属领班，在未得到领导的明确意见前不准擅自处理。
- 第 24 条 口袋中应随时携带开罐器、打火机及写字笔，应确定所有的玻璃器皿与陶瓷器皿没有缺口。
- 第 25 条 不得与客人争吵，不得批评客人或强迫推销。
- 第 26 条 对待小孩必须有耐心，不得抱怨或不理睬。若小孩影响到别桌的客人，应请其父母加以劝导。
- 第 27 条 在客人未要求或未经客人同意之前，不可送上账单。
- 第 28 条 待客人要求结账时，应按规范进行结账服务：使用收银夹，账款无差错，收款后向客人道谢。
- 第 29 条 在最后一位客人用完餐之前，不要马上清理杯盘，除非是客人要求才进行处理。

第 4 章 附则

- 第 30 条 本规范由餐饮部负责制定，经总经理审批后实行。
- 第 31 条 本服务规范自下发之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.7.3 中餐厅服务标准与规范

规范名称	中餐厅服务标准与规范	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为增强中餐厅人员的服务意识，规范中餐厅人员的服务行为，提升中餐厅的服务层次，特制定本服务标准与规范。			

第 2 条 适用范围。

本标准与规范适用于酒店所有中餐厅服务人员。

第 2 章 中餐铺台工作标准与规范**第 3 条 准备摆台。**

1. 服务员应洗净双手，将各类餐具、垫碟、台布、口布、调味品等准备齐全。
2. 检查餐具、垫碟等是否有破损、污迹及手印，是否洁净光亮。
3. 检查台布的尺寸是否合适，台布、口布是否干净、无破损，熨烫平整。
4. 检查各类调味品是否齐全，调味品器皿外表是否洁净。

第 4 条 铺台布。

1. 手持台布立于餐桌一侧，将台布抖开，覆盖在桌面上，中股朝上，平整无皱褶，台布四周下垂长短基本一致。
2. 铺好台布后，应再次检查台布的质量及清洁度。

第 5 条 摆放餐具。

餐具的摆放具体内容见下表。

餐具摆放标准一览表

项目	摆放标准	
某一套餐具的位置摆放	<ol style="list-style-type: none"> 1. 餐盘距离桌边一指，餐盘上面摆放吃盘 2. 餐盘左前方摆放小碗，碗内摆放小勺（勺把向左前方），餐盘右前方摆放小酱碟；小酱碟、小碗中心在一条连线上 3. 小酱碟右侧摆放筷架 4. 筷架左侧勺托上摆放汤勺，汤勺柄端与桌沿距离为三指 5. 筷架勺托右侧摆放筷子，筷子上配有筷子套，筷子套上的店徽向上，套口向下 6. 小碗正前方摆放高脚杯，杯、碗之间的间距为一指；拿高脚杯时，应握杯脚 	
所有餐在餐桌上的位置摆放	1. 圆桌餐具摆放	<ol style="list-style-type: none"> （1）主位面向窗户，副主位在主位对面位置 （2）每套餐具间距离相等，不小于 10 厘米
	2. 长方桌餐具摆放	<ol style="list-style-type: none"> （1）两个长边上各摆放两套餐具，这两套餐具间的距离相等 （2）每一边的两套餐具应与另一边上的餐具对齐

第 6 条 摆放烟灰缸、牙签筒、鲜花等物品。

1. 圆桌摆放方法如下。

(1) 主位及副主位正前方摆放牙签筒,两个牙签筒中间的位置摆放烟灰缸,两个烟灰缸的连线与两个牙签筒的连线垂直。

(2) 火柴摆在烟灰缸上靠近转盘侧,火柴盒磷面向里、店徽向上。

(3) 鲜花摆在玻璃转盘正中间。

(4) 鲜花右侧可放台号卡,号码要朝进门处。

2. 长方桌摆放方法如下。

(1) 中股缝距靠近桌边 10 厘米处摆放烟灰缸。

(2) 火柴摆在烟灰缸上面,火柴盒磷面向里、店徽向上。

(3) 鲜花摆在中股缝正中间。

(4) 鲜花右侧可放台号卡,号码要朝进门处。

第 7 条 摆放椅子,即按照铺设的席位,配齐椅子,做到椅子与席位相对应。

1. 圆桌的高背椅椅边应恰好触及台布下垂部分,正主位、副主位座椅摆好后,其他座椅间距相等。

2. 长方桌的扶手椅椅边应与长方桌的桌边距离 10 厘米。

3. 所有长方桌的扶手椅从侧面看去应在与餐桌平行的直线上。

第 8 条 进行铺台质量检查时,主要检查台面铺设是否有遗漏,是否符合下列标准规范。

1. 餐台是否放在适当的位置。

2. 台布十字是否在中心位置,放转盘于桌中央。

3. 高级或重要宴会的转盘上要铺抽纱装饰,鲜花放在转盘中央。

4. 烟灰缸一般每台三个,一个摆在副主位正前方的转盘边,另两个成等边三角形放置于相应的位置。

5. 摆椅子时,要在第一主宾右边的第一、第二客人之间留出服务员的上菜位,其他餐位距离相等。

第 3 章 迎接、引领客人的标准与规范

第 9 条 当客人向餐厅走来,离门口约 1 米时,迎宾员应主动上前迎接,使用敬语问候客人,了解客人有无预订和就餐人数。

第 10 条 当确认客人信息后,迎宾员应礼貌地引领客人入座,需注意以下几个方面。

1. 迎宾员应面带微笑,身体微倾,做手势并使用敬语,走在客人右前方,相距约 50 厘米的位置引领客人到事先安排好的或客人喜欢的餐台,引领的速度最好与客人行走速度相同。

2. 当引领客人至餐台时,迎宾员要先询问客人是否喜欢这个餐台。

3. 当客人示意对餐位满意后,为客人拉椅,拉椅时要用左手顶住椅背,双手扶住椅背上部,平稳地将椅子拉出,并伸手示意顾客就坐。

4. 客人入座后,迎宾员将菜单或酒水单打开至第一页,从客人左侧(或右侧)双手送上,并礼貌地请

其阅读，然后将此餐台转至当台服务员进行服务。

第 11 条 当迎宾员将客人引领入座后，应快速回到迎宾岗位，将来宾人数、到达时间、餐台号快速记在迎宾记录本上，然后做好迎接下批客人的准备工作。

第 4 章 中餐点菜服务标准与规范

第 12 条 迎宾员将菜单递交客人之后，服务员应站在客人右侧 0.5 米处等待客人浏览菜单，并积极介绍菜品。

1. 在客人浏览菜单时，服务员应及时向客人简单介绍菜单上的菜品，并回答客人的询问。

2. 用礼貌和自信的口气描述菜品的样式、大小、味道、温度和特点。

3. 向客人介绍时，应将中餐厅、厨师长今日特别推荐列入推荐内容。

第 13 条 写点菜单。

1. 在确认客人所点的菜品后，应按客人的提议或需求分量来写菜单，认真记录客人所点的菜和先后顺序。

2. 将客人的需求准确地写在点菜单上，如有听不清楚或不明白的菜名，不要擅作主张，应当礼貌地向客人问清楚。

3. 记录客人的点菜要用正楷写清菜品的名称，字迹须清晰、工整。

4. 若客人未到齐，点菜单上应注明“等叫”，对赶时间的客人应注明“加快”，对有特殊要求的客人，也应注明各种特殊要求。

5. 烹饪海鲜、鱼类时要写明做法、斤两，并且询问是否需要确认。

6. 客人不能很快决定自己所要的菜品种时，服务员应耐心等待，热情为客人介绍、推荐本酒店的特色菜及各式菜品的风味、特点。

7. 如果客人点菜确实比较慢或餐厅快要结束营业时，服务员应用委婉的方式礼貌地向客人解释。

8. 点完菜后，应热情的向客人复述一遍，以确保菜单准确无误。

第 14 条 客人点菜过程中，服务员应预测客人的需要，为客人提供超前的服务，主要包括以下事项。

1. 对有急事的客人推荐易准备、制作时间较短的菜品。

2. 对贵宾或美食家应推荐最好的菜品。

3. 对点菜时犹豫不决的客人应给予必要的解释和帮助。

4. 对独自一人进餐的客人应友善地接触。

5. 对于特别的场合（如情侣用餐等）应建议客人配备香槟酒或葡萄酒。

6. 对经济型的客人，推荐的菜品量需充足、价格适中。

7. 对素食者要推荐低热量的食品和饮料。

第 15 条 服务员应在客人接受建议或推荐后，礼貌地感谢客人。

第 5 章 中餐上菜服务标准与规范

第 16 条 餐厅领班要在上菜前检查菜品的质量及数量。

1. 确保每一道菜都从色、香、味、形、量上符合标准，不合标准的菜品应马上退给厨师长。
2. 传菜员在保证菜品新鲜、不变质的前提下，才可以将菜送进餐厅。

第 17 条 在确认菜品质量后，传菜员应快速送菜到客人的餐桌旁。

第 18 条 餐厅服务员协助传菜员上菜，不能让客人自己上菜。如服务员不能及时协助上菜时，传菜员应将托盘放在附近的工作台上，小心地为客人上菜。

第 19 条 上菜时，服务员应根据不同的客人尽量使用普通话、粤语、英语等语言清晰地报菜名。

第 20 条 上菜要分主次，先上配料后上菜。

第 21 条 每一道新菜上桌后，都先转向上宾和主人之间，并用手势示意，请宾主享用。

第 22 条 上菜时，应在指定的位置，同时应尽量避免打扰客人用餐。如果餐碟较烫，应提醒客人小心。

第 23 条 当上至第二、第三道菜时，应主动上前询问宾主是否对菜品满意。如果得到客人对菜品味道或速度的要求，应及时与厨房沟通，在剩下的菜品制作过程中予以修正。

第 24 条 点菜时未点主食的，应主动询问客人是否需要主食。

第 25 条 当上最后一道菜时，要告知客人菜已上齐，并向客人做进一步的推销。

第 26 条 服务员应妥善解决客人关于菜品的投诉。

1. 如果客人就某一道菜品进行投诉，餐厅服务员应先向客人表示诚恳的歉意，后马上撤掉此道菜，退回厨房，并立即通知餐厅领班或经理。

2. 餐厅领班或经理向客人道歉，征得客人的同意后，请厨师长重新制作此道菜，并保证质量。

3. 餐厅结束营业后，将客人的投诉记录在餐厅的每日报表上，并通知餐饮总监。

第 6 章 中餐分菜服务标准与规范

第 27 条 服务员应了解中餐分菜的工具体并掌握其使用方法。

1. 中餐分菜的主要工具包括分菜叉（又称服务叉）、分菜勺（又称服务勺）、公用勺、公用筷、长把汤勺等。

2. 分菜叉、分菜勺的使用方法如下。

- （1）服务员左手拿勺，右手握住叉把，勺心向上，叉底部向勺心。
- （2）在夹菜和夹点心时，主要依靠手指来控制。
- （3）分带汁菜时，应用分菜勺盛汁。

3. 公用勺和公用筷的用法：服务员站在与主人位置成 90°角的位置上，右手握公用筷，左手持公用

勺，相互配合将菜分到每位宾客的餐碟中。

4. 长把汤勺的用法：分汤菜，当汤中有菜时需用公用筷配合操作。

第 28 条 服务员应熟知分菜的基本要求。

1. 服务员在进行分菜前应先将菜品向客人展示，并介绍名称和特色后，方可分菜。

2. 分菜时需留意菜的质量和菜内有无异物，及时将不合标准的菜品送回厨房更换。

第 29 条 餐盘分让式分菜时，服务员应站在客人的左侧，左手托盘，右手拿叉与勺，并在客人的左侧将菜分派给客人。

第 30 条 二人合作式分菜时应遵循以下步骤。

1. 服务员将菜盘与客人的餐盘一起放在转台上。

2. 服务员用叉和勺将菜分派到客人的餐盘中。

3. 由客人自取或服务协助将餐盘送到客人面前。

第 31 条 分菜台分让式分菜时，应遵循以下步骤。

1. 服务员将菜摆在转台上向客人展示，后由服务员端至分菜台。

2. 服务员在分菜台将菜分派到客人的餐盘中。

3. 将盛好菜的各个餐盘放入托盘中，同时将客人面前的污餐盘收走。

4. 将菜托送至餐桌边，用右手从客位的左侧放到客人的面前。

第 32 条 服务员进行特殊情况下的分菜时应注意以下要求。

1. 对特殊客人的分菜。

(1) 客人只顾谈话而忽视吃菜。遇到这种情况时，服务员应抓住客人谈话出现短暂的停顿间隙时机，向客人介绍菜品，并以最快的速度将菜品分给客人。

(2) 遇到客人带有儿童用餐时，应先把菜分给儿童，然后按常规顺序分菜。

(3) 对老年人，应采取快分慢撤的方法进行服务。分菜步骤也可分为两步，即先少分再添分。

2. 特殊菜品的分派。

(1) 汤类菜品的分派：先将盛器内的汤分进客人碗内，再将汤中的原料均匀地分入客人的汤碗中。

(2) 造型菜品的分派：一般情况下，应将造型菜品均匀地分给每位客人。

(3) 卷食菜品的分派：通常是由客人自己取拿卷食；如遇老人或儿童多的情况下，则需要分菜服务。

(4) 拔丝类菜品的分派：由一名服务员负责取菜分派，另一名服务员快速递给客人。

第 7 章 中餐酒水服务标准与规范

第 33 条 服务员应在客人点完菜后，礼貌地询问客人是否需要点酒水、饮料等，并热情地向客人介绍各类酒水、饮料的特点，协助客人选择酒水。

第 34 条 酒水员为客人取送酒水时需注意以下注意事项。

1. 酒水员应到吧台按客人的酒水单取酒水。
2. 如客人点的是白葡萄酒，则应在冰桶内放上碎冰，将瓶酒放入冰桶，保持最佳温度 9℃，酒牌朝上，冰桶边架放置在主人右后方。
3. 如客人点的是红葡萄酒，则应将瓶酒放入垫有毛巾的酒篮中，保持最佳温度 20℃，酒牌朝上，使客人可以看得清。
4. 如客人点的是普通酒水，则可用托盘进行取运，即在托盘中摆放酒水。摆放时，应根据客人座次顺序摆放，即将第一位客人的酒水放在托盘远离身体侧，主人的酒水放在托盘里侧。
5. 取酒水的时间不得超过____分钟。

第 35 条 服务员在客人饮酒过程中进行服务时，应注意以下操作规范。

1. 摆放酒杯、饮料杯：客人餐具前的酒杯、饮料杯的摆放要从大到小，放在客人便于拿放的位置。
2. 开启酒瓶、饮料罐：在客人身边开启有气体的酒和罐装饮料时，切忌正对着客人。
3. 斟酒程序见下表。

斟酒程序

程序名称	操作标准
1. 向客人示酒	取来客人选定的酒，在客人桌边用左手托住瓶底，右手握住瓶口，使瓶口朝上呈 45° 角，酒牌对着客人向客人示酒
2. 开酒	<p>(1) 葡萄酒开酒：用准备好的开酒刀切开酒瓶封口，清洁瓶口，插入酒钻，转动钻柄直至钻头全部进入瓶塞，轻轻松动酒钻，拔出瓶塞，此时不得转动或摇动酒瓶</p> <p>(2) 为客人开白酒时应运用酒内自带的开酒工具或专门的开酒工具进行开酒</p>
3. 请客人先品尝	先用餐巾擦净瓶口和瓶身，并在主人杯中倒入 2 厘米高度的酒，轻轻晃动一下酒杯后，请客人尝酒
4. 斟酒	右手握住酒瓶，左手拿餐巾或托盘，右脚跨前站在两椅之间，举瓶高低适当；倒完酒后，把瓶子往右转动，防止淌滴杯外
5. 斟添	斟酒后，要注意观察，发现客人杯中的酒剩 1/3 时，应及时斟添

4. 斟酒时应注意以下规范。

- (1) 斟酒时，服务员应站在客人身后右侧，左手托盘或拿餐巾，右手持瓶，使酒标朝外进行操作，所有酒水服务都应在客人右侧进行，不可左右开弓。

(2) 斟酒时应从主宾开始,按顺时针方向绕台进行,在斟酒前应示意一下,如客人不需要则予以调换;男宾客如带夫人一同进餐,应先给夫人斟酒。

(3) 斟酒时,瓶口不可与酒杯接触,但也不宜太高,过高容易溅出杯外。

(4) 瓶内酒越少,出口的速度越快,因此要掌握好酒瓶的倾斜度。

(5) 啤酒等发泡酒因泡沫较多,倒的速度应慢些或让酒沿着杯壁流下,但斟酒时不可用手拿杯。

(6) 斟红酒或白酒时,用右手抓住瓶身下方,瓶口略高于杯1~2厘米,斟完后将瓶口提高3厘米并旋45°后抽走,使最后一滴酒均匀分布于瓶口不至滴下,斟酒完毕,应用餐巾擦净瓶口溅出的酒。

(7) 斟酒时不可斟太满,白酒盛3/4杯,红酒2/3杯即可。拿杯时,手不要触摸杯口。

(8) 未斟完的酒水,应将酒瓶放在为客人准备的小酒车上,酒车停放在餐台旁边。

第8章 中餐席间服务标准与规范

第36条 在客人用餐的过程中应勤巡台,勤收盘,勤换骨碟、烟灰缸,但绝不能在客人进食时撤换。

第37条 若客人把骨头或渣堆放在桌上,服务员应用分羹夹起,放在骨碟上拿走。

第38条 若有汤等打翻,服务员应先用口布吸干,再用干净的口布铺在上面,保持台面的清洁。

第39条 收空盘时,动作要轻,避免汤渍洒在客人身上,有相应的调味品和酱汁也一并撤走。

第40条 服务员应及时更换香巾、茶水,整理台面,整个用餐过程需更换____次热毛巾。

第41条 餐中服务一般都遵循右上右撤的原则,也可灵活运用,提供令客人满意的服务。

第42条 在服务过程中尽可能地满足客人的服务需求,若对某些问题不能确定前,不可随便地回答或答应客人,需汇报上级后再作决定。

第43条 在客人用餐结束时,应为客人上水果,上水果前为每位客人派热毛巾、添满茶水并撤换骨碟,摆果叉一支。

第9章 中餐结账服务标准与规范

第44条 服务员应在上最后一道菜并向客人确认不再加菜后,提前为客人准备账单,减少客人等候的时间。

第45条 当客人要求结账时,服务员应先行询问客人是否还有别的需要,如开发票或打账单等,确认后请客人稍等,立即去收银台为客人取账单。

第46条 服务员应快速地将结算正确含合计总数的账单夹在结账夹里,走到客人右侧,打开结账夹,右手持夹上端,左手轻托结账夹下端递至客人面前,请其检查,注意不要让其他客人看到账单。

第47条 客人人数较多时,尽可能辨明付款者。如无法判定谁是付款人,则应将账单置于餐桌的正中,以避免造成尴尬场面。

第48条 当一男一女在一起进餐时,账单应递给男士;若二人各自叫菜另有吩咐而有各自账单的除外。

第 49 条 账单呈上后，应随即与客人保持距离，待客人将钱准备好后再上前收取，当面将现金复点一遍，并唱收唱付；如随同客人到收银台付账也应站离远一点，以避免有等候小费之嫌。

第 50 条 不同结账方式的结账程序。

结账付款方式一般包括付现、签单、使用支票、使用信用卡，其结账手续稍有不同，详见下表。

不同结账方式下的结账程序

结账方式	结账服务程序
1. 客人签单	<p>(1) 如客人是本酒店的住店客人，服务员在为客人送上账单的同时，为客人递上笔，礼貌地提示客人写清楚房间号、姓名并签字，以凭转入酒店大柜台结账</p> <p>(2) 客人签好字后，服务员将账单重新放入结账夹，并真诚地感谢客人</p>
2. 现金结账	<p>(1) 在客人面前清点钱数并请客人等候，将账单及现金快速送收银处</p> <p>(2) 收银员收现金时需唱票唱收，并在账单三联上“现金收讫”章</p> <p>(3) 待收银员收完钱后，服务员将账单第一页及所找零钱夹在结账夹内，送还客人</p> <p>(4) 服务员站立于客人右侧，打开结账夹，将账单第一页及所找零钱递给客人，同时真诚地对客人表示感谢</p> <p>(5) 接受外币结账时，应将兑换率及消费金额详细列明，并填写兑换单，请客人签名</p> <p>(6) 客人确定所找钱数正确后，服务员应迅速离开餐桌</p>
3. 信用卡结账	<p>(1) 服务员应向持卡人询问有无交易密码</p> <p>(2) 若无交易密码，服务程序如下</p> <p>请客人稍等，快速将信用卡和账单送回收银处</p> <p>收银员做好信用卡收据，服务员将收据、账单和信用卡夹在结账夹内拿回餐厅</p> <p>将结账夹打开，从客人右侧递上笔，请客人分别在账单和信用卡收据上签名</p> <p>检查是否与信用卡上的签名一致</p> <p>将账单第一页、信用卡收据中的存根页及信用卡递给客人，并真诚地感谢客人</p> <p>(3) 若客人信用卡凭密码交易，则应礼貌地请客人一同前往收银处</p>
4. 支票结账	<p>(1) 请客人出示身份证或护照及联系电话，然后将账单及支票证件一同送到收银处</p> <p>(2) 收银员结完账并记录下证件号码及联系电话后，服务员将账单的第一联与支票存根核对后送还客人，并真诚地感谢客人</p>

	(3) 如客人使用密码支票, 应请客人输入密码; 结完账后, 服务员把账单第一页及支票存根交还客人, 真诚地感谢客人
--	--

第 51 条 结账后的对客服务。

1. 结完账后要礼貌地向客人道谢。
2. 如客人结完账却未马上离开餐厅, 服务员应继续提供服务, 为客人添加茶水, 及时更换烟灰缸。

第 52 条 结账过程中的其他注意事项。

1. 凡涂改或不洁的结账单, 不可呈给客人。
2. 结账单送上而未付款者, 服务员要留意客人的举动, 防止客人逃漏账。
3. 付款时, 银钱应当面点清, 对于外籍客人, 可用加法方式算账找钱。
4. 钱钞上附有细菌, 取拿后, 手指不可接触眼睛、口及食物。
5. 服务员不得随意向客人索取小费。

第 10 章 中餐餐后服务标准与规范

第 53 条 客人准备起身时, 餐厅经理及领班应主动征询客人意见, 并做好登记工作。

第 54 条 当客人离开时, 服务员应主动拉椅, 提醒客人不要遗落物品。

第 55 条 服务员应在客人的前方, 将客人送至餐厅门口; 当客人走出餐厅门口时, 迎宾员应上前再次向客人致谢并道别。

第 56 条 当客人离开后, 服务员应快速再次检查客人的座位上是否有遗留物品, 一经发现应及时交还客人, 如客人已离去, 应交当班领班处理。

第 57 条 客人离开后, 服务员应检查餐桌周围是否有尚燃的烟头及其他火苗, 如有应及时熄灭; 检查各种用品的完好性, 如有短缺应及时告知当班领班, 以便采取相应措施。

第 58 条 服务员应快速做好收台工作。

1. 有休息区的区域: 先整理休息台、沙发, 然后再收餐桌台面。
2. 及时收台, 先收无油渍物品, 次序如下: 口布、毛巾 银器 筷子、筷架 玻璃器皿 瓷器 (注意大小分类叠放, 小在上、大在下)。
3. 及时清点餐具与布草, 登记后安全、快捷、及时地传送至管事部。
4. 使用专用的清洁布擦拭台面, 直至台面擦亮为止。
5. 整理餐椅桌周围的环境并保持整齐; 清洁和整理工作台、工作用品。
6. 清除垃圾、杂物。

第 59 条 收台结束后, 服务员应快速进行餐台的摆台工作。

1. 按摆台要求重新摆台。
2. 擦净并补充工作台的用品、用具等。
3. 检查席面摆位是否达到要求。
4. 打开厅房的门,做好空气流通工作。

第 11 章 附则

第 60 条 本服务标准与规范由餐饮部负责制定与修订,最终解释权归餐饮部。

第 61 条 本服务标准与规范自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.7.5 宴会厅服务标准与规范

规范名称	宴会厅服务标准与规范	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为规范酒店宴会厅服务人员的服务标准和规范，结合酒店宴会承办的特点，特制定本服务标准与规范。			
第 2 条 适用范围。			
本服务标准与规范适用于酒店宴会厅所有服务人员。			
第 2 章 宴会前厅房检查标准			
第 3 条 宴会厅服务人员应在举办宴会前对各厅房内的设施设备进行以下详细的检查。			
1．检查照明、通信设备是否完好，是否能够正常运作。			
2．检查音响、空调设备是否完好。			
3．检查厅房内是否按照宴会主办方要求配备了其他设施设备，如演讲台、横幅、指示牌等。			
第 4 条 宴会厅服务人员在确保宴会厅内的设施设备完好后，需检查餐具、酒具、服务用具是否整洁、无破损，并按照宴会要求准备齐全。			
第 5 条 在确保宴会厅内设施设备及餐具、酒具完好并符合要求时，服务人员还需检查厅房的其他布置（如厅房内的装饰物、衣帽架、沙发等）是否满足了客人的要求和各厅房的墙壁、门窗、地毯、沙发、衣帽架及厅房内的装饰物等的清洁工作质量，确保宴会厅各方面准备符合客人要求。			
第 3 章 宴会摆台标准			

第 6 条 宴会厅的宴会摆台工作需保证所有涉及到宴会摆台的物品，要求干净、整洁、无破损。

第 7 条 宴会厅服务人员在进行餐桌摆放的工作时，需遵循以下标准。

1. 根据主办方的要求，选用餐桌（10~12 人选用圆桌，16~30 人选用长方型、U 型或中空式餐桌），摆放台型。

2. 餐桌需根据宴会的规格和主办方的要求在中央摆放鲜花、水果或用彩带装饰，体现宴会接待档次。

第 8 条 在为宴会餐桌铺设台布时，服务人员需按照下面的标准开展工作。

1. 铺台布时要求服务员站在餐桌的一侧，将台布正面朝上抖开，一次到位。

2. 铺好后的台布要求：图案花饰端正、褶线居中，凸缝向上，四角与桌脚直线垂直，下垂部分长短一致且盖住桌脚。

3. 多桌宴会时，要求所有台布颜色、规格一致。

第 9 条 宴会厅的桌裙铺设标准主要包括下列两个方面。

1. 将桌裙按顺时针方向固定在桌沿上，底边离地 10 厘米。

2. 桌裙下垂部分舒展自然，长短适中，接缝处不能朝向主宾。

第 10 条 宴会厅的服务人员进行餐具、酒具及服务用具的摆放时，需遵循的标准见下表。

餐具、酒具及服务用具的摆放标准表

类别	摆放标准
骨碟	骨碟与骨碟间距相等，距桌边 1 厘米
汤碗	位于骨碟左上方，内置汤匙，匙柄朝左
调味皿	位于骨碟右上方
垫盘	位于席位正中，距桌边 2 厘米，如有店标，花纹应对向客人
筷子	位于垫盘右侧，放在筷架上，底部距桌边 2 厘米
牙签	位于筷子右下侧，间距 1 厘米，距筷子底部 2 厘米
水杯、酒杯、葡萄酒杯	三者中心位于一线，间距均为 1 厘米
烟灰缸	位于酒具右侧，每两人摆一个，其中一个架烟孔朝向桌心，另两个朝向两侧
火柴	放在位于正副主宾位附近的烟灰缸的前端
菜单	位于骨碟左边，数目依情况而定，但主副宾必须有
鲜花	位于转台中央
台号牌	位于鲜花右侧，号码朝向进门处

第 11 条 宴会厅需按照席位的安排配置餐椅，餐椅中心与骨碟中心位于一条线，平行于桌裙垂直方向。

第 12 条 宴会厅领班在摆台工作结束后,需检查以下几方面的摆台、铺台情况,确保摆台、铺台工作符合承接宴会的要求。

1. 检查各厅房的餐桌摆放形式是否符合宴会的规格和主办方的要求。
2. 检查宴会的桌椅是否牢固、干净。
3. 检查台布的铺设和台面上用具的摆放是否合乎规范,台布、用具是否整洁、无破损。
4. 检查台号是否正确,台面上是否按照主办方的要求摆上了姓名牌。
5. 检查菜单是否干净、精美。

第 4 章 宴会客人的接待标准

第 13 条 客人到宴会前的 5~10 分钟,迎宾员应在宴会厅门口协助主办方迎接客人。

第 14 条 赴宴客人距离宴会厅门口 1 米时,迎宾员应主动上前迎接客人并用敬语问候客人。

第 15 条 问候完后,迎宾员用手势和敬语请客人进宴会厅,并在客人右前方 50 厘米处引领客人,步速要同客人的行走速度一致。

第 16 条 客人走进宴会厅后,服务员应为客人接挂衣帽。

第 17 条 当客人走到餐桌前时,服务员要为客人拉开座椅,递上毛巾,并奉上茶水。

第 18 条 当客人表示有物品需要存放时,服务员应帮助客人存放。

第 5 章 宴会中服务规范

第 19 条 在接待完客人后,宴会厅主管需与主办方核实到场人数、宴会程序和上菜时间。

第 20 条 在宴会开始后,宴会厅服务人员需遵守以下服务规范进行宴会中服务。

1. 宴会中服务员一般面向主宾台站在五点钟方位。

2. 在为客人上菜时的服务规范主要包括以下方面。

(1) 上菜时必须先从主台开始上,其他台不能抢先。

(2) 每上一道菜,服务员必须报上菜名并说出菜品的特点。

(3) 按照冷菜、热菜、主菜、汤、主食、水果等先冷后热的顺序为客人上菜,按先女后男、先主后从、先年长后年幼的顺序为客人分菜,有装饰的要上到装饰盘的中央。

(4) 上边上伴有主花的菜时,应将主花对着主宾的位置。

(5) 上鸡、鸭、鱼等有造型的菜或造型仿造此类动物的菜时,一般遵照“鸡不献头、鸭不献尾、鱼不献脊”的习惯摆放,不要将鸡头、鸭尾、鱼脊对着主宾。

(6) 所上菜品如果配有佐料,应该先上佐料后上主菜。

(7) 掌握上菜时机,控制上菜速度,一般按照主宾台的用餐速度上菜。

3. 如需提供分菜服务,需按照酒店餐饮部关于分菜服务的相关规定实施。

4. 在宴会进行过程中,服务员要注意客人的动作及示意,主动、热情地做好服务,并要做到走路轻、说话轻、动作轻。

5. 在为客人撤换餐具、用具时,服务人员应遵守以下服务规范。

(1) 大型宴会需要每一道菜换一次碟。

(2) 若碟内有未吃完的食物,需征得客人同意后撤换;若客人不同意,需准备好干净的碟子,等客人吃完后再撤换。

(3) 如发现客人的碟内有牙签或骨头时,需主动撤换。

(4) 若客人的餐巾、餐具等掉到地上,需主动撤换。

(5) 若客人的烟灰缸里有两个及以上烟头,需主动撤换。

第 6 章 宴会结账服务规范

第 21 条 在宴会即将结束时,收银员应做好以下结账前的准备工作。

1. 在宴会即将结束时,准备好宴会订单、空白账单、账单夹。

2. 当客人,即宴会主办方示意结账时,收银员根据宴会订单和实际消费,清楚填写消费内容和收费价格并正确计算总额。

3. 收银员将账单仔细核对后,经服务员手交予客人签字确认。

第 22 条 当客人采用不同结账方式进行结账时,收银人员需遵守不同的服务规范,开展规范服务。

1. 在客人采取现金结账时需注意以下几点要求。

(1) 当客人用现金结账时,要当着客人的面点清现金额,并请客人稍候。

(2) 收银员收取现金时要唱票唱收,并在账单的三联上盖上现金收讫的章。

(3) 收银员收完现金后,将账单第一页和找零金额交予客人,并表示感谢。

2. 在客人采取信用卡结账的方式时,收银人员需遵守以下服务规范。

(1) 当客人用信用卡结账时,收银员应先确认酒店能否接收客人结账用的信用卡,并请客人出示身份证或其他有效证件,如军人证、驾驶证、护照等。

(2) 客人刷卡后,收银员将信用卡收据交予客人签字并检查签字是否与账单上的姓名、证件上的姓名保持一致。

(3) 收银员确认完签字后,将信用卡、收据存根、账单第一页交予客人,并表示感谢。

3. 住店客人签单时,需要说明房间号并出示房间钥匙,收银员需将这些信息清楚填写并请客人签字,然后转入总台并向客人表示感谢。

第 23 条 在为客人结账时,宴会厅的服务人员还需注意以下注意事项。

(1) 结账单整体要求整洁,账单上的字迹清晰,不允许涂改。

- (2) 客人结账时,不允许催促客人。
- (3) 客人结账后,应向客人征询宴会服务意见及建议。
- (4) 不允许向客人收取小费或暗示客人给小费。
- (5) 客人结账后若继续停留,服务员需继续服务,不允许催促客人离开。

第7章 宴会欢送客人及收尾工作服务标准

第24条 当客人准备离开时,为客人拉椅,拿取衣帽,提醒客人不要遗留物品。

第25条 当主办方要求将剩菜打包带走时,服务员可请客人稍等,并迅速将菜打好包交给客人。

第26条 当客人走到宴会厅门口时,迎宾员应迅速上前与客人礼貌道别,并欢迎客人下次光临。

第27条 客人走后,检查厅房,若发现客人遗留物品,应及时联系领班处理。

第28条 在送走客人后,宴会厅服务员需及时清点宴会物品,发现短缺时应及时报与宴会领班进行处理。

第29条 在清点完成宴会厅物品后,宴会厅服务人员需快速开展撤台工作,整理清洁桌椅、餐具、酒具及服务用具等,清洁厅房卫生使宴会厅恢复原样。

第8章 附则

第30条 本服务标准与规范由餐饮部制定,经总经理审批后实行。

第31条 本服务标准与规范自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.8 餐饮部文书范本与表单设计

5.8.1 酒水单

编号: _____ 台号(桌号): _____ 人数: _____

类别	品名	单价	数量	金额
备注	“类别”栏可填进口烈酒、中国烈酒、葡萄酒、啤酒、软饮和果汁五类			

填单人: _____

填单日期: _____年____月____日

5.8.2 餐厅账单

编号：

日期：__年__月__日

餐厅编号					
日期	项目	数量	单价	金额	备注
房号		客人签名		日期	
金额		餐厅服务员		日期	

5.8.3 客人订餐单

编号：

房号		姓名		国籍	
订餐时间	__年__月__日__时__分				
用餐日期	__年__月__日		用餐时间	__时__分	
人数		台数			
每人(台)标准					
有何特殊要求					
订餐 处理 记录					
	餐饮部承办人		经手人		
	承办时间		经办时间		

5.8.4 蛋糕预订单

编号：

预订员：

日期：__年__月__日

预订人		联系方式	
蛋糕规格		蛋糕形状	

取货日期		取货时间	
价 格		预付订金	
具体要求			
1 .			
2 .			

5.8.6 西餐点菜单

编号：

日期		服务员号		
台号		客人人数		
序号	菜品名称	单价	数量	合计
备 注	1. 冷菜、热菜、酒水应分开开单 2. 若客人牛排、羊排等烤肉类食品时，要问清生熟程度：三成熟（Rare，简写为 R.）、四成熟（Medium Rare，简写为 M.R.）、七成熟（Medium，简写为 M.）、七成熟（Medium well，简写为 M.W.）、全熟（Well down，简写为 W.D.）			

5.8.7 宴会预订单

主办方名称				订单编号	
联 系 人		联系电话		传 真	
宴会形式		举办地点		举办时间	__年__月__日
宴会开始时间	__时__分		宴会结束时间	__时__分	
宴会桌数			赴宴人数		
结账方式			预计消费总额		
预付订金	小写：____ 大写：__佰__拾__万__千__佰__拾__元				
预订菜单			服务要求		

1 .		1 .	
2 .		2 .	
3 .		3 .	
宴会厅经理意见			
餐饮部经理意见			
经手人		填单日期	__年__月__日
备注	菜单与服务要求可另附纸		

5.8.8 厨房菜品定额成本卡

编号： 菜品名称： 规格：

项目	名称	重量（克）	单价（元）	成本（元）	总成本	备注
主料						
辅料						
调味品						
总成本						

5.8.9 厨房菜品处理记录表

日期	餐别	菜品名称	直接责任人	处理原因	处理意见	厨师长	备注

5.8.10 菜品月度销售统计表

日期 项目		__月 1 日		__月 2 日			__月 31 日	
		售出 数量	占总 数比	售出 数量	占总 数比	售出 数量	占总 数比	售出 数量	占总 数比
开胃品									
	合计								
谷物类									
	合计								
蛋类									
	合计								
肉类									
	合计								
蔬菜和 凉菜类									
	合计								
面包类									
	合计								
甜点									
	合计								
客人总数									

5.8.11 管事处餐具盘点明细表

编号：

日期：__年__月__日

餐具名称	单位	单价	餐具总数	领用数	清点数	破损数	短缺数	备注
附：盘点工作组人员名单								
1 .								
2 .								

餐饮部经理：

管事处经理：

管事员：

5.8.12 餐厨用具报损记录表

品名	规格	数量	单价	报损原因	报损时间	报损人

第 6 章 康乐部精细化管理全案

6.2 康乐部各岗位主要工作职责

6.2.1 康乐部经理岗位职责

岗位名称	康乐部经理	所属部门	康乐部	编 号	
直属上级	餐饮总监	直属下级	经理助理 各营业点经理	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[餐饮总监] --> B[餐饮部经理] A --> C[康乐部经理] C --> D[娱乐中心经理] C --> E[健身中心经理] C --> F[球类活动中心经理] C --> G[美容美发中心经理] C --> H[保健中心经理] </pre>				
职责概述	全面负责康乐部的日常工作，贯彻落实酒店各项规章制度和上级的工作指令，督导各营业点的日常工作，保证各项任务的顺利进行				
职 责	职责细分				职责类别
1. 康乐项目的 开发与设计	(1) 根据酒店经营需要和康乐服务目标，开发与设计娱乐、康体运动、保健美容等康乐服务项目，并配合调查各项目的投资收益情况				特别工作
	(2) 组织建设经酒店领导批准后的康乐服务项目				特别工作
2. 工作计划	(1) 制订康乐部经营计划，督导各营业点准确贯彻实施				周期性
	(2) 分析各项目的客人需求、消费状况及发展趋势，研究并提出部门成本与费用等预算指标，经审批后，分解落实到各营业点				周期性
3. 运营管理	(1) 落实部门及各营业点的经营计划、成本与费用控制计划，组织、协调、指挥和控制各营业点准确贯彻实施				日常性
	(2) 研究审核各营业点项目的服务程序、质量标准、操作规程，并检查各营业点项目的贯彻实施状况，随时分析存在的问题，及时提出改进措施，不断提高服务质量				日常性

	(3) 调动各级人员积极性, 随时搞好巡视检查, 保证康乐部各设施项目管理和服务工作的协调发展, 发现问题及时纠正并指导	日常性
	(4) 做好康乐部营业区域内的安全、卫生的巡视与检查工作	日常性
	(5) 按月分析各营业点经营和成本控制情况, 分析原因并组织改进	日常性
	(6) 随时收集、征求客人意见, 处理客人投诉, 分析康乐部服务质量管理中发现的问题, 适时提出改进措施, 提高服务水准	特别工作
	(7) 根据酒店营销计划, 配合完成酒店康乐项目部分营销计划的实施, 提高设施利用率和销售水平	特别工作
	(8) 根据市场和客人需求变化, 研究并提出各营业点项目的经营方式、营业时间、产品和收费标准等调整与改善方案	周期性
	(9) 组织做好设施设备的申购与管理工作, 审核签发各营业点提交的物品申购、领用及费用开支计划, 确保康乐设施设备的正常使用	周期性
4. 协调工作	(1) 参加酒店相关会议, 主持部门例会, 研究问题, 布置任务	周期性
	(2) 做好康乐部和各部门的协调配合, 完成总经理交办的工作任务	日常性
5. 人员管理	(1) 制定部门人员编制, 根据业务需要, 合理组织和调配人员, 提高工作效率, 定期向行政人事部提交各时间段的部门用工计划	周期性
	(2) 抓好下属的思想教育工作, 制订培训计划, 安排下属进行各类业务培训, 使其达到专业水平	周期性
	(3) 负责各营业点经理、主管、领班的绩效考核工作	周期性
	(4) 督导各岗位工作, 定期做出奖惩计划并向领导提出人员任免意见	周期性

6.2.2 娱乐中心经理岗位职责

岗位名称	娱乐中心经理	所属部门	康乐部	编 号	
直属上级	康乐部经理	直属下级	娱乐中心各领班	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[康乐部经理] --> B[球类活动中心经理] A --> C[健身中心经理] A --> D[娱乐中心经理] A --> E[美容美发中心经理] A --> F[保健中心经理] D --> G[歌舞厅领班] D --> H[游艺厅领班] D --> I[棋牌室领班] </pre>				
职责概述	负责娱乐中心的经营管理工作，监督和检查各分部的营业情况，为客人提供优质的娱乐服务，实现娱乐中心的经营目标				
职 责	职责细分				职责类别
1. 娱乐中心营 业计划管理	(1) 根据康乐部营业计划，制订娱乐中心各项具体营业计划				周期性
	(2) 组织策划娱乐节目，安排及改善节目单、营业方式、收费标准等，审批后组织实施，保证节目安排合法并满足客人要求				周期性
2. 娱乐中心 经营管理	(1) 结合康乐部经理下达的娱乐中心营业指标与具体工作计划，组织做好歌舞厅、游艺厅、棋牌室的各项服务工作				日常性
	(2) 督导营业完成情况，适时提出改进建议，提高各娱乐项目的营业收入水平和经济效益				日常性
	(3) 巡视检查各娱乐设施项目的日常工作情况，督导领班搞好设施环境、设备布局、清洁卫生、安全服务，为客人提供良好的消费环境，满足客人精神享受需要				日常性
	(4) 深入营业现场，解决有关问题，处理客人投诉，尽量满足客人的合理要求，并根据客人意见更好地指导工作				特别工作
	(5) 配合酒店营销策略及促销活动方案，组织娱乐中心促销活动				周期性
	(6) 定期研究娱乐中心经营、管理中存在的问题，适时提出改进措施，保证不断提高服务质量				周期性
	(7) 核查娱乐中心各营业点的月营业报表等各项报表，编制统计报告				周期性

3. 设备管理与成本控制	(1) 巡检各娱乐项目的设备使用、保养和费用消耗情况,合理控制成本	日常性
	(2) 审核歌舞厅、游艺厅、棋牌室每月的物品申购计划	周期性
4. 协调工作	(1) 参加部门会议,主持例会,听取下属汇报,研究问题,布置任务	周期性
	(2) 与康乐部其他中心做好协调与沟通,提高娱乐中心的服务质量	日常性
5. 人员管理	(1) 根据娱乐中心的具体工作,合理组织娱乐中心各营业点人员排班	日常性
	(2) 做好娱乐中心各营业点领班的考核评估工作	周期性
	(3) 协助康乐部经理做好娱乐中心新员工挑选、培训工作,安排娱乐中心员工岗位培训计划的实施	周期性

6.2.3 歌舞厅领班岗位职责

岗位名称	歌舞厅领班	所属部门	康乐部	编 号	
直属上级	娱乐中心经理	直属下级	迎宾员、音响师、歌舞厅服务员	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[娱乐中心经理] --> B[棋牌室领班] A --> C[歌舞厅领班] A --> D[游艺厅领班] B --> E[迎宾员] C --> F[歌舞厅服务员] D --> G[音响师] </pre>				
职责概述	做好歌舞厅的日常经营活动的运行与管理,组织对客服务工作,提供客人满意的服务				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 歌舞厅经营管理	(1) 制订歌舞厅的日常营业及服务工作计划,经审批后组织实施				周期性
	(2) 配合娱乐中心经理组织制定歌舞厅节目单,并组织落实				周期性
	(3) 督导员工维护和清洁走廊、营业厅、包房、卫生间的环境卫生				日常性
	(4) 协助保安维持歌舞厅秩序,确保娱乐服务工作的正常进行				日常性
	(5) 检查各项设备、设施的运行情况,发现损坏及时上报、处理				日常性
	(6) 根据经营需要提出用品申购计划,并负责用品数的核对和领用				日常性

	(7) 进行工作总结, 执行奖惩制度	周期性
2. 组织对客户服务工作	(1) 组织召开歌舞厅的例会, 检查员工仪容、仪表, 布置每日工作安排, 并组织进行营业前的准备工作	日常性
	(2) 组织、管理与指导歌舞厅员工的对客户服务与接待工作	日常性
	(3) 接待和处理歌舞厅客人的投诉, 尽量满足客人合理要求	日常性
	(4) 随时征求、收集客人的意见和建议, 并提出改善方案	日常性
3. 人员管理	(1) 布置员工工作任务, 制定排班表	日常性
	(2) 协助娱乐中心经理做好对歌舞厅员工的考勤、绩效评估工作, 及时掌握员工的思想状况、工作表现和业务水平	日常性
	(3) 根据培训计划, 协助娱乐中心经理做好对员工的岗位技能培训	日常性

6.2.6 歌舞厅服务员岗位职责

岗位名称	歌舞厅服务员	所属部门	康乐部	编 号	
直属上级	歌舞厅领班	直属下级		晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[歌舞厅领班] --> B[音响师] A --> C[歌舞厅服务员] A --> D[迎宾员] </pre>				
职责概述	在歌舞厅大厅和 KTV 包房为客人提供酒水、菜品、点歌等服务, 同时向客人推销产品				
职 责	职责细分				职责类别
1. 营业前准备	(1) 准时参加班前会, 明确自己的负责区域及当日工作注意事项				日常性
	(2) 认真做好歌舞厅营业前的准备与检查工作, 进行营业前的卫生打扫及摆台工作, 补充营业所需的各类用品和用具				日常性
2. 提供服务	(1) 客人抵达时, 热情地欢迎客人。预订包房的客人到达前 15 分钟, 对包房内的灯光照明、计算机、电视等设备进行调试并提前打开空调				日常性
	(2) 为客人提供点歌服务, 根据客人需求为客人介绍点唱机使用说明				日常性
	(3) 适时推销, 及时根据客人需要提供酒水、食品及其他服务, 记录				日常性

	客人所点的酒水和食品，并将客人消费单转交相关部门	
	(4) 随时清理台面，根据客人的需要及时提供斟酒、更换烟盅等服务	日常性
	(5) 客人有需要时，及时为客人解决如包房内音响、话筒的轻微故障等各种问题，解决不了的报告领班处理	日常性
	(6) 如有客人在包房内过生日等，可根据歌舞厅相关服务规定安排祝贺	日常性
	(7) 代客人将账单递送收银员进行结账，并协助收银员向客人收款	日常性
	(8) 客人离开后，及时撤台、清理，关掉计算机、电视、空调等设备	日常性
3. 其他工作	(1) 检查歌舞厅的各项设施设备，如有问题，及时向领班报告	日常性
	(2) 熟悉影碟、唱片、计算机内歌曲文件等的正确使用和保管要求	日常性
	(3) 熟悉歌舞厅中音响设备的性能及话筒使用技巧，如出现故障，立即向音控 DJ 房汇报，并要求及时维修和处理	日常性
	(4) 协助保安员做好安全防范工作	日常性

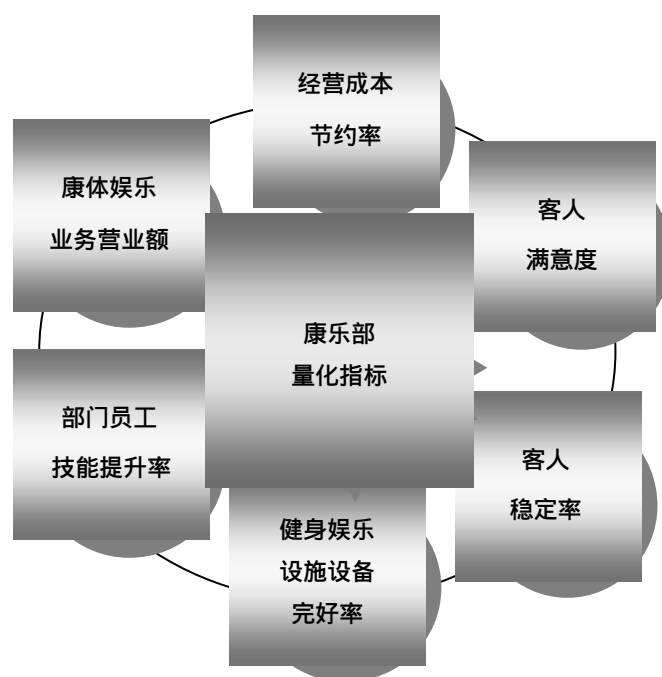
6.2.8 游艺厅服务员岗位职责

岗位名称	游艺厅服务员	所属部门	康乐部	编 号	
直属上级	游艺厅领班	直属下级		晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[游艺厅领班] --> B[换币员] A --> C[游艺厅服务员] </pre>				
职责概述	熟悉游艺厅内各种设备，负责为客人提供接待、问询、酒水饮料供应等服务及游艺厅的清洁卫生工作				
职 责	职责细分				职责类别
1. 向客人提供游艺厅服务	(1) 热情、主动、有礼貌地接待客人，并介绍游艺厅的情况				日常性
	(2) 耐心解答客人提出的问题并向客人说明游艺设备操作规范，根据客人需要引导、安排客人进行游艺娱乐				日常性
	(3) 营业过程中，巡视游艺厅，随时帮助客人解决问题				日常性

	(4) 维护游艺厅秩序, 协助领班处理客人纠纷等意外情况	日常性
	(5) 根据客人需要适当推荐其他游艺项目以及酒水、饮料、食品等	日常性
	(6) 对客人的消费进行登记, 并及时将记录交给换币员, 客人结束游戏时, 协助客人办理结账, 并礼貌地向客人道别	日常性
	(7) 客人离开后, 及时关闭、整理、清洁客人使用过的游艺设备	日常性
2. 其他工作	(1) 每日清洁游艺厅门前、室内、设施设备卫生, 确保符合质量标准	日常性
	(2) 每日按要求准备好用品、酒水、饮料, 调试好设备, 保证营业需要, 如有需补充的用品, 填好申领单, 报领班审批后按时领取。设备如有损坏, 应及时报告维修	日常性

6.5 康乐部量化指标与考核方案

6.5.1 康乐部量化指标



6.6 康乐部各岗位绩效考核方案

6.6.1 康乐部经理绩效考核方案

康乐部经理绩效考核方案	
一、岗位类别和聘期	
姓名：_____	任职部门：康乐部
职务：康乐部经理	到职日期：____年__月__日
责任期限：____年__月__日～____年__月__日	
二、职权	
1. 甲方的权责	
(1) 甲方拥有对乙方的监督考核权，并负有指导、协助乙方开展必要工作的责任。	
(2) 乙方按甲方要求完成工作，甲方确认后按相关条款支付给乙方报酬。	
2. 乙方的权责	
(1) 对康乐部人员的任免建议权及考核权。	
(2) 对康乐部就具体工作的决策建议权。	
(3) 有权组织制定、修改本部门的规章制度。	
(4) 对康乐部各项费用的使用规划和分配权。	
(5) 乙方应按照甲方要求完成康乐部业务发展和日常管理工作。	
三、薪酬标准	
1. 薪酬构成	
康乐部经理年薪为____万元，其中固定薪酬____万元，浮动薪酬____万元。	
2. 薪酬发放	
固定薪酬按月发放，浮动薪酬依据目标完成情况，确定发放比例。	
四、考核指标的设计	
甲方对乙方的考核内容包括业绩指标、管理指标、加分或扣分指标等三个部分，具体的指标说明及打分标准见下表。	

康乐部经理绩效考核表

类别	考核指标	分值	目标值	评级标准	得分
业绩 指标	总体营业收入	20 分	____万元	每低于目标值____万元,扣____分	
	新项目营业额	15 分	____万元	每低于目标值____万元,扣____分	
	销售计划完成率	15 分	100%	每低于目标值__个百分点,扣__分	
	经营成本节约率	15 分	____%以上	每低于目标值__个百分点,扣__分	
	健身娱乐设施设备完好率	10 分	____%以上	每低于目标值__个百分点,扣__分	
管理 指标	客人投诉解决率	10 分	100%	每低于目标值__个百分点,扣__分	
	核心员工流失率	5 分	____%以内	每低于目标值__个百分点,扣__分	
	培训员工服务技能达标率	5 分	____%以上	每低于目标值__个百分点,扣__分	
	下属员工执行酒店指令	5 分	执行	每违抗 1 次,扣____分,扣完为止	
加/扣分	客人稳定率	5 分	____%	每低于目标值__个百分点,扣__分	
指标	安全责任事故	5 分	0	每出现 1 次安全责任事故,扣__分	
指标 说明	<p>1. 经营成本节约率</p> $\text{经营成本节约率} = \frac{\text{经营成本节省额}}{\text{经营成本预算额}} \times 100\%。$ <p>2. 健身娱乐设施设备完好率</p> $\text{健身娱乐设施设备完好率} = \frac{\text{完好的设施设备总数}}{\text{设施设备总数}} \times 100\%。$ <p>3. 客人稳定率</p> $\text{客人稳定率} = \frac{\text{考核期内固定客人数}}{\text{考核期内客人总数}} \times 100\%。$				

五、绩效考核结果应用

考核结果将作为康乐部经理浮动薪酬发放和职位晋升的依据,详见下表。

康乐部经理考核结果应用表

考核得分	考核结果应用
90 分 S 100 分	浮动薪酬全额发放,并将下一年度固定薪酬上调____%

80 分 S < 90 分	固定薪酬不变，浮动薪酬全额发放
70 分 S < 80 分	固定薪酬不变，浮动薪酬发放 90%
60 分 S < 70 分	固定薪酬不变，浮动薪酬发放 70% ~ 80%
S < 60 分	固定薪酬不变，浮动薪酬发放 40% ~ 60%

六、附则

1. 考核方案的执行

(1) 人事行政部负责监督考核方案内容的执行。

(2) 本考核方案自签订之日起生效日，一式两份，酒店与康乐部经理各执一份，具有同等法律效力。


2. 考核方案修改

本酒店在生产经营环境发生重大变化或出现其他情况时，有权修改本考核方案。

甲方：_____ 乙方：_____

日期： 年 月 日 日期： 年 月 日

6.6.2 娱乐中心经理绩效考核方案


娱乐中心经理绩效考核方案

甲方：_____

乙方：_____

一、目的

为充分调动娱乐中心经理工作的积极性、主动性，确保娱乐中心各项工作顺利完成，提高娱乐中心经营业绩，特制定本考核方案。

二、责任期限

____年__月__日 ~ ____年__月__日。

三、双方权利和义务

1. 甲方权利和义务

甲方拥有对乙方的监督考核权，并负有指导、协助乙方开展工作的责任。

2. 乙方权利和义务

乙方负责所属部门的一切日常事务，应保质、保量地完成甲方规定的工作。

四、绩效考核指标及目标值

娱乐中心经理的考核主要采取康乐部经理评价和自我评价的方法。每项考核指标均以百分制打分（其中，娱乐中心经理考评的权重为 70%，自我评价的权重为 30%），总得分即为最终评价得分。

1. 娱乐中心经理考评

娱乐中心经理对娱乐中心经理的工作业绩、工作能力、工作态度进行逐一打分，具体内容见下表。

娱乐中心经理绩效考核表

类别	考核指标	权重	目标值	评分标准	得分
工作 业绩	娱乐中心营业收入	25%	____万元	1. 每减少____万元，扣____分 2. 低于____万元，该项不得分	
	娱乐中心毛利润	15%	____万元	1. 每减少____万元，扣____分 2. 低于____万元，该项不得分	
	娱乐节目翻新率	10%	____%	1. 每低于____个百分点，扣____分 2. 低于____%，该项不得分	
	客人满意度评分	10%	____分	1. 每减少____分，扣____分 2. 低于____分，该项不得分	
	娱乐中心成本 节约率	10%	____%	1. 每低于____个百分点，扣____分 2. 低于____%，该项不得分	
	下属员工岗位技能培 训考核达标率	10%	____%	1. 每低于____个百分点，扣____分 2. 低于____%，该项不得分	
工作 能力	沟通能力	5%		1. 态度亲切和蔼，能有技巧地说服别人，得____分 2. 有一定疏导技巧，尚能被别人接受，得____分 3. 谈话说服力差，观点不易被别人接受，得____分	
	问题解决能力	5%		1. 能带领下属有效开展工作，及时解决问题，得____分 2. 能带领下属开展工作，尚能寻求解决困难的方法，得____分 3. 能带领下属开展工作，遇到问题需要上级的协助，得____分	
工作	责任感	5%		1. 工作全身心投入，勇于承担工作责任，得____分	

态度			2. 工作积极, 能够尽全力完成工作, 得____分 3. 需要督导才能完成工作, 得____分	
	下属培养	5%	1. 经常帮助、培训员工, 使员工能力大幅提升, 得____分 2. 对员工业务水平和专业知识的提升能够提供帮助, 得____分 3. 对员工业务水平和专业知识的提升提供的帮助有限或不够, 得____分	

2. 自我评价

娱乐中心经理根据自己的工作职责、工作目标和工作绩效, 每年述职一次, 并进行自我评分, 具体的评分标准见下表。

娱乐中心经理自我评价表

标准 评价内容	评分范围	评分标准	自我评分
优秀	90 ~ 100 分	态度端正, 准备充分, 能够真实地反映出主要的工作内容, 娱乐中心各项经济指标落实业绩突出	
良好	75 ~ 89 分	工作认真负责, 有较强的进取心和责任感, 善于管理, 娱乐中心各方面工作均有较为突出的改善	
一般	60 (含) ~ 74 分	有一定的进取心和责任感, 能够贯彻酒店和康乐部各项规定, 娱乐中心各项工作顺利进行	
较差	60 分以下	个人事业心和进取心不强, 娱乐中心各项业务开展与绩效目标存在一定差距	

3. 考核得分计算

娱乐中心经理考核得分 = 上级评分 × 70% + 同级评分 × 30%。

五、考核结果运用及考核申诉

1. 考核结果计算

(1) 人事行政部汇总各项考核得分, 计算总得分, 并由此划分为优秀 (90 ~ 100 分)、良好 (80 ~ 89 分)、一般 (70 ~ 79 分)、及格 (60 ~ 69 分) 和差 (0 ~ 59 分) 五个等级。

(2) 人事行政部将考核结果报总经理审批。

(3) 康乐部经理与娱乐中心经理进行绩效面谈, 达成一致意见后, 制订下一考核期的工作计划及考核

目标。

2. 考核结果运用

考核结果将作为娱乐中心经理的绩效奖金发放、岗位调动、培训等的依据。

3. 考核申诉

(1) 娱乐中心经理如对考核结果持有异议,可准备相关证明材料向总经理提出申诉。

(2) 总经理根据上述资料和人事行政部已审核的资料,组织相关领导进行讨论,并最终确定申诉结果。

六、附则

(略)。

甲方:

乙方:

日期: ____年____月____日

日期: ____年____月____日

6.6.4 球类活动中心经理绩效考核方案

球类活动中心经理绩效考核方案

甲方: _____

乙方: _____

一、目的

为明确球类活动中心经理的工作任务和工作职责,确保球类活动中心各项工作顺利完成,经甲乙双方协商一致,特制定本考核方案。

二、责任期限

____年1月1日~ ____年12月31日,为期一年。

三、双方的权利与责任

1. 甲方的权利与责任

(1) 甲方有权对乙方的工作进行检查与监督,并提出改进意见。

(2) 甲方有义务对乙方的工作提供必要的支持。

(3) 甲方有权在乙方的工作出现失控或重大失误时,对本考核方案进行修订或终止。

2. 乙方的权利与责任

(1) 乙方应遵守国家各项法律、法规及酒店的各项经营政策和管理规定。

(2) 乙方有权在授权范围内开展相关业务，作出正确的决策。

(3) 乙方应积极采取各种措施，确保酒店经营管理目标的达成。

四、考核的组织管理

1. 人事行政部

酒店人事行政部负责拟定球类活动中心经理量化考核方案，并开展考核工作。

2. 康乐部

康乐部相关部门负责人负责球类活动中心经理的考核评分。

3. 总经理

酒店总经理负责球类活动中心经理量化考核结果的审核。

五、考核细则

对于球类活动中心经理的考核主要从财务、内部运作、客户、学习与成长等四个主要方面展开，详见下表。

球类活动中心经理绩效考核表

指标项	权重	考核指标	权重	目标值	实际值	差异率	差异分析
财务类	30%	营业收入	10%	____万元			
		促销期间营业收入增长率	10%	____%			
		成本节约率	10%	____%			
内部运营类	40%	营业计划完成率	10%	____%			
		开展比赛或促销活动次数	10%	____次			
		球类活动中心设备完好率	10%	____%			
		安全事故发生次数	5%	____次			
		球类活动中心卫生检查合格率	5%	____%			
客户类	15%	客人满意度评分	10%	____分			
		客人有效投诉次数	5%	____次			
学习发展类	15%	员工培训计划完成率	5%	____%			
		核心员工流失率	5%	____%			
		下属员工违规次数	5%	____%			

其他 事项	1. 编制并提交营业报表 2. 审核球类活动中心营业用品的申购计划 3. 上级交办的其他重要任务		
考核人		审核人	

六、考核结果应用

1. 月度考核结果

月度考核结果作为球类活动中心经理月度浮动薪酬的发放依据，具体发放标准如下。

- (1) 月度考核得分在 90 ~ 100 分之间，月度浮动薪酬按 105% 的标准发放。
- (2) 月度考核得分在 80 ~ 89 分之间，月度浮动薪酬按 100% 的标准发放。
- (3) 月度考核得分在 70 ~ 79 分之间，月度浮动薪酬按 90% 的标准发放。
- (4) 月度考核得分在 60 ~ 69 分之间，月度浮动薪酬按 70% 的标准发放。
- (5) 月度考核得分在 59 分以下，月度浮动薪酬按 50% 的标准发放。

2. 年度考核结果

- (1) 年度考核得分在 90 ~ 100 分之间，发放年终奖金____元。
- (2) 年度考核得分在 80 ~ 89 分之间，发放年终奖金____元。
- (3) 年度考核得分在 70 ~ 79 分之间，发放年终奖金____元。
- (4) 年度考核得分在 60 ~ 69 分之间，发放年终奖金____元。
- (5) 年度考核得分在 59 分以下，无年终奖金。

七、附则

1. 考核方案的修改或终止

- (1) 球类活动中心经理在工作期间若出现重大责任事故，酒店有权对责任人提前终止聘用合同。
- (2) 酒店在生产经营环境发生重大变化或出现其他情况时，有权修改本考核方案。

2. 其他说明

本考核方案未尽事宜，由总经理办公会议另行研究解决办法。

甲方：

乙方：

日期：____年____月____日

日期：____年____月____日

6.7 康乐部制度规范与服务标准

6.7.4 歌舞厅服务工作规范

规范名称	歌舞厅服务工作规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范歌舞厅服务管理，提高歌舞厅员工的服务水平，特制定本工作规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本工作规范适用于歌舞厅服务管理工作。</p> <p>第 3 条 歌舞厅服务的岗前准备工作。</p> <p>1．上岗前换好工作服，做我检查，做到仪容仪表端庄、整洁，符合要求。</p> <p>2．提前 10 分钟到达工作岗位。</p> <p>3．开窗或打开换气扇通风，清洁歌舞厅内环境及设备。</p> <p>4．检查并消毒饮具、餐具、器具和其他客用品，发现破损及时更新。</p> <p>5．补齐各类营业用品和服务用品，整理好营业所需的桌椅。</p> <p>6．查阅值班日志，了解客人预订情况和其他需继续完成的工作。</p> <p>7．再次检查确认服务工作准备完毕，处于规定工作位置，做好迎客准备。</p> <p>第 4 条 歌舞厅的迎宾工作规范。</p> <p>1．迎宾员迎客时要面带微笑，使用敬语，并主动问候客人。</p> <p>2．询问客人是否有预订，如有预订，将客人引领至预订位置；如无预订，将客人引领至客人选择的位置。</p> <p>3．认真观察客人，如客人需要脱衣摘帽时，迎宾员应主动服务，并将客人衣帽送至衣帽间。</p> <p>4．将客人引领到合适的位置后，要按客人身份高低为客人拉椅让座。</p> <p>第 5 条 歌舞厅大厅的服务规范。</p> <p>1．服务员按照分工负责盯桌服务。</p> <p>2．客人入座后，应点燃桌上蜡烛，送上面巾、歌单和酒水单，请客人点用，并适时向客人介绍和推荐。</p> <p>3．在客人点用时，应立于客人右后侧，身体微向前倾，仔细倾听客人的需求，并准确记录在酒水单和点歌单上。待客人点完后，服务员应主动复述一遍，以确认无误。</p>			

4. 服务员收回酒水单和点歌单,并在上面记下台号、时间和人数,将单据送至调音室和吧台。

(1) 控制室收到点歌单后,严格按顺序播放,尽量满足客人的需要。

(2) 吧台准备好酒水、食品后,服务员应用托盘呈上,并报出酒水、食品的名称,请客人慢用。

5. 坚持站立式服务,观察到客人需要增加消费时,要随时送上点用单并做好记录。

6. 服务员在客人娱乐时应注意观察歌舞厅四周和客人的活动情况,注意桌台。

(1) 发现客人酒水将用完时,应主动询问客人是否需要添加酒水。

(2) 发现烟灰缸内有两个以上烟蒂时,要立即更换烟灰缸。

7. 当客人示意结账时,服务员要主动上前将账单递送给客人。

(1) 如客人要求挂账,服务员应请客人出示房卡并与前台收银处联系,待确认后请客人签字并认真核对客人笔迹。

(2) 如未获得前台收银处同意或认定笔迹不一致,则需请客人以现金结付。

8. 客人离别时要主动提醒客人不要忘记随身物品,并帮助客人穿戴好衣帽。

第6条 送别客人的工作规范。

1. 服务员将客人送至门口,并与迎宾员一起向客人道别。

2. 迅速清洁桌面,整理好桌椅与各种服务用品,准备迎接下一批客人的到来。

第7条 本规范由康乐部负责制定,最总解释权归康乐部所有。

第8条 本规范自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.7.6 游泳馆服务工作规范

规范名称	游泳馆服务工作规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为了提高游泳馆的服务水平，更好地为游泳客人服务，特制定本工作规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本工作规范适用于游泳馆服务管理工作。</p> <p>第 3 条 游泳馆员工对客服务总体标准。</p> <p>1．上岗时，注意仪容仪表规范，按酒店规定佩戴员工工牌，确保制服干净、整洁，熨烫平整，无破损。</p>			

2. 服务态度主动热情,能区别不同的接待对象。

(1) 能够准确运用迎接、问候、告别等礼貌语言。

(2) 对常客和回头客能冠以姓氏或职位称呼。

3. 在岗期间,严禁吃零食、吸烟或嚼口香糖,不许与客人谈论私事或开玩笑。

4. 在岗时,保证站姿标准,不准将手放在口袋里,不准抱臂或做出其他不符合行为规范的姿势。

第4条 接待客人预订时需注意的服务标准。

1. 接待客人预订时,服务态度应主动、热情,服务用语规范。

2. 准确记录预订客人的相关信息,包括客人的姓名、房间号、使用时间等。

3. 复述预订客人的信息并进行确认。

第5条 迎接客人时需注意的服务标准。

1. 游泳馆服务员要站在出入口处,准确运用迎接用语,礼貌迎接客人。

2. 向客人详细介绍游泳馆的各项服务设施和服务项目。

3. 根据客人要求为客人办理登记、记账手续,准确记录客人的姓名、房间号、到达时间、更衣柜号码等信息。

4. 配合收银员收取押金后,为客人发放更衣柜钥匙,引领客人至更衣室。

第6条 客人游泳时的服务标准。

1. 客人更衣后,及时递上毛巾,并注意提醒客人用较冷的水淋浴,以增强身体的抵抗力。

2. 引领客人进入游泳池。

3. 客人下水前,提醒客人做一些简单的运动以预防腿脚抽筋等状况。

4. 客人游泳期间,服务员应帮助照顾好客人的物品。

5. 客人游泳休息时,服务员应及时为客人提供和更换毛巾。

6. 客人游泳休息时,服务员应主动询问客人是否需要饮料或小吃。若客人需要,则问清楚客人的具体需求,开好酒水单,写清种类、名称、数量,将食品用托盘呈给客人,并将酒水单交服务台入账。

7. 做好维护客人安全的措施。

(1) 服务员注意及时擦干台面和地面的水迹,防止客人滑倒受伤。

(2) 若客人带小孩,服务员应提醒带小孩的客人注意看管好小孩,并明确告知身高1.4米以下的儿童禁止进入深水区。

(3) 服务员在服务过程中发现饮酒过量或身体不适的客人时,应主动劝其离开游泳池。若客人执意游泳,则应在客人游泳期间给予充分关注,防止客人发生意外。

- (4) 客人耳朵进水时,服务员应教给客人采用吸引法、跳空法或水引法进行处理。
- (5) 客人游泳时,服务员要适时巡视设备的运行情况,发现故障立即报修,以免威胁客人安全。
- (6) 客人游泳时,救生员应密切注意水中情况,发现险情及时抢救,确保游泳客人的人身安全。
8. 客人结束游泳,引领客人至淋浴室。
9. 客人更衣完毕,准备离开时,服务员应主动征求客人意见,并将客人提出的意见和建议及时报告游泳馆领班。

第7条 游泳馆员工送别客人时应遵守的服务标准。

1. 服务员需协助客人办理结账手续。
2. 客人离开时,应主动提醒客人不要忘记携带随身物品,将客人送至门口并礼貌道别。
3. 客人离开后,服务员应注意检查更衣柜,查看有无客人遗留的物品。
4. 客人离开后的十分钟内,必须及时清理游泳池工作场所及更衣室,整理好毛巾和椅子,补齐各种客用消耗品,以备后来的客人使用。

第8条 本规范由康乐部负责制定,最终解释权归康乐部所有。

第9条 本规范自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.7.7 健身房服务工作规范

规范名称	健身房服务工作规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为提高健身房服务质量，更好地满足客人健身服务需要，特制定本工作规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本工作规范适用于健身房服务管理工作。</p> <p>第 3 条 健身房营业前准备须遵守的服务标准。</p> <p>1．健身房员工在规定的时间内打卡签到，上岗前做到仪容仪表端庄、整洁，符合酒店要求。</p> <p>2．按时参加班前会，接受领导检查和工作任务的分派。</p> <p>3．清洁整理环境卫生，做到地面洁净、无杂物，服务台物品摆放整齐。</p> <p>4．检查所有服务设备是否齐全，运转是否正常，客用毛巾等用品是否准备齐全。</p>			

5. 准备好各种表格、单据、文具等, 核对好钟表时间。

第4条 健身房员工接听客人预订或咨询电话时须遵守的服务标准。

1. 健身房员工应在铃响三声之内接起并主动问好。

2. 接听预订电话时, 应准确记录预订客人的姓名、预订内容、预订时间等预订信息。

第5条 健身房员工迎接客人时须遵守的服务标准。

1. 营业前10分钟按标准服务姿势站立于规定位置。

2. 主动、热情地接待客人的到来, 礼貌称呼健身房常客的姓名或职衔, 引领客人至服务台办理健身活动的登记手续。

3. 征询客人的具体要求, 开具单据, 尽快为新客人办理会员登记手续。

4. 及时、准确地为客人发放更衣柜钥匙、毛巾等用品。

5. 引领客人至更衣室更衣。

第6条 客人健身时, 健身房员工须遵守的服务标准。

1. 客人更衣完毕后, 服务员应主动迎候, 向客人详细介绍各种健身项目, 主动讲解健身器材操作要领并根据客人要求做示范。

2. 对不熟悉器械的客人, 服务员应详细介绍器械的使用方法, 并给予客人详细指导。

3. 对于做长期、系列健身运动的客人, 可按照客人的要求为其制订健身计划, 并为客人做好每次的健身记录。

4. 客人健身时, 细心观察健身房内的情况, 及时提醒客人应注意的事项, 并采取安全措施。

(1) 当客人改变运动姿势或加大运动量时, 健身房服务员应先检查健身器材的锁扣是否插牢, 必要时须为客人换挡。

(2) 当客人卧推杠铃时, 服务员应注意适当提供保护服务。

5. 根据客人的需要, 在客人运动时可播放符合其运动节奏的音乐。

6. 客人运动间隙, 主动为客人递上毛巾, 并为客人提供饮料服务。

7. 客人运动过程中发生意外伤害时, 服务员应积极采取有效的措施进行处理。

(1) 客人伤势较轻, 及时提供急救药品并进行周到的照顾。

(2) 客人伤势较重, 应马上通知领班, 由领班上报并通知医务人员赶赴现场对客人进行救治。

第7条 客人离店时, 健身房员工须遵守的服务标准。

1. 协助客人办理好结账手续。

2. 提醒客人不要遗失物品, 并帮助客人穿戴好衣帽。

3. 将客人送至健身房门口并礼貌地向客人道别，欢迎客人下次光临。

第 8 条 本规范由康乐部负责制定，最终解释权归康乐部所有。

第 9 条 本规范自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.7.11 美容师服务工作规范

规范名称	美容师服务工作规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范美容师的日常工作，确保酒店美容室的服务质量，特制定本服务工作规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本服务工作规范适用于美容师服务管理工作。</p> <p>第 3 条 美容师在为客人进行护理服务之前，应认真查阅该客人的档案资料，询问客人对服务项目的要求，并主动推荐适合的项目、产品。</p> <p>第 4 条 美容师在服务过程中应尊重客人，尽职尽责，给客人以信任感。</p> <p>第 5 条 美容师在为客人进行护理服务的过程中，应耐心、详细地回答客人提出的每一个问题，并根据客人的年龄、职业、肤质、健康度等特点，做有关护理判断和推荐适合的产品。</p> <p>第 6 条 护理程序完毕后，应仔细询问客人的感觉，最好与客人约定下次护理的时间。如果客人对本次服务表示不满，应马上致歉并及时对实际情况进行弥补，在任何情况下都不得和客人发生争执。</p> <p>第 7 条 美容师要定期接受专业美容机构的技术指导和训练，严格按程序向客人提供一流的美容服务。</p> <p>第 8 条 在为客人做完美容后，美容师应积极地请客人留下合理的建议，并礼貌地送别客人。</p> <p>第 9 条 美容师送别客人后，应快速地将自己的美容工具进行整理，以供为下一位客人服务。</p> <p>第 10 条 本规范由康乐部负责制定，最终解释权归康乐部所有。</p> <p>第 11 条 本规范自颁布之日起实施。</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	

6.8 康乐部文书范本与表单设计

6.8.1 康乐部营业统计表

编号：

日期	时间		消费项目	消费金额	消费人数	经办人	备注
	起	止					

6.8.2 健身房会员登记表

会员姓名			年龄		
会员类型	普通会员 VIP 会员				
办卡类型	年卡 月卡 次卡 其他				
联系电话			电子邮件		
开卡时间			到期时间		
通信地址				邮政编码	
健身中心 签字（盖章）	____年__月__日				

6.8.3 保健中心营业月报表

编号：

日期：__年__月__日

服务 项目	本月累计接待人数		本月累计收入额				本月累计总数	
	预订客人	未预订客人	现金	信用卡	转账	支票	累计总人数	累计总收入
按摩室								
桑拿房								

足疗室								
合计								
备注								

6.8.4 娱乐中心日工作汇总表

编号：

日期：__年__月__日

分部门名称			领班姓名			
服务情况	早班		中班		夜班	
	上座率		上座率		上座率	
	发生金额		发生金额		发生金额	
	投诉情况		投诉情况		投诉情况	
	特殊情况		特殊情况		特殊情况	
	其他		其他		其他	
卫生清洁 情况是否 正常	柜子			地面		
	台面			墙面		
	桌面			卫生间		
	椅子			镜面		
	门			地脚线		
安全检查 情况	设施设备检查					
	电源切断					
	门窗检查					
	消防安全					
客人活动 意见反馈	1 . 2 .					
其他情况						

6.8.5 更衣柜长期租用登记表

编号：

日期：__年__月__日

客人姓名		会员（房号）卡号码	
联系地址			
联系电话			
活动场地			
租用日期			
租用更衣柜号码			
领用钥匙数量			
押金数额			
批准者		经办人	

6.8.6 健身房服务质量自检表

检查项目和内容	完全达标	基本达标 (列出不足)	不合格
1. 健身设备与器材			
(1) 健身器材 90%以上可用			
(2) 器材设备无安全隐患			
2. 环境质量			
(1) 门前各种标牌符合标准			
(2) 健身器材摆放合理			
(3) 采光充足, 灯具完好率达 90%以上			
(4) 健身房内温度适宜, 空气新鲜			
3. 卫生标准			
(1) 天花板、墙面卫生达标			
(2) 地面、门窗卫生达标			
(3) 健身器材卫生达标			

(4) 淋浴间、更衣室卫生达标			
(5) 洗手间卫生达标			
4. 健身服务			
(1) 迎接、问候客人主动、及时			
(2) 按服务程序、标准规范提供服务			
(3) 熟悉常客和会员			
(4) 使用礼貌用语			
(5) 教练、随机服务细致周到			
5. 安全服务			
(1) 在客人运动前提示安全注意事项			
(2) 安全用品配备标准齐全			

6.8.7 球类活动中心营业日报表

编号：

日期：__年__月__日

服务 项目	接待人数		收入额				本日累计总数	
	预订客人	未预订客人	现金	信用卡	转账	支票	累计人数	累计收入
台球厅								
网球场								
保龄 球馆								
高尔夫 球场								
合计								
备注								

6.8.8 球类活动团队预订委托单

编号：

日期：__年__月__日

预订单位			参加人数		
预订项目	高尔夫球	保龄球	台球	网球	
预订场所		活动开始时间			
		与结束时间			
联系人		联系方式			
服务要求		结算方式			
茶水饮料		现金支付		信用卡	
教练指导		转账		支票	
其他					
收费标准		优惠折扣			
预付定金		批准者			
变更/取消记录 1. 2. 经办人： 日期： 年 月 日		预订员			
		预订日期			
		项目领班签字			
		球类活动中心 经理签字			

6.8.9 娱乐中心预订委托登记表

编号：

单位		预订日期	
联系人		联系电话	
活动时间		参加人数	
活动项目		安排场所	
结算方法		服务要求	
直接付费		茶水饮料	
转账		场地布置要求	
其他		特殊服务要求	
收费标准		优惠折扣	
预付定金		审批者	
变更/取消记录		服务场所签收	
1. 2. 3.		预订员	
		预订日期	
		输入日期	
备注	1. 本表记录娱乐中心的预订委托情况 2. 本表一式四联, 客人、预订场所、康乐部、娱乐中心各留存一联		
填写人		经办人	已确认 未确认

6.8.10 美容美发中心营业日报表

编号：

日期：__年__月__日

服务 项目	接待人数		收入额				本日累计总数	
	预订客人	未预订客人	现金	信用卡	转账	支票	累计人数	累计收入
美容室								
美发室								
合计								

备注								
----	--	--	--	--	--	--	--	--

6.8.11 球类活动教练陪练服务通知单

编号：

日期：__年__月__日

客人姓名		服务项目	高尔夫球	保龄球	台球	网球
性别		服务地点				
联系方式	联系电话					
	联系地址或房号					
服务时间						
服务要求						
备注						
教练、陪练员签字			经办人			

第7章 保安部精细化管理全案

7.2 保安部各岗位主要工作职责

7.2.1 保安部经理岗位职责

岗位名称	保安部经理	所属部门	保安部	编 号	
直属上级	总经理	直属下级	保安部各主管 员工通道保安员	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD GM[总经理] --> BQJ[保安部经理] BQJ --> YTD[员工通道保安员] BQJ --> NBZ[内保主管] BQJ --> FXZ[消防主管] BQJ --> WBZ[外保主管] </pre>				
职责概述	全面负责酒店的安全保卫、消防管理工作，确保酒店的人、财、物安全，为酒店的经营活 动创造良好的治安环境				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 酒店治安管理	(1) 督查保安员做好酒店安全保卫、治安巡逻等工作，确保酒店的安全			日常性	
	(2) 组织保安员处理酒店内的安全事故、突发事件等，并及时向总经理汇报			日常性	
	(3) 领导保安部做好酒店重大活动及重要客人、大型会议等的安全保卫工作			日常性	
	(4) 协助酒店领导，定期进行治安巡查，发现问题立即处理			周期性	
	(5) 协助公安机关调查酒店内发生的违法犯罪案件			特别工作	
2. 酒店消防 及设施管理	(1) 协助总经理建立酒店消防安全组织，制定火灾事故防范预案及处理预案			周期性	
	(2) 发生火灾时，组织开展灭火工作，协助保安员紧急疏散人群并维护现场 秩序			特别工作	
	(3) 定期检查消防器材、安保设施，发现并解决问题，确保设施设备完好			周期性	
3. 客诉及重大安 全事故处理	(1) 受理并处理有关本部门的客人投诉			日常性	
	(2) 定期组织酒店开展安全细查，防止可预控的安全事故发生			特别工作	

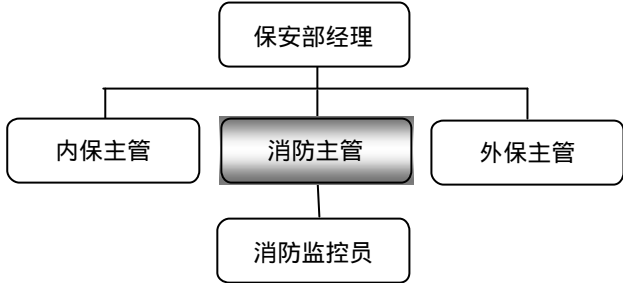
	(3) 对重大案件、事故, 亲自调查处理	特别工作
4. 组织开展安全教育及培训	(1) 组织开展以防火、防盗、防破坏、防治安事故等为内容的安全教育工作	周期性
	(2) 指导举办安保知识、消防知识培训工作	周期性
5. 部门管理及对外公关	(1) 负责编制本部门预算, 控制各项费用支出	周期性
	(2) 组织协调本部人员的工作, 召开保安工作例会, 写好工作日志	日常性
	(3) 检查和督导保安员严格执行保安工作规范和各项安全管理制度	日常性
	(4) 负责本部门人员的选拔、聘用、培训、考核、奖惩、辞退等管理工作	日常性
	(5) 督导建立、健全酒店及本部门安全方面的有关记录和档案	日常性
	(6) 负责酒店备用钥匙的管理	日常性

7.2.2 内保主管岗位职责

岗位名称	内保主管	所属部门	保安部	编 号	
直属上级	保安部经理	直属下级	内保各领班	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[保安部经理] --> B[消防主管] A --> C[内保主管] A --> D[外保主管] C --> E[前厅保安领班] C --> F[客房保安领班] C --> G[餐厅保安领班] C --> H[康乐保安领班] </pre>				
职责概述	负责酒店前厅、客房、餐厅、娱乐场所等范围内的安保工作, 保障所辖区域的安全				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 所辖区域治安秩序管理	(1) 负责每天主持召开班前会, 强调主要问题并做合理的工作安排				
	(2) 负责组织协调所辖各保安组的日常值班、治安巡查工作, 全面掌握各组保安员的岗位执勤情况			日常性	
	(3) 负责维护突发事件现场, 及时采取有效措施避免事态发展, 并汇报有关领导解决			特别工作	
	(4) 负责组织、布置重大宴会活动、VIP 客人接待等安全保卫工作			特别工作	
	(5) 配合公安机关调查、侦破发生在酒店内的治安事件			日常性	

2. 安全资料、治安档案管理	(1) 监督和指导保安人员做好值班记录, 并及时、准确归档保管	日常性
	(2) 负责妥善保管各类安保档案、文件资料, 并做好保密工作	日常性
3. 人员管理	(1) 按照酒店的相关规定及时检查在岗保安员的着装和仪容仪表	日常性
	(2) 负责所辖各组保安员的业务知识培训、日常训练及工作情况考核	周期性

7.2.3 消防主管岗位职责

岗位名称	消防主管	所属部门	保安部	编 号	
直属上级	保安部经理	直属下级	消防监控员	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[保安部经理] --> B[消防主管] A --> C[内保主管] A --> D[外保主管] B --> E[消防监控员] </pre>				
职责概述	负责酒店的消防安全巡查、设施设备维护及消防安全宣传, 避免火灾等意外事件的发生				
职 责	职责细分				职责类别
1. 消防安全管理	(1) 对酒店进行日常防火检查, 发现火险隐患, 及时处理或上报				日常性
	(2) 负责酒店消防设施设备的管理, 审定各项操作规程、设备保养计划和检修计划并督导实施, 确保消防设备始终处于完好状态				日常性
	(3) 督查酒店各部门落实消防安全管理制度的情况, 发现问题及时解决				日常性
	(4) 协助保安部经理制定火灾等意外事故的防范预案、火灾发生时的紧急处理预案等				周期性
	(5) 制定外来施工单位的防火安全制度与措施, 审批明火作业申请				特别工作
	(6) 接受当地消防机关防火工作指示和任务并严格执行, 随时接受消防机关的检查				日常性
2. 意外事故处理	(1) 酒店发生火警、火灾时, 及时组织灭火抢险和人员疏散工作				特别工作
	(2) 参与火灾等意外事故的善后处理工作				特别工作
3. 消防安全宣传	(1) 协助领导组织消防演习, 组建酒店内部义务消防员队伍				日常性


与培训	(2) 组织消防安全知识讲座、防火技巧学习等培训工作	周期性
	(3) 配合当地消防机关进行消防宣传工作	日常性
4. 消防队伍管理	(1) 组织进行下属消防人员的消防专业知识、消防业务等培训	周期性
	(2) 监督、检查所属员工的日常工作, 考评所属员工的工作绩效	日常性

7.2.4 外保主管岗位职责

岗位名称	外保主管	所属部门	保安部	编 号	
直属上级	保安部经理	直属下级	巡逻队长 停车场保安领班	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[保安部经理] --> B[内保主管] A --> C[外保主管] A --> D[消防主管] C --> E[巡逻队长] C --> F[停车场保安领班] </pre>				
职责概述	负责外保组日常工作, 维护酒店庭院等处的治安秩序和消防安全, 为客人提供安全服务				
职 责	职责细分				职责类别
1. 酒店巡逻事务管理	(1) 按规定组织所属保安员对酒店庭院、公共通道和楼层进行巡逻工作, 尤其是夜间巡逻, 防止发生不法行为的发生				日常性
	(2) 依法及时制止和报告巡逻中发现、发生的治安事件				特别工作
2. 酒店外部、停车场管理	(1) 督导所属保安员维护酒店庭院中人员和车辆的进出秩序, 防止发生人员、车辆滞留堵塞交通或庭院车辆相撞等事故				日常性
	(2) 安排督导所属保安员维护停车场秩序, 保证 VIP 客人的车位服务				日常性
	(3) 督导所属保安员看护好停车场车辆, 防止发生车辆被盗事件				日常性
3. 外保组保安员管理	(1) 依酒店营业需要, 编制所属保安员的值班表并下发实施				日常性
	(2) 按照酒店相关工作规范, 检查、督导所属保安员值班工作的情况				日常性
	(3) 负责所属保安员的业务知识培训、日常训练及工作情况考核				周期性
4. 协助其他保安组的工作	(1) 协助内保组处理酒店内案件, 依法做好现场保护、调查取证等工作				特别工作

	(2) 若酒店内发生火灾等事故,应赶赴现场协助扑救并做好善后工作	特别工作
5. 其他工作	(1) 处理一般性的治安案件和客人投诉	特别工作
	(2) 对本班保安员进行日常的业务培训和考核	日常性

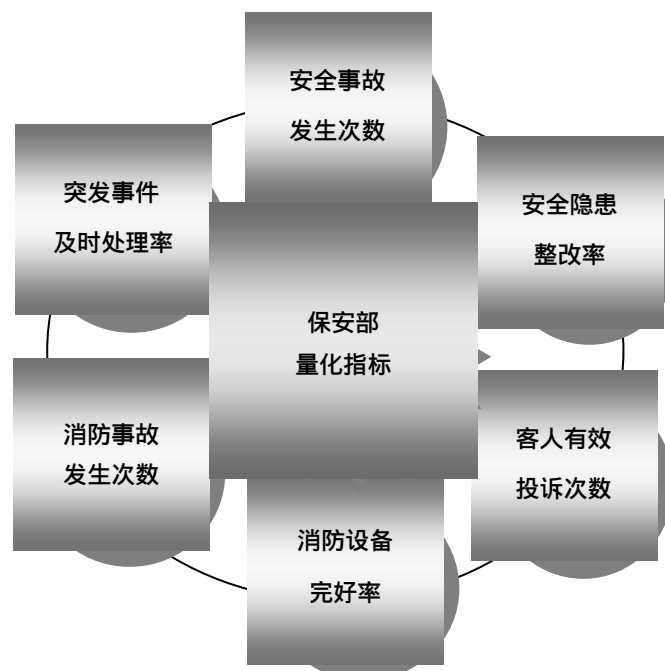
7.2.9 消防监控员岗位职责

岗位名称	消防监控员	所属部门	保安部	编 号	
直属上级	消防主管	直属下级		晋升方向	
所处管理位置					
职责概述	在消防主管的领导下,严格遵守监控室的工作要求,认真执行监控工作并做好记录;做好值班巡查工作,发现异常及时上报,及时排除火灾隐患,避免火灾的发生				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 实施安全监控	(1) 按时上岗值班,密切关注主机和监视仪表信号,发现警情立即通知值班保安查看实情,并做好详尽记录			日常性	
	(2) 值班期间,在监控范围内发现警情,立即定点录像,以便备查			日常性	
	(3) 认真做好 VIP 及重点监控人员活动区域内的安全监控工作			特别工作	
	(4) 严格遵守保密制度,做好保密工作			日常性	
2. 监控设备管理	(1) 严格按照消防监控设备的操作程序操作监控设备,熟悉酒店各种火警监视仪表、信号、开关的性能和作用			日常性	
	(2) 对重要的火警情况或监视仪表发生故障,要详细记录时间、地点、程度和原因及处理结果,交班时要交代清楚并及时上报			日常性	
	(3) 定期维修保养消防监控室的设施设备,时刻保持各设施设备的良好齐全,对讲机电源充足,通信顺畅,监控室内干净整洁			周期性	
3. 消防巡查	(1) 按照要求对酒店各个部位进行消防安全检查,做好巡查记录,并及时解决、制止存在安全隐患的行为			日常性	
	(2) 定期巡查各部门防火计划的落实情况,对酒店内的各种危险品、			周期性	

	易燃易爆品实行监管，发现安全隐患及时处理	
	(3) 监督、检查施工现场的消防安全管理工作，清点动火单，逐个检查动火现场，并对重点部位动火实施不间断监管	特别工作
4. 火灾事故的应急处理	(1) 协助消防主管制定酒店火灾事故处理应急预案，并定期组织实战演习	周期性
	(2) 发现火警信号或接到火警报告，要及时报告保安部经理和总经理，并以最快的速度向公安消防部门报警	特别工作
	(3) 发生火灾时，快速赶到现场，准确、迅速地启动和运用各种灭火设备，协助领导组织灭火自救工作，或协助消防人员做好灭火工作	特别工作

7.5 保安部量化指标与考核方案

7.5.1 保安部量化指标



7.6 保安部各岗位绩效考核方案

7.6.1 保安部经理绩效考核方案

保安部经理绩效考核方案

一、考核目的

为使保安部经理更好地落实酒店安全目标，确保酒店的人、财、物安全，创造酒店良好的治安环境，特制定本考核方案。考核结果作为保安部经理薪酬支付、职位晋升、安全责任追究等管理工作的主要依据。

二、考核周期

1. 季度考核：对保安部经理当季度的工作绩效进行考核，考核时间为下季度第一个月的____~____日，遇节假日顺延。

2. 年度考核：对保安部经理当年的工作绩效进行考核，考核时间为下年度1月份的____~____日，遇节假日顺延。年度考核得分=各季度考核相加总得分÷4，即季度考核的平均分。

三、考核内容

根据保安部经理的岗位职责及绩效目标，设定的具体绩效考核指标及评分标准见下表。

保安部经理绩效考核表

考核项目	考核指标	指标说明/评分标准	权重	得分
部门管理	安全制度建设情况	制定的酒店各项安全制度符合国家相关法律、法规的规定，且符合酒店实际情况。每有1项制度不规范、不完善，减____分；制度存在重大漏洞，减____分	10%	
	部门管理费用节省率	$\frac{\text{部门预算管理费用} - \text{部门实际管理费用}}{\text{部门预算管理费用}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____分	5%	
酒店治安 管理	安全巡查计划 按时完成率	$\frac{\text{按时完成的安全巡查计划}}{\text{安全巡查计划应完成数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每发生1次未按时完成的情况或每低于目标值____%，减____分	15%	

	重大活动安全保障率	$\frac{\text{重大活动未发生安全事故的次数}}{\text{考核期内酒店接待的重大活动次数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每发生 1 次重大活动安全事故或每低于目标值____%，减____分	10%	
	治安案件发生次数	指在酒店内因安保工作不到位而发生的治安案件次数。每发生 1 次，减____分；超过____次，此项得分为 0	10%	
	客人有效投诉次数	指因安全问题造成的客人有效投诉次数。每发生 1 次投诉，减____分；超过____次，此项不得分	10%	
酒店消防及设施设备管理	消防事故发生次数	损失低于____元且无人员伤亡的消防事故，每发生 1 次，减____分；累计损失超过____元或伤亡人数达____人以上，此项得分为 0	10%	
	消防设施设备完好率	$\frac{\text{完好的消防设施设备台数}}{\text{消防设施设备总台数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____分	10%	
安全教育及培训	安全培训计划达成率	$\frac{\text{实际完成的安全培训计划}}{\text{计划应完成的安全培训计划}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____%	10%	
	安全、消防知识普及率	$\frac{\text{掌握安全、消防知识的员工人数}}{\text{员工总人数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____%	10%	

四、考核结果应用

考核总分为 100 分，考核结果可分为五个等级，不同的等级采取不同的奖惩方案，具体见下表。

绩效考核结果应用表

考核得分 (A)	考核结果应用
90 分 A 100 分	考核年度内两个季度或年度绩效考核得分在该等级，职位晋升或固定工资上调 30%，年度奖金全额发放
80 分 A < 90 分	考核年度内三个季度或年度绩效考核得分在该等级，固定工资上调 15%，年度奖金发放 90%
70 分 A < 80 分	年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，年度奖金发放 70%
60 分 A < 70 分	年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，年度奖金发放 50%

A < 60 分

年度绩效考核得分在该等级，固定工资扣减 20%，无年度奖金

7.6.2 内保主管绩效考核方案

内保主管绩效考核方案

一、考核目的

为监督内保主管工作，保证酒店前厅、客房、餐厅、娱乐场所等区域内的人、财、物安全，营造酒店安全的营业环境，特制定本考核方案。考核结果作为内保主管薪酬调整、职位变动、安全责任等管理工作的主要依据。

二、考核周期

1. 季度考核：对内保主管当季度的工作绩效进行考核，考核时间为下季度第一个月的____~____日，遇节假日顺延。

2. 年度考核：对内保主管当年的工作绩效进行考核，考核时间为下年度 1 月份的____~____日，遇节假日顺延。年度考核得分=各季度考核相加总得分÷4，即季度考核的平均分。

三、考核内容

根据内保主管的岗位职责及绩效目标，设定的具体绩效考核指标及评分标准见下表。

内保主管绩效考核表

考核项目	考核指标	指标说明/评分标准	权重	得分
安全标准 执行管理	所属员工未能按工作 标准执行的次数	每发生 1 次所属员工未能按工作标准执行的情况，减____分；超过____次，此项得分为 0	10%	
治安秩序 管理	安全巡查工作 按时完成率	$\frac{\text{按时完成的安全巡查工作}}{\text{计划应完成的安全巡查工作}} \times 100\%$ 目标值为____%，每存在 1 次未按时完成情况或每低于目标值____%，减____分	15%	
	一般性治安事件 发生次数	指因安保不到位而发生的治安事件次数。每发生 1 次，减____分；超过____次，此项得分为 0	15%	
	客人有效投诉次数	指因安全问题造成的客人有效投诉次数。每发生 1 次投诉，减____分；超过____次，此项得	10%	

		分为 0		
	突发事件有效解决率	指及时、合理维护现场，突发事件处理后无遗留问题。 $\frac{\text{突发事件有效解决次数}}{\text{突发事件次数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____分	15%	
安保资料管理	安保资料完整性	指各类安保档案、文件资料完整，无缺失。每有 1 项安保资料缺失，减____分；因缺失的资料造成信息泄露或造成损失，此项得分为 0	5%	
酒店内安保设备管理	安保设备完好率	$\frac{\text{完好的安保设备台数}}{\text{安保设备总台数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____分	15%	
安全教育及培训	安全培训计划达成率	$\frac{\text{实际完成的安全培训计划}}{\text{计划应完成的安全培训计划}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____%	10%	
	保安员业务达标率	$\frac{\text{业务达标的保安员人数}}{\text{保安员总人数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____%	5%	

四、考核结果应用

考核总分为 100 分，考核结果分为五个等级，不同的等级采取不同的奖惩方案，可在以下几个方面加以应用。

1. 薪酬调整

根据内保主管的考核得分，可从以下五个方面对其薪酬进行调整，具体见下表。

绩效考核结果应用表

考核得分 (A)	考核结果应用
90 分=A=100 分	考核年度内两个季度或年度绩效考核得分在该等级，职位晋升或固定工资上调 40%，年度奖金全额发放
80 分=A < 90 分	考核年度内三个季度或年度绩效考核得分在该等级，固定工资上调 20%，年度奖金发放 90%

70 分=A < 80 分	年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，年度奖金发放 60% ~ 80%
60 分=A < 70 分	年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，年度奖金发放 30% ~ 50%
A < 60 分	两个以上季度考核得分或年度绩效考核得分在该等级，固定工资扣减 20%，无年度奖金

2. 职位变动

对于考核年度内两个季度或年度绩效考核得分在 90 分 A 100 分等级的内保主管，除按上表调整薪酬外，还可给予职位晋升的奖励。

对于考核年度内两个季度或年度绩效考核得分在 A < 60 分等级的内保主管，除按上表调整薪酬外，还可根据具体情况安排相应培训或处以解聘。

7.6.4 外保主管绩效考核方案

外保主管绩效考核方案

一、考核目的

1. 为监督外保主管工作，维护酒店庭院、停车场等处的治安秩序和消防安全，为客人提供更安全的服务。

2. 不断提高酒店员工的工作能力，改进工作业绩，提高员工在工作中的主动性和积极性。

3. 考核结果作为外保主管薪酬调整、职位变动、安全责任等管理工作的主要依据。

二、考核内容

1. 主要工作完成情况

考核内容包括酒店巡逻事务管理情况、酒店外部和停车场秩序管理情况、外保组保安员的管理情况等。

2. 个人工作能力

3. 个人工作态度

三、考核指标

(一) 定量指标设计

对外保主管的绩效考核，可设计的定量指标见下表。

外保主管定量指标考核表

考核指标		指标说明及评分标准
酒店 巡逻 事务 管理	日常安全巡逻工作完成率	$\frac{\text{已完成的日常安全巡逻工作}}{\text{实际应完成的日常安全巡逻工作}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____分
	治安事件发现并制止的及时率	$\frac{\text{发现并及时制止的治安案件数}}{\text{治安案件总数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每低于目标值____%，减____分
酒店 外部 和停 车场 秩序 管理	交通安全事故发生次数	指在酒店外部和停车场等区域发生的交通安全事故次数。目标值是 0 次，每发生 1 次，减____分；超过____次，减____分；造成人员伤亡或损失超过____元，此项得分为 0
	停车场车辆或财物被盗次数	指在酒店停车场发生的车辆或车内财物被盗次数。目标值是 0 次，每发生 1 次，减____分；超过____次，减____分
	停车场车辆被恶意损坏次数	指在停车场内车辆被恶意损坏的次数，如划痕、车身喷漆涂鸦等次数。目标值是 0 次，每发生 1 次，减____分；超过____次，减____分
外保 组保 安员 管理	所辖保安员工作考核达标率	$\frac{\text{考核达标的保安员人数}}{\text{所辖保安员总人数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分
	培训计划完成率	$\frac{\text{实际培训时间}}{\text{计划培训时间}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分

2. 定性指标设计

对外保主管的绩效考核，可设计的定量指标见下表。

外保主管定性指标考核表

考核指标	应达成的目标	评分标准
巡逻路线规划合理性	不断进行现场考察，总结事故多发区域，合理规划巡逻路线及频率，保证无死角	巡逻路线不合理，出现巡逻死角，每发现 1 处死角，减____分
客人有效投诉	做好酒店外部的安保工作，保证客人满意，无投诉	每发生 1 次客人有效投诉，减____分
内部工作协作满意度	协助保安部其他组的保安工作	内部工作协作的满意度评价达到____分，每降低____分，减____分

四、考核办法

1. 计分办法

(1). 本期对外保主管的考核项目共 10 项，单项总分均为 100 分，各项指标的权重见下表。

外保主管考核表

指标类别	考核项目	权重 (a)	单项得分 (A)	单项加权得分 (a×A)
定量指标	日常安全巡逻工作完成率	20%		
	治安事件发现并制止的及时率	10%		
	交通安全事故发生次数	15%		
	停车场车辆或财物被盗次数	10%		
	停车场车辆被恶意损坏次数	10%		
	所辖保安员工作考核达标率	10%		
	培训计划完成率	5%		
定性指标	巡逻路线规划情况	10%		
	客人投诉情况	5%		
	内部工作协作满意度	5%		
合计		100%	—	

(2). 总分达到 90 (含) 分以上，考核成绩为“优”；总分 75 (含) ~ 90 分，考核成绩为“良”；总分 60 (含) ~ 75 分，考核成绩为“及格”；总分 60 分以下，考核成绩为“差”。

2. 考核时间

每月 1~5 日为考核期，对上月的工作业绩进行考核。

3. 考核期限

本期考核从____年____月____日至____年____月____日。

4. 考核结果

考核结束后，考核人将考核表递交人力资源部，作为薪酬调整、职位变动、安全责任等管理工作的参考依据。

7.6.11 保安人员绩效考核方案

保安人员绩效考核方案

一、考核目的

为维护酒店治安秩序，保证酒店区域营业及客人的安全，特制定本考核方案。依据本考核方案对保安人员的工作业绩进行考核，帮助其提高工作效率和能力，并为人力资源部对保安人员进行薪酬调整、职位变动、岗位培训等管理工作提供客观依据。

二、考核周期

1. 月度考核：主要考核当月的工作情况，考核实施时间为下一个月的1~5日。
2. 年度考核：主要考核当年的工作情况，考核实施时间为下一年度的1月5~15日。

三、考核内容

根据保安人员的岗位职责及绩效目标，设定的具体绩效考核指标及评分标准见下表。

保安人员绩效考核表

考核内容	工作内容	考核指标	分值	指标说明/评分标准
主要工作完成情况	规章制度执行	规章制度执行情况	10	严格执行酒店安保的各项规章制度，无违规情况发生。每出现1次违规现象，减____分；超过____次，减____分
	酒店区域安保工作	一般性治安事件发生次数	15	指在酒店区域内发生的一般性治安事件。目标值为____次以内，每增加1次，减____分；累计超过____次，此项得分为0
		治安事件处理及时率	10	$\frac{\text{及时处理的治安事件次数}}{\text{治安事件总次数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分
		重要接待任务安全保障率	10	$\frac{\text{重大接待任务未发生安全事故的次数}}{\text{考核期内酒店前厅接待的重大接待任务次数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分

		安全设施完好率	10	$\frac{\text{完好的安全设施数}}{\text{安全设施总数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分；低于____%，减____分
	值班记录及 交接班工作	值班记录完整率	10	值班记录完整，无缺失。每发现 1 项记录不完整的情况，减____分
		空岗次数	10	在其他保安员临时有事时代替站岗，保证不空岗。每出现 1 次空岗，减____分
		交接班工作 差错次数	10	指在交接班时未将值班时遗留的或未解决的问题一并移交给接班的保安员，从而导致差错发生的次数。目标值为____次以内，每增加 1 次，减____分；超过____次，此项得分为 0
工作 态度	日常工作	考勤情况	5	迟到早退现象，第一次减____分，两次以上，每次减____分，达到 5 次此项得分为 0
		纪律性	5	每出现 1 次违反酒店规定的情况，减____分；每出现 1 次仪容仪表检查不合格，减____分
		服务意识	5	奉行“宾客至上、服务第一”的宗旨，体现“敬客、敏捷、周到”的酒店服务风格。每出现 1 次保安服务技巧不合格的情况，减____分

7.7 保安部制度规范与服务标准

7.7.2 酒店消防管理制度

制度名称	酒店消防管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为了加强和规范酒店的消防安全管理，预防和减少火灾危害，保证酒店的正常营业和办公秩序，保障公共财产和酒店员工的生命财产安全，特制定本管理制度。			

第 2 条 适用范围。

本管理制度适用于酒店所有部门及工作人员。

第 2 章 消防工作的组织管理

第 3 条 各职能部门应在公安消防部门和酒店安保部门的指导下，落实逐级消防安全责任制和岗位消防安全责任制的实施，明确逐级岗位消防安全职责，确定各部门的消防安全管理人。

1. 总经理为酒店消防安全责任人，对本酒店的消防安全工作全面负责。

2. 各部门经理担任负责本部门的消防安全检查及管理工作。

3. 各岗位班组设 1~2 名防火安全员，负责班组的消防工作。

第 4 条 酒店的消防安全重点部门，应当在公安消防和保安部门的指导下，制定其相应的消防安全管理制度，实行严格的消防安全管理。

第 5 条 酒店保安部负责组织建义务消防队伍，并定期组织消防培训、演习、宣传、检查等活动，做到平时能防，遇火能救。

第 6 条 保安部消防组的消防主管负责对酒店全体员工进行消防专业培训、知识讲座等。

第 7 条 消防员负责对酒店的防火安全工作进行经常性检查，如发现隐患，由消防组发放火灾隐患整改通知书，责成有关部门解决，并将处理结果报保安部经理。

第 3 章 消防设施管理

第 8 条 消防设施（消火栓、水龙带、水枪、防火报警装置、应急灯、消防安全标志等）消防器材（各种灭火器具及消防专用装备等）是预防和扑救火灾的专用设备，必须保持完好状态。

第 9 条 各通道楼梯出口、安全门、消防通道等地方要经常保持畅通，疏散标志和安全指示灯要保证完好。

第 10 条 要加强并不断完善消防设施、消防器材管理责任制。各部门配备的消防设施、消防器材要指定专人管理。

第 11 条 消防设施、消防器材管理人员应了解有关设施、器材的性能及维护、使用方法，并按要求定期进行保养、检修、补充、更换；要建立健全消防设施、器材档案，及时记录消防设施、器材的规格、型号、数量、有效期及其配备、使用、更换、检查、检修等情况。

第 12 条 灭火器应放置于通风、阴凉、干燥且便于取用的位置，并设有明显的指示标志。

第 13 条 任何部门和个人不得损坏或擅自移动、拆卸、挪用消防设施、器材，不准埋压、圈占消防栓。

第 14 条 酒店保安部负责对酒店消防设施、消防器材的管理情况进行检查、指导和监督，对违反有关法律、法规的行为进行调查，并向总经理提出处理意见。对损坏或擅自移动、拆卸、挪用消防设施、消防

器材的部门和个人，保安部将按照有关规定给予有关责任人相应的纪律处分和经济处罚。

第 15 条 因上述行为影响灭火而造成灾害的，要追究部门领导人和直接责任人的相关责任。对故意破坏消防设施、消防器材的，追究肇事者的法律责任。

第 4 章 火灾处理规定

第 16 条 如发生火灾，发现人员应及时通知所在地方的保安员，并立即将楼层总电门关闭，切断电源，防止爆燃，取持灭火器具进行灭火操作。如情况较为严重，在抢救灭火的同时应及时向消防组报警或拨打 119 火警电话。

第 17 条 保安部办公室消防组必须有保安 24 小时值班，如听到铃响报警或人员报警，应立即通知安保部、工程部等迅速到报警现场检查。

第 18 条 火势难以控制时，消防组值班员要及时向消防机关报警，报警时要清楚、准确地说明酒店地点、报警人姓名及联系电话，待消防队把情况听清楚后才可放下电话，同时应安排人员到路口、通道接应消防车赴现场救火。

第 19 条 各部门员工知道酒店失火后，应及时赶到失火现场参加扑救，准备灭火的消防栓或立即使用消防栓灭火。有领导在场时，应由领导指挥；如领导不在场，则由现场员工商量决定，采取果断的措施，立即进行灭火和营救工作。

第 20 条 如发生火灾，知情不报或不坚守岗位、临阵逃脱者，按其情况严重程度给予行政处分，并追究其责任，情节严重者交公安机关处理。

第 5 章 附则

第 21 条 本制度由保安部制定，报总经理审批后执行。

第 22 条 本制度自颁布之日起开始施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.7.3 用火防火管理制度

制度名称	用火防火管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为规范酒店范围内临时用火行为，预防火灾发生，保障酒店、客人及员工的安全，特制定本管理制度。			

第 2 条 适用范围。

本管理制度适用于酒店用火防火管理工作。

第 2 章 动火申请与审批

第 3 条 各部门因工作需要要在酒店范围内欲临时用火，必须到保安部办理动火证申请手续，提出动火时间、地点、部位及采取的安全措施，做到“一批三定”（动火审批、定人、定点、定措施）。

第 4 条 外来施工人员因施工原因需在店内用火时，必须由施工人员逐项填写施工用火申请表，并由工程部审查，经保安部审批备案后执行。

第 5 条 在酒店重点部位动火作业，必须经动火区域所属部门、保安部、酒店总经理三方审批，必要时由保安部消防主管向公安消防部门报请同意后方可动火。

第 6 条 动火证必须事前办理，不得事后补办。

第 7 条 动火证的期限原则上为一次一办，连续使用期限最长不得超过一个星期。

第 3 章 动火管理规定

第 8 条 动火人员必须持有效操作证上岗。对不办理动火证和无防火措施而擅自动火的施工单位、部门，动火人员有权不予以施工，并及时向保安部反映。保安部有权对上述施工部门领导人和动火人员进行处罚，若因此造成事故，则加重处罚。

第 9 条 动火前要有安全防范措施，必须清除施工现场四周的可燃物，配备灭火器材。动火完毕后必须彻底清查现场。

第 10 条 动火期间，保安部要设专人监视，在动火部位的周围做好应急准备。

第 11 条 酒店仓库、液化石油气库、配电间、重要机房、电梯内、营业柜台、更衣室、档案室、商务中心、洗衣房、服装室等地方为禁烟、禁火区域。

第 12 条 酒店内严禁焚烧废纸和其他可燃物，员工严禁私自使用酒精炉等明火用具。

第 13 条 严禁在酒店范围内燃放烟花爆竹，因节假日或特殊活动需要的，必须经总经理审批通过，并做好安全防范措施。

第 4 章 防火工作的组织管理

第 14 条 酒店建立三级防火组织，即防火委员会、各班组主管和员工。

1. 酒店防火委员会由酒店总经理担任总负责人，副总、保安部经理及各部门经理担任委员，每季度对酒店进行一次全面的防火安全检查。

2. 各班组主管每天下班前应对本班组进行一次防火安全检查。

3. 酒店各员工上下班期间注意本岗位的防火安全检查，酒店保安部实行 24 小时值班巡查。

第 15 条 重大节日、重要接待活动等举办之前，应由保安部统一安排进行专门的防火检查。

第 16 条 各级防火检查过程中，应如实填写记录，对检查中发现的火险隐患和不安全因素及时上报领导解决。

第 17 条 公安消防部门及其他主管部门来酒店进行防火检查时，由保安部经理负责接待，必要时由相关领导陪同，各部门应积极予以配合。

第 5 章 酒店内部及仓库防火规定

第 18 条 酒店内部不准存放易燃易爆、有毒和腐蚀物品，因工作需要暂时使用的易燃、可燃物品，使用后要及时清理。

第 19 条 严禁在配电房、消防栓、灭火器材、消防泵、报警器、消防监控室等处摆放任何杂物。

第 20 条 客房走廊、各通道出入口等地方要保持畅通，疏散标志和安全指示灯要保证完好。

第 21 条 各餐厅厨房应加强防火管理。

第 22 条 酒店仓库内的物品应分类储存，堆垛之间应留出适当宽度的通道。物品与房顶之间、物品与物品之间应保持规定的距离。

第 23 条 仓库内的照明灯和线路要符合要求，不准在库房内使用各种电器设备或架设临时电线。

第 24 条 仓库内要保持通风，严禁吸烟、动火。

第 25 条 仓库内要保持整洁，对散落的易燃物、沾油的工作服等用品，必须及时清理或放在安全地点。

第 26 条 仓库工作人员要按规定进行值班巡视，发现问题及时处理并汇报有关领导。

第 6 章 员工防火管理

第 27 条 各岗位员工必需熟悉本岗位的工作环境、设备、物品及安全操作规程，做好班前、班后的防火安全检查。

第 28 条 各岗位员工要牢记火警电话及酒店保安部消防电话专线，遇到紧急情况及时报警。

第 29 条 各岗位员工要清楚酒店安全出入口的位置，熟悉消防器材、消防设备的摆放位置和使用方法。

第 30 条 员工宿舍禁止乱拉、乱接电线，宿舍无人时，要将各种电器设备断电，不留火灾隐患。

第 31 条 酒店员工必须按照规定参加保安部组织的消防安全知识讲座，掌握消防安全知识。

第 7 章 附则

第 32 条 本制度由保安部制定，报总经理审批后执行。

第 33 条 本制度自颁布之日起开始施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.7.5 监控系统操作规范

规范名称	监控系统操作规范		编 号	
			受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为了确保监控系统操作规范化，确保监控系统正常发挥作用，提高酒店整体安防水平，特制定本操作规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本操作规范适用于酒店监控系统操作管理工作。</p> <p>第 3 条 监控室人员上班前要整理好自己的仪容仪表。</p> <p>第 4 条 严禁监控室人员在监控室吸烟、吃喝、聊天、睡觉或做与工作无关的事情。</p> <p>第 5 条 监控室人员要注意保持监控室环境及设施设备清洁，定期打扫卫生。</p> <p>第 6 条 未经允许，监控室严禁无关人员进入。</p> <p>第 7 条 如经允许进入，监控室人员要填写监控室来访人员登记表，由双方签字确认。</p> <p>第 8 条 监控人员在工作时要保持精神高度集中，熟悉监控画面所指定的区域。</p> <p>第 9 条 监控人员要时刻注意监控画面的变化，如出现可疑情况要及时通知相关保安人员前往处理。</p> <p>第 10 条 监控人员发现监控画面不清楚时，先调试，调试后仍无效，请工程部进行维修，在设备未修复前要增加该区域的巡查力度。</p> <p>第 11 条 监控人员要注意保护监控设施设备，保证其正常运转。</p> <p>第 12 条 本规范由保安部制定，报总经理审批后执行。</p> <p>第 13 条 本规范自颁布之日起开始施行。</p>				
编制日期		审核日期		批准日期
修改标记		修改处数		修改日期

7.7.6 保安员综合管理规范

规范名称	保安员综合管理规范	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为了使保安部工作管理规范化，提高保安员工作水平，加强酒店整体服务水平，特制定本管理规范。			
第 2 条 适用范围。			
本管理规范适用于酒店保安部所有员工。			
第 2 章 仪容仪表规定			
第 3 条 保安员必须按规定着装，并保持服装整洁，同时还应遵守以下规定。			
1．按规定佩戴帽徽、肩章、领花。			
2．扣好领扣、衣扣，不得披衣、敞怀、挽袖、卷裤腿等。			
3．不得在制服外穿便服，不准围围巾，冬夏季服装不得混穿。			
4．爱护制服，不得擅自拆改或转借他人。			
第 4 条 男保安不得留长发、包头、鬓角、胡须，帽檐下发长不得超过一公分。			
第 5 条 女保安穿制服时，不准带除婚戒以外的其他饰品，要化淡妆。			
第 3 章 行为规范			
第 6 条 保安员应无条件服从上级分配，听从上级指挥。			
第 7 条 保安员当班时必须举止端庄，精神振作。			
第 8 条 保安员当班时要礼貌待客，态度和蔼。			
第 9 条 保安员当班时不得出现以下行为。			
1．站立时将手插入衣兜内，或与其他人勾肩搭背。			
2．闲聊、读书报、听音乐、接打私人电话、接待来访朋友等。			
3．与客人拉扯、闲聊，利用岗位便利与客人私下交易或索要小费。			
4．非公务需要，使用酒店客用设施。			
5．未经允许，让他人翻看或外借保安部资料。			
第 4 章 考勤与交接班管理			
第 10 条 保安员考勤记录每月汇总一次，有保安办公室文员负责汇总，月底报送行政人事部。			

第 11 条 保安员需按规定上下班，按时签到、签离。

第 12 条 请假规定。

1. 保安员无论何种原因请假，必须填写请假申请单，经审批后方能有效，如不填写者，按旷工处理。
2. 保安员请假一天，可由主管批准；请假一天以上，需由部门经理批准，严禁越级请假。
3. 保安员休假遇特殊情况不能按时归队，应通过电话告知主管，到岗后补办手续，否则一律按旷工处理，超三天仍未打电话通知且未到者按自动离职处理。
4. 保安员因病请假，需持医院开具的证明。

第 13 条 交接班规定。

1. 保安员需提前十分钟到岗，完成交接班工作。
2. 保安员间的交接均需当面进行，接班人员到岗后，当班者不得擅自离岗，违者按脱岗处理。
3. 保安员的交接工作必须做完整的书面记录，以备后查。
4. 交接时要特别注意上一班的未完成事件、重要事件、设施设备情况等。

第 5 章 奖惩管理

第 14 条 保安员有下列表现之一，应视情况给予奖励或晋升。

1. 对酒店安全管理有重大贡献，提出良好建议并被采纳。
2. 拾到财物主动交公。
3. 对工作尽职尽责，受到客人或其他部门来函表扬。
4. 为维护酒店名誉和财产，同不法分子做斗争。

第 15 条 保安员有下列行为之一，给予警告处分，累计三次以上者，予以辞退。

1. 当班时仪容仪表不符合规定，经指出后无明显改观。
2. 不服从分配和领导，工作中欺上瞒下。
3. 不按规定上下班。
4. 当班时违反行为规范。
5. 玩忽职守，造成工作失误。

第 16 条 保安员有下列行为之一的，应立即辞退。

1. 未请假或请假未被批准，旷工两天以上。
2. 与客人、酒店员工打架，造成恶劣影响。
3. 监守自盗，给酒店造成损失。
4. 以权谋私或做出有损酒店名誉的事情。

5. 包庇、掩护不法分子。

第 6 章 附则

第 17 条 本规范由保安部制定，报总经理审批后执行。

第 18 条 本规范自颁布之日起开始施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.8 保安部文书范本与表单设计

7.8.1 动火审批单

编号：

日期：__年__月__日

申请时间			
申请单位		申请人签名	
动火时间			
施工部位		工程负责人签名	
现场监护人签名		现场负责人签名	
动火详细项目			
动火安全措施			
动火部位责任人意见	签名： __年__月__日		
保安部意见	签名： __年__月__日		

7.8.2 安全巡查记录表

编号：

日期：__年__月__日

检验区域	检查时间	存在问题	整改方式	复检状态	保安员签字

7.8.3 消防工作月报表

编号：

日期：__年__月__日

部门			义务消防员人数		
本月是否有消防培训	有 无				
培训内容					
本月是否有消防设施设备 需要更换	有 无				
更换说明					
本月是否有火警	有 无				
时间		地点		燃烧物	
损失情况					
处理结果	保安经理签字： __年__月__日				

7.8.4 火灾发生记录表

编号：

日期：__年__月__日

事发部门			具体位置		
发现人		发现时间		拉报时间	

事发原因			
发生和发现的经过			
是否报火警			
补救情况			
损失财物			
人员伤亡			
初步损失估计			
记录人		记录时间	

7.8.5 来访客人登记表

编号：

日期：__年__月__日

来访时间	来访事由	被访人姓名	入店时间	出店时间	证件号码	来访人签字	备注

7.8.6 保安部值班日志

编号：

日期：__年__月__日

时间			班次		
值班人数		迟到人数		实到人数	
岗位	班中内容				
交班人		接班人			
备注					

领班意见	签字： ____年__月__日
------	--------------------

7.8.7 安全检查记录表

编号：

日期：__年__月__日

检查负责人			日期	____年__月__日
参加单位和人数				
检查时间	检查部门	检查部位	发现问题	处理意见
__时__分				
__时__分				
__时__分				
备注				

7.8.8 安全隐患整改通知

编号：

日期：__年__月__日

部门		发现时间		检查人	
隐患部位		通知时间		批准	
检查发现情况					
整改意见					
接收人签字					
备注					

7.8.10 酒店备用钥匙领用单

编号：

日期：__年__月__日

钥匙用途			
使用部门		领取人	
使用部门申请理由：			
部门经理：			
总经理意见：			
总经理：			
保安部意见：			
保安部：			

7.8.11 外来施工单位登记表

编号：

日期：__年__月__日

施工单位			负责人联系方式		
施工项目		施工日期		实际完成日期	
施工位置			具体施工时间		
自带工具			是否动火作业		
自带施工材料					
施	姓名	性别	年龄	工种	身份证号码
工					
人					
员					
申请施工单位负责人					
工程负责人（审批人）					

保安部负责人	
--------	--

7.8.12 客人财物被盗登记表

编号：

日期：__年__月__日

姓名		房号		报案时间	
发现财物被窃时间				最后一次见到财物的时间	
对被窃财物进行描述					
您认为可能的情况					
客人签字				保安部经手人签字	
检查人		检查时间		客房部负责人签字	
备注					

7.8.13 客人丢失物品报案单

编号：

日期：__年__月__日

姓名		性别		年龄		房号	
护照号码		入店时间				离店时间	
报案时间		发案时间				丢失物品	
特征				最后见到失物时间			
接报情况简述							
客房查找情况							
涉及人							
客人签字				记录人签字			

7.8.14 贵重物品上交登记表

编号：

日期			部门		
物品名称			数量		
发现人			送交人		
住店客人	团队 散客	团队			
		主姓名		国籍	
		性别		年龄	
		证件名称		号码	
		联系电话		地址	
非住店客人		失主姓名		国籍	
		联系电话		地址	
发现遗失物时间			发现遗失物地点		
送交人签字			保安部签字		

7.8.15 车辆出入酒店登记表

编号：

日期：__年__月__日

姓名		单位		车型		车号		随车人数	
出入事由									
车辆状态	载货 空车		装运品名						
入店时间					出店时间				
保安员 签字					主办部门 经理签字				
洽办人					填表人				

7 . 8 . 16 店内过夜车辆记录表

编号：

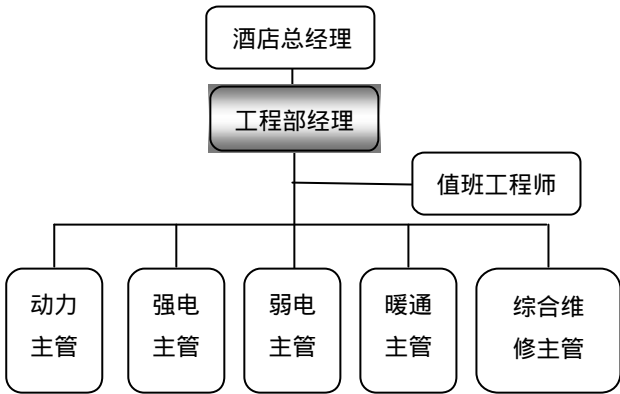
日期：__年__月__日

是否 属本 单位	车 型	颜 色	车 号	车辆情况							停 放 位 置	停 放 时 间	离 店 时 间	备注
				车 玻 璃	车 灯	后 视 镜	车 轮	天 线	标 牌	车 体				
检查人														
督查人														

第 8 章 工程部精细化管理全案

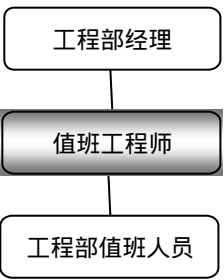
8.2 工程部各岗位主要工作职责

8.2.1 工程部经理岗位职责

岗位名称	工程部经理	所属部门	工程部	编 号	
直属上级	酒店总经理	直属下级	值班工程师、各主管	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[酒店总经理] --> B[工程部经理] B --> C[值班工程师] B --> D[动力主管] B --> E[强电主管] B --> F[弱电主管] B --> G[暖通主管] B --> H[综合维修主管] </pre>				
职责概述	负责酒店设施设备检修、保养和项目管理等,确保设施设备正常运行和项目的如期完成				
职 责	职责细分				职责类别
1. 工程部工作计划管理	(1) 组织制订工程部各阶段的工作计划和费用预算				周期性
	(2) 组织制订设备检修、保养及设施设备更新、改造计划				日常性
2. 酒店设施设备管理	(1) 定期组织设备检修、保养工作,提高设备完好率				日常性
	(2) 巡查重点设备的运行状况和工程质量、进度,发现隐患及时排除				日常性
	(3) 及时组织处理主要设备和重大设备事故				特别工作
	(4) 组织实施设施设备更新、改造计划				日常性
	(5) 建立完善的设施设备档案,详细记录各设施设备技术和维修内容				周期性
3. 酒店工程项目管理	(1) 酒店装饰装修工程项目管理				特别工作
	(2) 酒店土建工程项目的新建、改建、扩建及更新改造等管理				特别工作
	(3) 参与新项目的谈判、评审、报价及验收,随时检查施工质量与进度,确保达到预订的标准				特别工作
4. 节能控制管理	(1) 制订全酒店能源消耗计划、节能措施等,并组织实施				周期性

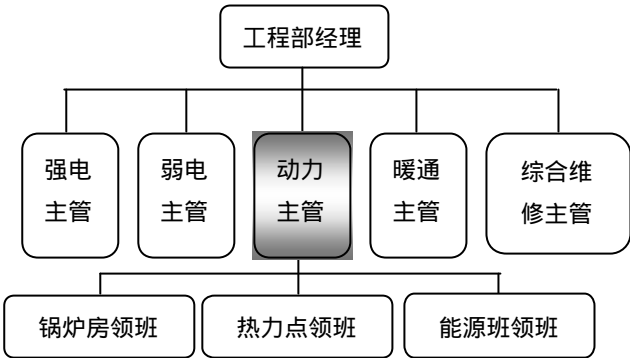
	(2) 督导酒店节电、节水工作, 发挥设备最大效率, 降低成本	日常性
5. 人员管理	(1) 组织部门例会, 做好上传下达工作, 确保完成酒店经营目标	周期性
	(2) 配合人事行政部做好工程技能培训工作	周期性
	(3) 指导、监督下属人员工作, 培养有发展潜力的下属人员	日常性
	(4) 做好下属人员的考核工作, 按规定实施奖惩	周期性
6. 其他工作	(1) 负责酒店防火、防风、防汛等工作, 配合做好消防、安保工作	日常性
	(2) 协调并发展与酒店相关的市政等业务部门的关系, 获得良好的外部环境	日常性
	(3) 征询各部门意见, 不断改进、改造设施设备, 保证其运转良好	日常性

8.2.2 值班工程师岗位职责

岗位名称	值班工程师	所属部门	工程部	编 号	
直属上级	工程部经理	直属下级	工程部值班人员	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[工程部经理] --> B[值班工程师] B --> C[工程部值班人员] </pre>				
职责概述	值班时, 协助或代理工程部经理管理工程部, 并受理各部门的设备报修及维修派工工作, 处理发生的有关技术设备的维修事务, 督导维修工作的具体落实				
职 责	职责细分				职责类别
1. 代理工程部经理管理工作	(1) 根据交接班记录组织完成上一个班次未完成的事宜, 并监督检查工程部各岗位的值班情况				日常性
	(2) 解答值班中各班提出的工程技术咨询, 指导日常维修工作				日常性
	(3) 填写值班记录, 并审阅各班组设备运行报表				日常性
2. 监督设备运行	(1) 定时巡视酒店主要部位及主要设备的工作情况, 及时排除隐患				日常性
	(2) 当班期间负责处理设施设备突发事件, 并对事件原因进行调查				日常性
3. 完成维修工作	(1) 值班时, 接受各部门的维修申请, 完成维修通知单的登记与编号				日常性

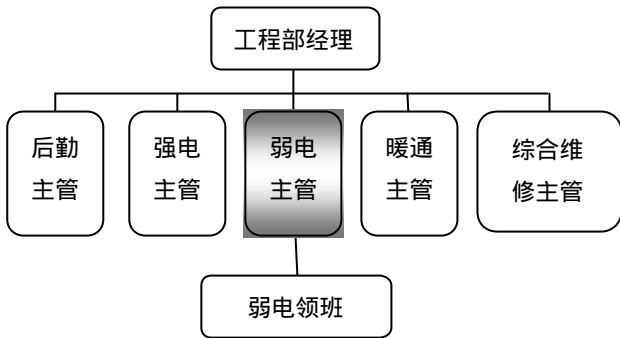
	(2) 完成工程部的维修派工工作	日常性
	(3) 填写维修记录, 并负责处理申请部门对维修工作的反馈	日常性

8.2.3 动力主管岗位职责

岗位名称	动力主管	所属部门	工程部	编 号	
直属上级	工程部经理	直属下级	动力组各领班	晋升方向	
所处管理位置					
职责概述	负责锅炉房等动力设施的运行管理和能源供应管理, 确保其正常运转, 并降低能源消耗				
职 责	职责细分				职责类别
1. 动力组计划管理	(1) 制订动力组设备的检修、保养及节能降耗计划, 由经理审批后实施				周期性
	(2) 协助工程部经理制定动力组设施设备紧急故障应急方案				特别工作
	(3) 根据实际情况及时制订动力组设施设备及备品备件的申购计划, 报工程部经理审批, 并做好验收工作				周期性
2. 动力组设备管理	(1) 每日巡查锅炉房设备及热力点设备运行状况、能源存储情况等, 确保设备的正常运行				日常性
	(2) 设备出现故障时, 及时组织人员进行抢修, 尽快恢复其正常运行				特别工作
	(3) 做好设备维修、检查、保养的记录, 总结经验教训, 建立并管理动力组设备技术档案, 使设备管理系统更加完善				周期性
	(4) 抽查值班记录, 分析设备运行参数, 发现问题立即整改与调整				日常性
3. 动力组人员管理	(1) 负责动力组各领班的班次安排, 并记录考勤				日常性
	(2) 带领并督查下属严格执行操作规程及员工守则, 做好动力组员工的考核工作				日常性

	(3) 做好动力组员工的技术培训工作	周期性
--	--------------------	-----

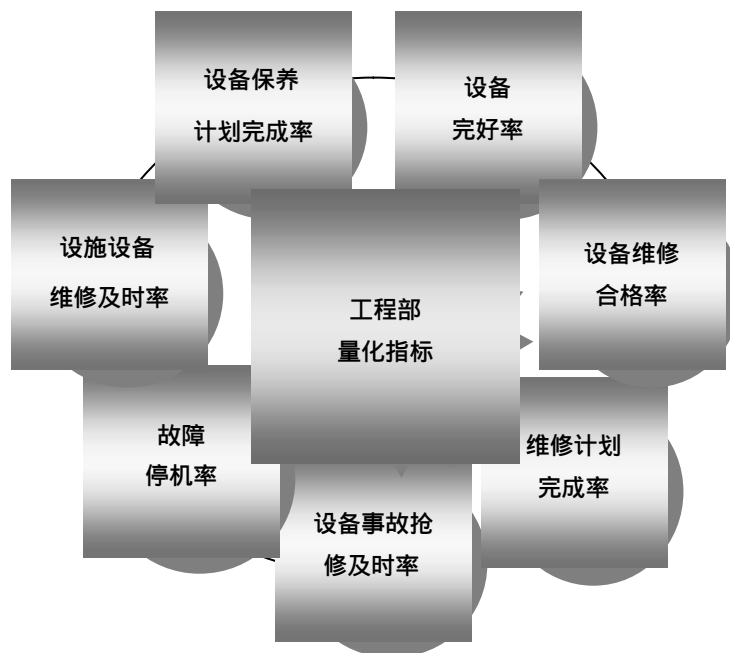
8.2.5 弱电主管岗位职责

岗位名称	弱电主管	所属部门	工程部	编 号	
直属上级	工程部经理	直属下级	弱电领班	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[工程部经理] --> B[后勤主管] A --> C[强电主管] A --> D[弱电主管] A --> E[暖通主管] A --> F[综合维修主管] D --> G[弱电领班] </pre>				
职责概述	负责酒店电话系统、广播音响系统、闭路电视系统等弱电系统运行的组织管理,确保酒店弱电系统的正常运行				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 弱电组工作计划管理	(1) 协助工程部经理制订弱电设施设备检修、保养计划			周期性	
	(2) 掌握弱电组的物资发放与使用,了解库存情况,制订弱电设施设备节能降耗计划与采购计划			周期性	
	(3) 结合酒店情况与弱电设施设备情况,提出大修、改造及更新计划			周期性	
	(4) 制定设施设备突发故障的应急预案			周期性	
2. 弱电系统的安装、检修与保养工作	(1) 组织做好酒店重大活动的音响及摄像设备布置工作			特别工作	
	(2) 定时检查弱电设施设备的运行状况,不定期抽查巡视记录,分析设备运行参数,发现问题立即组织整改与调整			日常性	
	(3) 按照工作计划,组织完成弱电设施设备的大修、改造和更新工作			特别工作	
	(4) 设备系统出现故障时,及时组织人员进行抢修			特别工作	
3. 日常工作管理	(1) 监督弱电组各领班及员工完成工作的情况,必要时进行指导			日常性	
	(2) 督促检查下属员工严格执行安全操作规范,确保设备及人身安全			日常性	
	(3) 保管弱电组设施设备维修、保养、巡视记录和音像资料等			日常性	
	(4) 维护与电话局等外协单位的良好协作关系			日常性	

	(5) 完成领导交办的其他工作	日常性
4. 人员管理	(1) 协助经理开展弱电组领班及员工的培训工作	周期性
	(2) 编制弱电组各领班的排班表, 报工程部经理签字	周期性
	(3) 负责弱电组各领班的日常考勤, 协助完成各领班的考核工作	日常性

8.5 工程部量化指标与考核方案

8.5.1 工程部量化指标



8.6 工程部各岗位绩效考核方案

8.6.1 工程部经理绩效考核方案

工程部经理绩效考核方案

一、考核实施目的

1. 确保工作任务的达成。
2. 提供绩效改进的依据。
3. 作为个人奖惩参考的依据之一。
4. 为薪酬调整、人员培训等工作提供信息依据。

二、考核期限

____年____月____日 ~ ____年____月____日。

三、考核内容与评分标准

酒店工程部经理主要负责酒店设施设备检修、保养和工程项目管理等，以确保各项设施设备正常运行和项目如期完成，基于此而设计的绩效考核内容与评分标准见下表。

绩效考核内容与评分标准表

序号	考核内容	考核指标及目标值	考核评分说明
1	监督执行工程部计划与规范	工程部工作计划按时完成率达 100%	每延迟 1 次，扣____分/次
		工程部员工无违规操作行为	违反操作规程，扣____分/人次
2	检查并编制设备检修、改造等计划	各项计划平均完成率达____%	每低于目标值____个百分点，扣____分，低于____%，此项不得分
3	巡查重点设备的运行状况，发现隐患立即处理	设备安全运行率达 100%	存在安全隐患，扣____分/处
		设施设备完好率达____%	每低于目标值____个百分点，扣____分
		隐患及时处理率达 100%	每延迟 1 次，扣____分

4	建立完整的 设施设备档案	酒店重要设备技术档案的建档率达 100%	每缺失 1 项，扣____分
5	工程项目管理	工程项目质量合格率达____%	每低于目标值____个百分点，扣____ 分，低于____%，此项不得分
		成本节约率达____%	每低于目标值____个百分点，扣____分
6	节能控制管理	节能计划完成率达到____%	每低于目标值____个百分点，扣____分
		能源节省率达____%以上	每低于目标值____个百分点，扣____分
7	维修费用	较上期降低____%	每低于目标值____个百分点，扣____分
8	工程部内部 事务管理	员工技能达标率达____%以上	每低于目标值____个百分点，扣____分
		员工绩效考核合格率达到____%	每低于目标值____个百分点，扣____分
		工作安排全面、有效、得当	1. 对部门员工工作安排不得力，造成 消极怠工的，扣____~____分/次 2. 工作安排时不能进行全面、有效的 考虑，造成部门工作无法正常进行， 扣____分

四、考核结果应用

绩效考核结果应用详情见下表。

考核结果应用表

等级	分值	结果应用
A	91 分以上	增发绩效工资（奖金）的____%，可考虑晋升
B	81 ~ 90 分	增发绩效工资的____%，可提供学习的机会
C	71 ~ 80 分	增发绩效工资的____%
D	61 ~ 70 分	绩效工资保持不变，加强培训
E	60 分以下	扣除绩效工资的____%，可考虑换岗或加强培训

8.6.2 值班工程师绩效考核方案

值班工程师绩效考核方案

一、目的

为建立和完善酒店人力资源绩效考核体系和激励与约束机制，对员工业绩进行客观、公平、公正的评价，并通过此评价合理地进行价值分配，特制定本考核方案。

二、考核权责

1. 各部门：由部门第一负责人对本部门人员进行评分。
2. 人力资源部：负责考核办法的制定，对绩效考核的总体原则、绩效考核的方法及绩效考核的注意事项进行说明，组织、指导、督促考核的实施过程。

三、考核评估

对值班工程师的工作绩效进行考核的主要内容见下表。

绩效考核评分表

考核内容	绩效目标值	计分说明
设备故障处理	接到报修通知，在规定时间内到达故障现场	延迟，扣____分/次
	因维修派工不及时导致的投诉次数为 0	有投诉情况，扣____分/次
	× × 类型的故障在____分钟内排除	延迟，扣____分/次
设备维修记录完整、准确性	维修记录漏填、误填率为 0%	漏填、误填，扣____分/处
定时巡视酒店主要设备的工作情况	未按照酒店规定的巡检路线、巡检次数进行 巡检的次数为 0	未按工作计划完成，扣____分/次
当班期间各类设施设备的突发事件处理情况	因突发事件处理不当导致影响酒店正常营业的次数为 0	处理不当，扣____分/次

四、绩效奖励系数设定

不同的考核得分对应不同的绩效奖励系数，具体内容见下表。

绩效奖励系数设定标准

考核得分	考核结果及等级	绩效奖励系数
95 分以上	特优 (A)	——
90 ~ 94 分	优秀 (B)	——
80 ~ 89 分	良好 (C)	——
60 (含) ~ 79 分	达标 (D)	——
60 分以下	不合格 (E)	——

五、绩效改进

考核人员 (工程部经理) 与被考核人员面谈后达成一致的绩效改进计划 (如进行培训、调动工作岗位、重新分配工作职能等), 并将此计划作为下一阶段考核的依据。

8.6.3 动力主管绩效考核方案

动力主管绩效考核方案

一、目的

1. 对员工业绩进行客观、公平、公正的评价, 并通过此评价合理地进行价值分配。
2. 保障酒店设施设备的完好率, 为酒店的有序经营提供良好的保障。

二、工作业绩考核

动力主管工作业绩考核的具体内容见下表。

动力主管工作业绩考核表

考核人		考核阶段	
考核内容	考核指标及目标值	计分说明	
锅炉、热力点设备的操作规程及规范落实情况	无违反操作规程的情形	违反设备操作规程, 扣____分/次	
酒店能源存储规范执行情况	因保管不善而导致酒店油气等能源的损失金额少于____元	每高出目标值____个百分点, 扣____分	
动力组设备的检修、保养计	动力组设备检修保养计划完成率达 100%	未按计划完成, 扣____分/次	

情况		加____分
动力组设施设备申购计划的完成情况	因申购不及时或不合格而影响动力组工作的事件少于____件	每超出 1 次, 扣____分
设备出现故障抢修及时性	设备维修及时率达 100% 以上	延迟, 扣____分/次
设备技术档案完备情况	设备技术档案完备率达 100%	缺失, 扣____分/项
下属员工的技术培训工作完成情况	员工培训技能达标率达____%	每低于目标值____个百分点, 扣____分

三、加减分因素

1. 考核当期受到客人、酒店领导、其他部门重大投诉且事实清楚的, 视情况扣____ ~ ____分/次。
2. 考核当期受到客人、酒店领导、其他部门表彰, 且事实清楚的, 视情况加____ ~ ____分/次。
3. 部门经理、值班经理可根据员工的不同表现, 在特殊情况下, 有权力加减分, 部门经理有权力加减____ ~ ____分, 部门值班经理有权力加减____ ~ ____分; 但总体累计加减分分数不得超过____分。

四、考核结果管理

1. 考核指标和结果的修正。因客观环境的变化, 员工需要调整工作计划、绩效考核标准时, 经考核负责人同意后, 可以进行调整和修正。考核结束后, 人力资源部还应对受客观环境变化等因素影响较大的考核结果重新进行评定。
2. 考核结果归档。考核结果由酒店人力资源部进行归档。

8.7 工程部制度规范与工作标准

8.7.1 锅炉房管理规范

制度名称	锅炉房管理规范	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为了规范锅炉房的管理工作，保证锅炉房的安全、正常运营，特制定本管理规范。			
第 2 条 适用范围。			
本规范适用于酒店所有需进入锅炉房的人员。			
第 2 章 锅炉房安全管理			

第 3 条 锅炉房是酒店工程的关键部门，无关人员一律不准入内。

第 4 条 因检查、检修等工作需要进入者，须办理登记手续。

第 5 条 外来人员进入锅炉房必须经部门经理同意签章后方可入内。相关单位学习人员，应由有关人员陪同进入，未经同意不得乱动各种设备及附件。

第 6 条 凡进锅炉房的人员违反有关规章制度，值班人员有权阻止，必要时应向有关领导反映情况。

第 7 条 锅炉房消防器材应齐全、到位，不得在危险场地存放杂物或私人物品，各过道必须畅通，保持锅炉房内整洁、干净。

第 8 条 严禁在危险区域动用明火或吸烟，确需动火的，必须办理动火审批手续。

第 9 条 值班时间禁止值班人员脱岗、睡觉或会客，不得干与工作无关的事。

第 10 条 值班人员必须严格按操作规程进行操作，认真查询，发现事故隐患及时采取有效措施排除。

第 11 条 如遇酒店有重要任务，全体锅炉房人员要特别加强安全保卫工作，增加安全巡回检查次数。

第 3 章 锅炉房设备管理

第 12 条 工程部人员需经常对锅炉房设备进行严格巡检，及时消除隐患，各项记录要填写完整，严禁弄虚作假。

第 13 条 动力主管每天需对锅炉运行情况及值班记录进行 1 次检查，值班领班每两小时需对锅炉运行情况及值班记录进行 1 次检查，操作人员每小时需对锅炉运行情况进行 1 次检查并负责填写值班记录。

第 14 条 对待特殊部位包括燃烧器、压力限制器、水泵、压力表、煤气系统（有无泄漏）等，操作人员需每 20 分钟检查一次，每两小时记录一次，并对异常情况做详细记录。

第 15 条 在对循环泵、供水泵、水箱温度及相关设备的巡检过程中，需着重检查以下项目。

1. 检查泵有无杂音。
2. 检查电机是否发热。
3. 检查运行泵、备用泵的状况，压力、温度是否在正常值范围内。

第 16 条 锅炉房操作人员需定期检查液位计是否有假液位情况，压力表有无失灵。

第 17 条 锅炉房工作人员发现异常情况，应冷静处理，首先不要使事态扩大，并及时通知有关人员进行处理。

第 18 条 动力主管对锅炉房设备的维修、保养负领导责任，负责制定锅炉房设备的大、中修计划及当月的维修保养计划，并组织锅炉房人员完成锅炉房设备的保养工作。

第 19 条 锅炉房人员接到锅炉及附件设备检修任务后，应及时消除隐患，若遇难以解决的问题，应立即报动力主管及时处理。

第 20 条 锅炉设备每天检查内容和检查方法。

1. 检查水位调节器的功能,查看锅炉是否能自动上水、停泵。
2. 检查火焰监测,每天应擦拭电眼一次。
3. 转动、滑动、凸轮部位需加润滑油。
4. 冲洗水位计 3~4 次,要按正确方法操作,直至水位计冲洗干净。
5. 排污 3~4 次,禁止松手复位。

第 21 条 锅炉设备每周检查项目和检查方法。

1. 超低水位停炉,要进行停炉实验,实验时应能模拟缺水停炉状况。
2. 安全阀手动开启几次,复位要迅速。
3. 对燃烧器控制系统和电眼进行检查,用于抽出电眼的光电管,应在 1 秒内停炉。
4. 对阀门盘根进行系统充填或更换。
5. 对各处螺栓进行旋紧固定。
6. 吹灰一次,清理一次烟囱灰。
7. 试验一次水位报警器。

第 22 条 锅炉设备每月检查内容和检查方法。

1. 清洗滤油器及油路上的除污器。
2. 安全阀自动排汽一次。

第 23 条 锅炉设备每季检查项目和检查方法。

1. 清除炉内积灰、水渣,捅烟管和大修时应检修锅炉受压部件,检修炉墙和保温层。
2. 检修一次受压部件、小修机轴紧固件,清洗轴承,添加润滑油。

第 24 条 锅炉设备每年检查内容和检查方法。

1. 检查压表及表管,复位时加水。
2. 保养水位电极,抽出后用细砂纸打磨。
3. 锅炉修理或年检后,要检查人孔、头孔、电机转向,手动螺母不能松动。

第 25 条 锅炉停用后,应依照有关规定做好干、湿保养工作。

第 4 章 锅炉房卫生管理

第 26 条 锅炉房应采光充足,通风良好,地面无积水、无漏油、无积灰。

第 27 条 锅炉房内严禁堆放易燃易爆物品,不准堆放杂物。

第 28 条 锅炉工每班需清扫锅炉本体、分汽缸等,要求无积灰、无油垢,鼓风机、引风机上要定期清

除积灰。

第 29 条 锅炉房更衣室、修理间、控制室、软水站、各种泵房及其他部位的地面、墙面、台面、箱面等要每天清扫一次，保持整洁。

第 30 条 定期擦洗门、窗、桌面等，要求做到无积灰。

第 31 条 每班都需清扫水处理设备上的灰尘，化验工作台、地面、化验器皿上要求无积灰。

第 32 条 如有施工，施工完毕后及时清理现场。

第 33 条 每天在交班前做好清洁卫生工作，每周定期进行一次全面的卫生清洁工作。

第 6 章 锅炉房软水站管理

第 34 条 锅炉房领班需安排人员对锅炉房软水站进行经常性的巡检工作，发现问题及时解决。

第 35 条 软水站实行年度保养制，每年保养一次。

第 36 条 加强软水站的保养工作必须坚持“预防为主”和“维护与计划检修相结合”的原则，做到正确使用、精心维护，保证软水站的良好运行。

第 37 条 软水站保养的内容与方法。

1. 打开交换柱上、下封口，将树脂取出清洗、筛选，去除破碎树脂，并补充新树脂。
2. 检查交换柱体上、下、内部有无损伤，对损坏的部位进行修补，涂刷防腐层。
3. 检查密封胶垫是否老化，同时更换锅炉网布。
4. 更换锈蚀的螺栓。
5. 更换锈蚀严重的阀门、管道。
6. 对水泵进行保养。

第 7 章 附则

第 38 条 本规范由工程部负责制定，经总经理审批后执行。

第 39 条 本规范自颁布之日起实行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.7.2 电话机房管理规范

制度名称	电话机房管理规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范酒店电话机房管理，保障酒店各部门、客房等部位的通信畅通，特制定本管理规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规范适用于酒店电话机房的管理工作。</p> <p>第 3 条 电话机房内需保持良好的干燥环境，室温保持在 25℃ 以下。</p> <p>第 4 条 电话机房需安排专门人员进行管理，无关人员不得进入电话机房。相关人员如需进入电话机 房，必须提供有关证件，并进行登记方能入内。</p> <p>第 5 条 电话班领班需定期安排人员完成对电话机房的清洁工作。</p> <p>第 6 条 严禁任何人随意改动电话线路，变动线路必须经主管领导同意，并做好记录。</p> <p>第 7 条 开通新的电话，必须经酒店总经理同意，并有书面通知、批示。</p> <p>第 8 条 由电话班修理工负责定期对机房配线架等设备进行维护保养，定期做好维护保养记录。</p> <p>第 9 条 酒店电话线路出现问题时，电话班领班应及时安排人员进行维修工作，维修完成后应做好维 修工作总结及存档工作。</p> <p>第 10 条 电信部门或供应商维修人员要进入机房，必须报值班工程师或弱电主管同意，并由值班人员 全程陪同，并做好维修记录及存档工作。</p> <p>第 11 条 本规范由工程部负责制定，经总经理审批后执行。</p> <p>第 12 条 本规范自颁布之日起实行。</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	
		批准日期	
		修改日期	

8.7.3 电梯运行管理规范

制度名称	电梯运行管理规范	编 号	
		受控状态	
第 1 条 目的。			
为规范电梯运行管理，延长电梯使用寿命，为酒店节约成本，特制定本规范。			

第 2 条 适用范围。

本规范适用于电梯运行管理工作。

第 3 条 电梯启动前，需仔细检查选层、启动、换速、平层、消号、开关门速度、安全触板、各种指示灯信号以及上、下限位和急停按钮等是否安全良好。

第 4 条 禁止超载运行，货梯载荷要在轿厢中分布均匀。

第 5 条 关门启动前要确认人、物未紧靠轿门，以防伤人和损坏物件。

第 6 条 劝阻乘坐电梯的客人在轿门和层门中间停留谈话。

第 7 条 电梯正常运行时，禁止使用检修开关、急停按钮或其他影响电梯正常运行的行为。

第 8 条 在正常的情况下，不要打开层门、轿门用检修速度运行电梯。

第 9 条 停运或暂停运行时，应将轿厢停在基站，切断电源钥匙开关，关闭层门、轿门，拔下钥匙。

第 10 条 连续停用 7 天以上的电梯，再使用前必须详细检查，确保无故障后方可使用。

第 11 条 遇到以下情况时，应立即停机或委托维修单位进行修理。

1. 选定的按钮已按，轿门、层门关闭后，电梯未能正常启动运行。
2. 在关闭层门、轿门后，没有选层指令而轿厢启动电梯自行运行。
3. 电梯运行方向与选层方向相反。
4. 运行速度有明显变化。
5. 轿厢门自动开启的防止夹人保护装置失效。
6. 内选、平层、换速、调速、召唤和指层信号失控。
7. 安全钳或限速器误动作。
8. 超越端站位置。
9. 接触任何金属部分均出现静电现象。
10. 保险丝经常性熔断。
11. 运行中有焦热臭味、异常噪音、较大振动和失重感。

第 12 条 本规范由工程部负责制定，经总经理审批后执行。

第 13 条 本规范自颁布之日起实行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.7.4 工程部设备管理制度

制度名称	工程部设备管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为规范酒店工程部设备管理工作，保证各项设备处于完好状态，不影响酒店的日常运营，特制定本制度。			
第 2 条 适用范围。			
本制度适用于酒店内外设备的选购、安装调试、移装调拨、检修、维护保养、更新改造等管理工作。			
第 3 条 权责分工。			
1．工程部负责审核设备使用部门的设备申请，协助采购部进行设备的选择、安装与调试，设备的日常维护与维修，以及设备报废的核定与报废设备的处理等事务。			
2．设备使用部门负责提供合理的设备申请，协助选择设备，并在日常的设备使用过程中严格按照操作规程进行操作，降低设备的故障率。			
3．采购部负责酒店所需设备供应商的选择与关系协调，采购合适的设备供设备需求部门使用。			
第 2 章 设备选购与调试管理			
第 4 条 设备选择与采购。			
1．设备选择基本原则：技术上先进、经济上合理、经营上适用。			
2．设备选择所要满足的条件。			
(1) 使用、维修方便。			
(2) 与酒店的等级相适应、配套。			
(3) 技术先进、性能可靠、价格合理。			
(4) 适用、安全、节能，符合环保要求。			
(5) 引进设备应进行经济技术论证，并考虑维修配件的供应渠道。			
3．特种设备的选择，应遵守国家有关规定和符合国家的标准。			
4．国内通用设备的选择，由工程部和使用部门负责。			
5．精、大、稀设备及进口设备的选择，由工程部、使用部门及其他有关部门人员所组成的小组负责。			
6．自制设备（包括委托设备制造厂专门设计制造的专用设备）的选择由工程部经理负责，设备使用部			

门参与设计的审查,包括设备的结构、性能、精度及设计的先进性、合理性、维修性及技术文件的完整性、标准化等内容。

第 5 条 设备的验收、安装及调试管理。

1. 新设备到货后,由设备使用部门和工程部的相关技术人员、采购部负责人共同做开箱验收工作,检查主机、附机、备件及技术文件是否相符,运输过程中有无损伤和锈蚀,并填写设备开箱验收单,发现问题应由采购部门及时按订货合同,与设备供应方联系进行退换货等事宜的办理。

2. 设备的技术文件、技术图纸由工程部相关技术人员整理后,存入工程部技术档案。

3. 设备的安装、调试工作应由设备供应方负责,设备使用部门和工程部按技术要求进行质量检查、精度,性能试验,空运行及负荷试验等,若发现问题,工程部应及时在采购部的协调下与设备供应方联系解决。

4. 设备安装、调试结束后,填写设备安装竣工报告单,并办理移交使用的正式文件,同时办理转入固定资产手续。

5. 进口设备在开箱验收、安装调试及试运行期间应加强管理,及时发现问题,若问题出在供货方,必须在索赔期内要求索赔。

第 3 章 设备移装与调拨管理

第 6 条 设备移装管理。

1. 凡正式安装并列入固定资产的设备,使用部门不得擅自移位。确须移装者,必须由原使用部门、调入部门会签设备移装单,经总经理批准后方可实施,重要设备的移装须上报总经理审批。

2. 设备移装前,要经过技术论证,做好技术准备,保证设备在移装后不降低原有技术性能和寿命。

第 7 条 设备内部调拨管理。

1. 调拨双方填写内部调拨单,逐级上报审批。

2. 设备调拨后,及时修正设备台账和财务各账项记录。

第 4 章 设备保养与检修管理

第 8 条 设施设备维修保养管理的基本要求。

1. 加强设施设备的保养与维修工作必须坚持“保养为主”和“保养与计划检修相结合”的原则,做到正确使用,精心维护,使设备经常处于良好状态,保证设施设备的长期、安全、稳定运转,以满足酒店各项工作的需求,保证正常营业。

2. 设施设备使用操作人员是设施设备的第一责任者,必须加强对操作人员的操作技能培训,使其正确使用和维护好设备,积极保养,减少因使用不当而造成设备损坏的情况发生。

3. 操作、维修人员需不断完善自己的业务技能。工程部需定期进行多岗位培训,使操作和维修人员做到一专多能、“四懂三会”。

(1)“四懂”是指懂结构、懂原理、懂性能、懂用途。

(2)“三会”是指会使用、会维护保养、会排除故障。

4. 电气操作、维修人员必须持证上岗。

5. 设备操作、维修人员必须坚守岗位,严格执行巡回检查制度,认真填写运行、维修等记录,严格执行交接班制度。

6. 各种设备的维修保养人员应定时定点上岗检查,随时注意观察设备的运转情况,发现缺陷和隐患要及时消除,不能立即消除的要及时向主管或工程部经理汇报并做好记录,立即采取措施,确保正常运转。

7. 操作和维修人员应该为设备创造良好的运作环境,对设备定期检查、维护,并做好清洁工作。

8. 工程部经理、工程部各主管、设备使用部门领导必须对各种设备使用、管理、维护保养制度的贯彻执行情况定期进行检查,认真总结操作和维修工作中的经验教训,不断改进设备管理工作。

第9条 工程部需制订完善的设备检修计划,主要包括年度计划、季度计划和月计划三项。

第10条 工程部需根据设备运行特点,制定并严格执行检修规程,制定和修订切合实际的检修周期和检修定额。

第11条 工程部经理需根据设备检修周期及设备运行检查中发现的问题编制设备检修计划,报总经理审批,并列入设备管理考核项目。

第12条 检修计划一经批准应严格执行,若检修计划需要调整,应由工程部经理提出报告,报总经理审批并备案。

第13条 检修计划的实施。

1. 按计划使用材料、配件,厉行节约,废物利用。

2. 严把质量关,每道工序都要进行质量检查。

3. 文明施工,专用工器具要精心使用、维护,并做到工完、料净、现场清。

第14条 委托修理。

1. 确系工程部无力承担的维修项目,可外请其他单位修理,但必须经总经理批准。

2. 负责办理委托修理的工程部人员要熟悉设备维修业务,了解经营合同法。

3. 向承修单位说明设备状况、作业环境、作业条件,并分别从技术要求、质量标准、修理进度、修理费用等方面进行协商,签订委托修理合同后方可实施。

4. 设备检修中,如发现除合同以外的特殊情况及出现新问题,双方应及时协商补救措施,以保证检修

任务顺利完成。

5. 检修竣工验收后, 承修单位要做好修后服务。

第 15 条 设备检修过程中所需的各种技术资料、技术文件, 要有健全的管理制度, 必须完整地记录设备检修的相关信息, 并进行档案归档。

第 16 条 设备检修后, 工程部和使用部门要及时做好总结, 并于年底将检修计划执行情况及检修中出现的问题进行总结, 上报总经理。

第 5 章 设备更新与改造管理

第 17 条 设备更新、改造方案的审批。

1. 一般设备的改造与更新由酒店工程部和使用部门共同协商制定出方案, 报总经理批准。

2. 重要设备改造、更新由酒店高层领导组织相关技术人员进行技术、经济论证, 并报总经理审批。

第 18 条 设备更新原则上是用技术性能先进、服务效果更好的设备替换技术性能落后又无法修复、改造的老设备, 达到报废条件的设备必须更新。

第 19 条 设备改造竣工后, 由工程部经理组织验收, 并填写设备改造竣工报告单。

第 20 条 大的更新改造项目应坚持边改造边经营的方针, 以便尽快收回投资。

第 6 章 设备封存与报废管理

第 21 条 停用、闲置设备的封存管理。

1. 连续停用 6 个月以上的设备, 由使用部门就地封存, 填写设备封存单报工程部、财务部及相关领导审批。

2. 封存设备注意事项。

(1) 切断电源, 将设备擦拭干净。

(2) 导轨及光滑表面涂油防锈, 覆盖防尘罩, 由专门的保管人负责妥善保管, 未经批准任何人不得随意拆卸零部件, 以保持完好。

(3) 所有附属设备、附件及专用工具均应随同主机清点封存, 防锈保管。

3. 现场封存设备需启封使用时, 使用部门应持原封存单到工程部和财务部办理启封手续, 并填写设备启封单。

4. 停用封存一年以上或已确定不需要的设备, 由工程部汇总, 经总经理审批后列入闲置设备管理, 并积极做好利用和转让工作。

第 22 条 设备报废条件。

1. 经过测试, 不能满足经营的需要。

2. 设备老化，性能落后，耗能高，经济效益低。
3. 危害人身安全与健康，进行改造后仍不符合经济目标。
4. 国家明令禁止使用的设备。
5. 其他应当淘汰的设备。

第 7 章 设备事故管理

第 23 条 为了保证酒店正常营业，各部门对生产过程中所发生的设备事故应及时采取有效措施，防止事故扩大和再次发生；认真吸取经验教训，以达到消灭事故，确保设备安全运行的目的。

第 24 条 非正常性设备损坏导致部分停业或增加修复费的均属设备事故。

第 25 条 设备事故分类见下表。

设备事故分类表

分类 内容	特大设备事故	重大设备事故	一般设备事故
划分标准	1. 设备损坏造成全店 停业 3 天以上 2. 三类压力容器爆炸 3. 设备损坏修复费用 达 20 万元以上	1. 设备因非正常损坏，经大、中修 才能恢复性能、效率和使用周期 2. 设备损坏直接损失费用 5 万元以 上、20 万元以下 3. 主要设备单机损坏，影响酒店正 常营业达一天 4. 供电设备损坏而中断供电，影响 酒店停业一天（由于外界影响造 成停电的，不作为事故处理）	1. 设备因非正常损坏， 经小修可以恢复，且 不影响设备性能、效 率和运转周期 2. 直接损失在 2 000 元 以下 3. 单机设备损坏，影响 酒店正常营业不到 4 个小时
特殊情况	1. 设备发生故障，经事先检查发现需单机停机检修，且通过部门已采取应急处理措施并进行检修的，可不作为设备事故处理 2. 新设备安装后，又进行更新改造和设备大修且，在试运行阶段中发生设备事故，不作为设备事故处理，但一经正式验收并投入正常运行后发生的事故，仍按设备事故处理 3. 停机检修后的设备未做正式交接签字，如发生事故，可不作为设备事故处理		

第 26 条 设备事故分责任事故和非责任事故。非责任事故是指非人力所能抗拒和消除的自然灾害所造成的事故。凡属违章操作、维修保养不良或人为过失造成的事故均为责任事故。

第 27 条 设备事故的处理原则。

1. 酒店工程部与设施设备使用部门要经常进行监督检查,加强对操作、检修人员进行安全技术和预防事故的教育,提高其责任心和技术水平,严防设备事故的发生。

2. 发生了设备事故和人身伤亡事故,必须立即向工程部领导、酒店领导报告;对特大、重大设备事故和人身伤亡事故,必须立即报告酒店有关部门,任何人不允许隐瞒事故。对事故隐瞒者,必须追究其责任。

3. 事故发生后,由酒店立即组织事故调查组开展事故调查和原因分析,写出事故处理报告,在事故处理中所拍摄的现场照片、测量数据、化验分析报告等,均应送主管部门归档保存。

4. 事故处理必须贯彻“三不放过”原则(即事故原因未查清不放过,事故责任人和群众未受到教育不放过,没有采取防范措施不放过)。

5. 对事故责任者要根据事故性质给予经济处罚、行政处分,直至追究刑事责任。

第 28 条 对一贯爱护设备、消灭事故于萌芽状态,为避免损失作出贡献者,应给予表扬和奖励。

第 8 章 附则

第 29 条 本制度由工程部负责制定,经总经理审批后执行。

第 30 条 本制度自颁布之日起实行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.7.5 工程部安全管理制度

制度名称	工程部安全管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为规范工程部人员的日常行为规范，保证工程设施设备的安全、正常运行，明确工程部安全管理责任，保证酒店安全、有序地运营，特制定本制度。			
第 2 条 适用范围。			
本制度适用于工程部的安全管理工作。			
第 3 条 工程部应承担以下安全责任。			
1．负责制定各种工程安全管理制度与操作规范等规范性文件。			
2．对各部门设施设备的正确使用开展安全培训。			
3．指导各部门正确使用器械设备，保证设备安全运行。			

第 2 章 工程部运营安全管理

第 4 条 保证酒店设施设备安全、正常地运行是工程部的首要任务。工程部对酒店设施设备的安全运行负有责任，工程部有权力制止一切可能危及设施设备安全运行的违规行为。

第 5 条 工程部需根据各岗位的具体情况，制定岗位操作规程和岗位责任制，由上至下分级落实责任并严格执行。

第 6 条 工程部针对各项设备并根据不同的技术性能要求，制订保养、检修和维护计划并组织实施，避免紧急抢修。

第 7 条 工程部对有缺陷又需使用的设备，根据具体情况制定相应的使用规程和防护方案，在保证安全的基础上方可运行。

第 8 条 工程部应于每年 10 月至年底制订下一年度的安检计划，列明所有检查项目、检查时间、执行人和安检预算费用。凡涉及部门安检计划的事项应与部门协调，尽量避开营业高峰，确保不影响正常营业。

第 9 条 工程部经理应组织工程技术人员在相关部门的配合下，每周对酒店各机房进行一次重点检查，每月对工程部直接所辖设备实地巡检不得少于两次，巡检需全面、细致，并填写巡检报告，对巡检后没有发现的隐患负有责任；每季度成立扩大安检小组对酒店的重要设备进行一次全面检查。

第 10 条 工程部对检查出的隐患，要定人、定期限、定措施、定责任地及时改正，对重大事故隐患，如情况紧急的，可按“安全第一”的原则处理，并于事后立即报告上级。

第 11 条 工程部需在进行安全检查的基础上，根据部门设施设备的实际使用情况，实施设备安全操作培训。

第 12 条 工程部应完善地制定各种设施设备安全事故处理预案，以保证发生事故时能妥善处理，协调有序，减少损失。

第 13 条 工程部各部位钥匙要有专人负责保管，不得转借他人，做好钥匙交接记录。

第 3 章 用电安全管理

第 14 条 强电组各机房值班人员应该严格按安全操作规程操作供配电设备，保证设备正常运行。

第 15 条 强电组人员在值班期间应坚持遵守巡回检查制度，对电气设备进行定时检查和记录。

第 16 条 配电室人员在日常工作中应注意以下五点内容。

1. 认真监护电压负荷的变化情况。
2. 定期清扫变压器、开关柜，防止尘污造成短路。
3. 坚持进行倒闸操作，必须一人操作，一人监护。
4. 每年在雨季之前要对避雷器进行检查，逢重大节假日要全面检修线路和设备。

5. 严禁约时送电、停电，严禁非电器人员下达停送电指令，严禁违章维修电器设备。

第 17 条 酒店在全部停电或部份停电作业时，工作人员应在断开的开关分闸把柄上或电屏面的显著位置悬挂“有人工作，禁止合闸”的指示牌。

第 18 条 一般情况下，严禁强电组人员带电作业，当紧急情况确需带电作业时，应有监护人和足够的照明与操作空间，并穿戴绝缘手套、工作帽、工作服、绝缘鞋，切实按照电气安全操作规程进行工作。

第 19 条 自动空气开关跳开或熔断器断路时，应查明原因再行恢复，当确保无明显短路痕迹时，方可试送电。

第 20 条 电流互感器不得断路，电压互感器不得短路。

第 21 条 强电组人员不得带电使用兆欧表测量绝缘电阻。

第 22 条 强电组人员在操作高压开关时必须穿戴绝缘手套、绝缘鞋。

第 23 条 不允许酒店内任何人在用电设备、开关箱上张贴和悬挂物品。

第 24 条 酒店内所用电气设备不能用湿布擦，更不能用水冲洗。

第 25 条 酒店内所有人员在做冲洗地板等卫生清洁工作时，不得将水溅到插座、用电器具、电机、接线盒等设备上，避免电气设备、线路漏电伤及人员和因短路造成的用电设备的损坏。

第 26 条 酒店内所有人员在电气设备附近，严禁堆放易燃易爆物品，防止电气设备故障产生的火花引起火灾。

第 27 条 使用移动设备的部门，应经常检查所用设备、插座、电缆线的好坏，避免设备漏电伤及人员。

第 28 条 酒店内严禁私用电气设备，杜绝乱拉电线、电灯等现象，避免线路、开关超过用电负荷。

第 4 章 动火安全管理

第 29 条 动火作业的申报与审批。

1. 酒店工程人员和外来施工单位需要动火作业的工程，必须事先向保卫部提出申请，填写“动火作业申请表”。

2. 保卫部应按照三级动火审批制的规定，上报上级领导和主管部门批准的必须按规定申报核准。

第 30 条 酒店工程人员和外来施工单位在动火作业前，必须确保做好以下安全措施。

1. 防火、灭火措施不落实的不动火。

2. 周围的易燃物品未清除的不动火。

3. 附近难以移动的易燃物品，结构未采取安全防范措施的不动火。

4. 凡储存有易燃易爆物品的仓库、场所，未排除危险的不动火。

5. 未配备相应的灭火器材的不动火。

第 31 条 酒店工程人员和外来施工单位在动火作业过程中和作业后须做好以下工作。

1. 指定现场安全负责人进行安全监护。
2. 严密注意动火情况，发现不安全苗头立即停火。
3. 严格执行安全操作规程。
4. 及时补救作业中发生的火警和燃爆事故。
5. 动火后，必须清理完现场火种后方可撤离。

第 32 条 保卫部在动火作业期间对施工现场要加强巡查，确保安全。

第 33 条 工程部应注意酒店内消防灭火设施的日常检测与保养，一旦酒店有火灾发生，应保证消防灭火设施的正常运行，并组织人员对重要设备物资予以保护和疏散工作。

第 5 章 附则

第 34 条 本制度由工程部负责制定，经总经理审批后执行。

第 35 条 本制度自颁布之日起实行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.7.6 工程部材料管理制度

制度名称	工程部材料管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为了规范工程部材料的申购、领取与发放行为，增强用料人员、材料使用人员的成本控制意识，提高工程部及酒店的经营效益，特制定本制度。			
第 2 条 适用范围。			
本制度适用于工程部所有人员。			
第 2 章 材料申购			
第 3 条 各专业组申购工具、材料及设备时，首先应由各专业组主管填写申购单，写明规格、型号、所用部位。			
第 4 条 由材料员将申购单上的项目统一整理后交工程部经理审批。			
第 5 条 常用消耗材料由材料员根据库存情况填写申购单，并交工程部经理审批。			

第 6 条 工程部经理审批签字后，由采购部询价、报价、做购买单并交财务部批准后，采购部方可开始采购。

第 7 条 各专业组所需材料应提前____天申购，并做出月计划，改建工程需提前____天做出详细的材料购买计划。

第 3 章 材料保存

第 8 条 工程部将材料采购回酒店后，由工程部经理签字确认，并可自行保管常用材料和工具。

第 9 条 采购部将材料采购回酒店，并由工程部确认无误后，除工程部常用的材料和工具外，其他的——一律由采购部仓库负责保管。

第 4 章 材料领用

第 10 条 需要领用存放于采购部仓库的材料和设备时，由材料员填写领料单，经工程部经理审批同意后到采购部仓库办理领取手续。

第 11 条 各专业组需要领取本部门保管的工具和材料时，由本专业组主管填写领料单，然后到材料员处办理领取手续，主管与领料人都须在领料单上签字。

第 12 条 遇到特殊情况（主管不在或其他）时，各专业组主管须及时补办申领手续。

第 13 条 材料员、采购部仓库管理员登记入账后方可发放设备和材料。

第 14 条 工程部要建立材料领用账册，凭单记账，并加强对使用情况的检查。

第 15 条 各专业组需要外加工及修理业务时，应先请示工程部经理同意后，到材料员处办理材料申领的相关手续。

第 16 条 各专业组可根据具体情况联系外加工及修理单位。账务、运输等问题由材料员协助办理。

第 5 章 附则

第 17 条 本制度拟定后报酒店总经理审批，自颁发之日起实施。

第 18 条 本制度由工程部负责解释与修订。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.8 工程部文书范本与表单设计

8.8.1 设备档案卡

设备资料					
设备编号		设备名称		档 案 号	
设备型号		设备价格		使用部门	
安装位置		启用日期		使用年限	
配属附机					
性能及参数					
维修记录	故障部位	故障原因	操作注意事项	维修人	维修日期
计划检修	检修间隔		检修时间		
	大修间隔		大修时间		
保养计划	保养间隔		保养部位		
	保养程序				
供应厂商资料					
厂家名称			联系地址		
联系电话			联系人		
传真			邮政编码		
相关备件资料					

8.8.2 工程部报修单

编号：

日期：__年__月__日

报修部门		报修部门经理	
报修人		报修时间	____时____分
维修地点		维修人员及负责人	
派工人数		派工时间	
动工时间	____时____分	完工时间	____时____分
故障原因			
验收人		验收时间	
维修内容		使用材料	
费用		工程部经理	
备注	该表单一式三联，一联留报修部门，一联交值班工程师，一联交维修人员		

8.8.3 设备故障保修单

编号：

设备名称		设备所在部门	
设备编号		报修时间	
安装位置		要求修复时间	
故障现象			
维修注意事项			
联系人		联系电话	
主管签字		部门经理签字	
设备故障原因			
维修结果			
维修人		维修时间	

保修部门意见	部门经理签字： 日期：__年__月__日
--------	-------------------------

8.8.4 设备检修记录表

编号：

设备名称		使用部门	
设备型号		检修人员	
设备编号		检修时间	
检修前设备情况	检修人： 使用人： 日期：__年__月__日		
检修内容	检修人： 使用人： 日期：__年__月__日		
检修后设备情况	检修人： 使用人： 日期：__年__月__日		

8.8.6 电话报修登记单

编号：

日期：__年__月__日

序号	报修时间	报修部门	报修人	报修地点	报修内容	维修人	完成情况
1							
2							
3							

8.8.8 锅炉房值班记录表

编号：

当班人			班次 (早班 中班 晚班)						__年__月__日			
状况 时间	压力 表	水位 表	安全报 警装置	鼓引 风机	排污 阀	给水 泵	安全 阀	炉 体	软水 箱	控制 箱	除氧 器	其他 各泵
8 : 00 ~ 10 : 00												
10 : 00 ~ 12 : 00												
12 : 00 ~ 14 : 00												
备 注	1. 按每天 24 小时、每班工作 8 小时、每天 3 个班次设表交接 2. 设备状态标记：正常 有问题（可用） 计划修理或正在修理 不能用 × 当场处理											

8.8.9 工程部维修反馈单

编号：

日期：__年__月__日

报修人		报修部门		报修申请单号	
故障原因					
维修结果调查	维修完工后设备运转情况			维修人员服务态度	
	运转良好	故障尚未完全解除		态度良好	态度一般 态度恶劣
值班领班				维修人	
备注					

8 . 8 . 10 设备故障处理记录

编号：

日期	设备 编号	设备 名称	故障情况及原因	处理方式	负责人	验收人	备注

第9章 财务部精细化管理全案

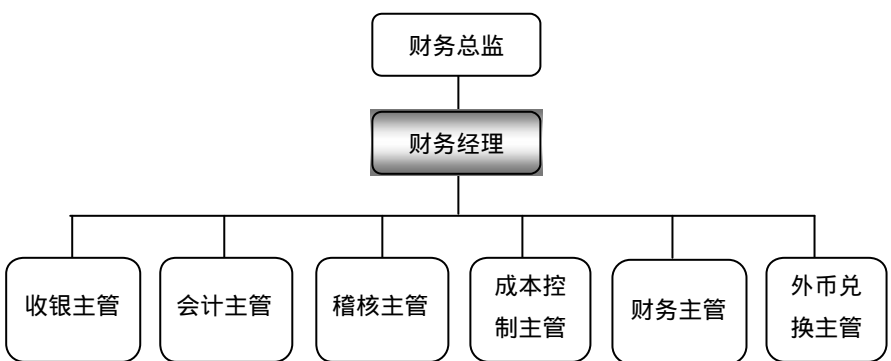
9.2 财务部各岗位主要工作职责

9.2.1 财务总监岗位职责

岗位名称	财务总监	所属部门	酒店高层	编 号	
直属上级	总 经 理	直属下级	财务部经理 采购部经理	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD GM[总经理] --> FD[财务总监] FD --> FM[财务部经理] FD --> PM[采购部经理] </pre>				
职责概述	贯彻执行国家相关法律法规和行为准则，监督、考核、管理酒店各部门的财务收支、资金使用和财产管理等工作，保护酒店财产安全，维护酒店财经纪律				
职 责	职责细分				职责类别
1. 财务预决算和计划管理	(1) 审查及核定计划内的重大收支项目				日常性
	(2) 组织各部门编制财务收支及成本费用等计划和预算				周期性
	(3) 组织编制年度财务预算，并对预算执行情况进行监督				日常性
	(4) 负责协调平衡各项经营计划预算，对存在的问题提出改进意见				周期性
2. 会计监督	(1) 指导并监督酒店全面经济核算工作的开展				日常性
	(2) 审查并批示财务部汇总后的营业收入报表				日常性
	(3) 审核重要原始凭证和记账凭证				日常性
	(4) 审核总分类账的设置，督查各种财务报告的及时、正确性				日常性
3. 财务管理	(1) 各部门重要用款项目的审批				周期性
	(2) 酒店重要经济事项的效益评价				日常性
	(3) 酒店重要投资项目的评估和审核				周期性

	(4) 合理筹集调度资金, 确保酒店资金运营正常	周期性
	(5) 定期向总经理汇报酒店的财务收支、经营成果和资金变动情况, 并呈报重要会计报表和财务报告	日常性
	(6) 统筹酒店外汇管理工作	日常性
4. 审计管理	(1) 协同外部审计单位完成外部审计工作	周期性
	(2) 指导酒店日常收入审计和定期审计工作的开展	日常性
	(3) 负责酒店主要人员的离职审计及重大财务违规审计, 报总经理审批	日常性
5. 参与制定经营决策	(1) 参与酒店发展战略、目标、决策的制定	周期性
	(2) 参与制定酒店信用政策和物价政策等财务相关政策	周期性
	(3) 参加酒店重要会议并提出合理化建议	日常性
	(4) 参与重要经济合同的谈判、签署, 并监督执行情况	日常性
6. 其他工作	(1) 负责财务部经理的任用和考核工作	日常性
	(2) 协调财务部与酒店各部门在财务控制中的关系	日常性
	(3) 负责与财政、银行、税务等机构重要财务事项的沟通协调工作	日常性

9.2.2 财务部经理岗位职责

岗位名称	财务部经理	所属部门	财务部	编 号	
直属上级	财务总监	直属下级	财务部各主管	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[财务总监] --> B[财务经理] B --> C[收银主管] B --> D[会计主管] B --> E[稽核主管] B --> F[成本控制主管] B --> G[财务主管] B --> H[外币兑换主管] </pre>				
职责概述	负责各项财务业务的开展, 确保其有序进行, 为酒店的正常运营创造良好的财务环境				
职 责	职责细分				职责类别
1. 收银及核算 业务管理	(1) 辅助财务总监制定酒店收银及核算业务管理制度等规范性文件				周期性
	(2) 组织制定酒店会计科目				周期性

	(3) 监督酒店各项费用的使用和各类税金的缴纳工作	日常性
	(3) 监督收银工作的开展, 审核营业收入和支出	日常性
	(4) 定期或不定期审核原始凭证、记账凭证的准确性和真实性	日常性
2. 成本控制	(1) 辅助酒店财务总监制定酒店成本控制制度、规范等	周期性
	(2) 定期对酒店财务收支情况进行汇总和分析	周期性
	(3) 负责酒店重要资金使用项目的审核和监督落实	日常性
	(4) 管理各类资产, 指导财务盘点工作的开展, 掌握酒店财产情况	日常性
	(5) 定期向财务总监汇报财务收支情况, 呈报会计报表和财务报告	周期性
3. 资金管理	(1) 协助财务总监制定酒店资金管理的相关制度, 规范资金管理工作	周期性
	(2) 对酒店投资项目进行财务评估, 编制投资方案	周期性
	(3) 组织开展酒店筹融资事宜, 编制筹融资方案并报审	周期性
	(4) 监督酒店现金和其他资金的使用和管理情况, 杜绝违规操作	日常性
4. 财务报告和 报表管理	(1) 负责酒店财务报告的编制	周期性
	(2) 负责酒店重要财务报表的编制	周期性
	(3) 审核日报表、月报表及年度报表等财务报表	周期性
5. 部门管理	(1) 负责部门员工业务指导和培训工作	日常性
	(2) 对直接下属进行绩效考核	日常性
	(3) 控制部门费用支出, 确保支出的合理性	日常性
6. 其他工作	(1) 负责同酒店各部门的沟通协调工作	日常性
	(2) 协助财务总监处理好其他各项工作	日常性
	(3) 负责酒店各种重大决策和重要经济合同的财务审核和评估工作	日常性

9.2.5 稽核主管岗位职责

岗位名称	稽核主管	所属部门	财务部	编 号	
直属上级	财务部经理	直属下级	核单员、日审员、夜审员	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD FM[财务部经理] --> CS[收银主管] FM --> AS[会计主管] FM --> ES[稽核主管] FM --> CCS[成本控制主管] FM --> FS[财务主管] FM --> FES[外币兑换主管] ES --> AD[核单员] ES --> DA[日审员] ES --> NA[夜审员] </pre>				
职责概述	组织酒店各项营业收入的稽核工作，确保酒店各项收入的准确、规范、无差错，及时将营业日报等报表报送主管领导审阅				
职 责	职责细分				职责类别
1. 单据和凭证 核查管理	(1) 协助财务部经理制定酒店单据、凭证核查管理制度及工作流程，并监督下属执行				周期性
	(2) 指导核单员对酒店各项收入的单据进行规范性、准确性审核				日常性
	(3) 处理核单过程中遇到的重大问题，并及时向上级领导汇报				日常性
	(4) 抽查单据、凭证的核查工作，不断改进核查方法，提高核查效率				日常性
2. 夜间稽核工 作管理	(1) 协助财务经理制定酒店夜审制度、流程、注意事项等规范性文件				周期性
	(2) 复核夜审员已审核的房租报表和编制的试算平衡报告				日常性
	(3) 复核夜审员编制的营业日报表，并及时将报表送领导审阅				日常性
	(4) 处理夜间稽核中出现的重大遗漏问题，并根据问题的严重程度向财务部经理和总经理汇报				日常性
3. 日间稽核工 作管理	(1) 协助财务部经理制定酒店日审制度、流程、注意事项等规范性文件				周期性
	(2) 安排、检查日间稽核工作				日常性
	(3) 对日间稽核工作进行指导				日常性
	(4) 审核日审员编制的稽核报告，提出完善意见				日常性

	(5) 处理日间稽核中出现的重大遗留问题, 并根据问题的严重程度向财务经理和总经理汇报	日常性
4. 员工管理及 其他工作	(1) 负责安排顶班或进行班次调整	日常性
	(2) 负责夜审和日审的考勤和财经纪律维护	日常性
	(3) 负责稽核业务培训和下属人员的绩效考核	日常性
	(4) 完成财务部经理分配的其他工作	日常性

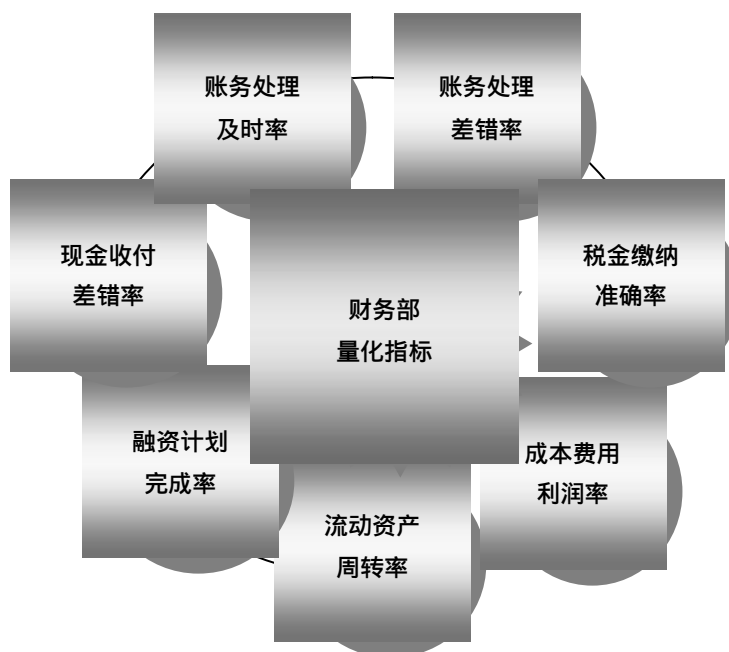
9.2.6 成本控制主管岗位职责

岗位名称	成本控制主管	所属部门	财务部	编 号	
直属上级	财务部经理	直属下级	成本管理员 资产管理	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD FM[财务部经理] --> CS[收银主管] FM --> AS[会计主管] FM --> ES[稽核主管] FM --> CCS[成本控制主管] FM --> FS[财务主管] FM --> FES[外币兑换主管] CCS --> CA[成本管理员] CCS --> AA[资产管理] </pre>				
职责概述	负责酒店成本控制和资产管理, 有效控制成本支出, 确保酒店成本控制在规定的范围内				
职 责	职责细分				职责类别
1. 价格管理	(1) 及时了解副食品市场行情和收货组收货质量及价格				日常性
	(2) 定期做好食谱成本估价表, 根据销售价估算毛利				周期性
	(3) 整理记录市场采购价格变动情况				日常性
	(4) 协助餐饮部编制新菜肴的成本价和售价				日常性
	(5) 与采购部、餐饮部门定期进行市场调查、分析, 有效控制进价				日常性
	(6) 参与酒店服务项目价格评估与调整工作				周期性
2. 成本预测和 分析	(1) 协助财务部经理制定酒店成本预测与分析的相关制度及工作规范				周期性
	(2) 负责酒店餐饮成本及其他成本的预测				周期性
	(3) 定期对酒店成本进行分析, 并编制成本分析报告				周期性

	(4) 及时提出降低成本改进措施与建议, 有效控制饮食成本	日常性
3. 账目审查	(1) 协助财务部经理制定账目审查的管理制度与操作规范, 并监督实施	周期性
	(2) 检查各客房、前厅、餐厅、商场、康乐场所等的明细账	日常性
	(3) 配合客房部核对每天的销售报告表	日常性
	(4) 查看入厨单、餐单与收银报告表, 编制餐饮饮食项目销售记录	日常性
4. 库存管理	(1) 制定酒店日常存货管理的工作规范, 报上级批准后监督实施	周期性
	(1) 及时掌握仓库物资存量, 控制补货量, 对采购量提出参考意见	日常性
	(2) 定期盘点食品饮料、客用品、印刷品等, 审核进出库台账、成本台账、收货日报表等存货管理账单	周期性
5. 资产管理	(1) 负责酒店固定资产和其他资产采购的审核	日常性
	(2) 负责酒店固定资产的定期清查, 确保账卡物一致	周期性
	(3) 落实固定资产购置、转移、租赁、修理及报废手续, 防止资产流失	日常性
6. 报表和报告 编制	(1) 每月编制各部门领用物品报表, 收、发、存报表和存货报表	周期性
	(2) 定期编制成本控制报告, 向财务部经理进行工作汇报	周期性
7. 人员管理与 其他工作	(1) 监督、指导、考核下属人员工作, 提出奖惩意见	日常性
	(2) 协助做好下属人员的业务培训工作, 培养发展有潜力的下属人员	日常性
	(3) 定期向财务部经理汇报工作	周期性
	(4) 负责指导与管理各类资料、报表的整理与归档工作	日常性
	(5) 完成领导交办的其他工作	日常性

9.5 财务部量化指标与考核方案

9.5.1 财务部量化指标



9.6 财务部各岗位绩效考核方案

9.6.1 财务总监绩效考核方案

财务总监绩效考核方案					
一、岗位类别和聘期					
姓名		任职部门	财务部	职务	财务总监
聘期	____年____月____日 ~ ____年____月____日				
考核期	____年____月____日 ~ ____年____月____日				
二、主要职责					
1. 组织编制酒店财务、资金、审计等规章制度、业务操作流程。					
2. 酒店财务分析与预测。					

3. 疏通融资渠道。

4. 酒店成本控制管理。

5. 审计管理。

6. 分管部门管理。

三、工作目标

(一) 财务预算与控制

对预算执行过程中出现的问题没有及时解决, 每出现 1 次, 减____分。

(二) 财务分析

每月(季度)至少提供一次财务分析报告并提出相关决策建议, 如未能提供有效的相关信息, 减____分~____分。

(三) 投融资管理

1. 疏通融资渠道, 确保融资渠道畅通, 确保领导交办的融资任务 100%地完成, 每差____个百分点, 减____分。

2. 投资回报率达到____%, 每低于____个百分点, 扣____分。

(四) 资金使用

资金利用率达到____%, 每低于____个百分点, 扣____分。

(五) 成本控制

对各部门的成本进行控制, 不符合财务会计制度控制各项费用的情况每出现 1 次, 减____分。

(六) 资产盘点

组织人员做好酒店资产盘点工作, 未按计划完成, 扣____分/次; 各项资产按统一分类编号设置账页、账卡, 要求账、卡、物相符, 每有 1 处不符, 扣____分。

(七) 分管部门人员管理

部门培训计划完成率达到 100%, 如未完成该项工作, 减____分; 及时、公正地对下属人员进行考核, 下属人员对绩效考核工作满意度评分在____分以上, 加____分。

(八) 年度重点工作完成情况

年度重点工作完成情况的相关内容见下表。

年度重点工作完成情况考核表

重点工作事项	计划目标	实际完成情况	考核标准	评估

填写说明：1. 年度重点工作中，如出现子项目或者分阶段目标的情况，应对子项目和分阶段目标都赋予相应的标准分值；2. 因经营活动需要而对年度重点工作进行调整，应对年度重点工作的标准分值进行相应的调整。

四、附则

1. 责任人在工作期内若出现重大责任事故，酒店有权对责任人提出终止聘用合同。
2. 本酒店在生产经营环境发生重大变化或发生其他情况时，有权修改本责任书。
3. 本考核方案未尽事宜在征求总裁意见后，由酒店另行研究确定解决办法。
4. 本考核方案解释权归酒店人力资源部。

9.6.2 财务经理绩效考核方案

财务部经理绩效考核方案

一、考核目的

通过绩效考核，全面评价财务部经理的工作表现，明确工作表现与薪酬、晋升的关系，激励财务经理更积极的完成工作，提高部门绩效，保证酒店利润目标的实现。

二、考核时间

对财务部经理的考核施行年度考核制。每年1月____日之前完成对上一年度的考核。

三、考核小组

由人力资源部相关人员、财务总监、总经理组成考核小组，由人力资源部负责对考核实施过程进行监督，财务总监对财务部经理进行绩效评分，考核结果由人力资源部进行统计并报总经理审批。

四、职位权限

1. 参与酒店重大经营决策，为决策提供财务数据和信息。
2. 对酒店内部各项资金和费用的使用有检查、监督权。
3. 有权要求有关部门提供编制年、季、月度财务成本计划所需的各种有关资料。
4. 对本部门人员的工作有指挥、协调、监督和管理权力。

五、工作目标与考核

在考核期内，酒店从以下三个方面对财务部经理的日常工作进行考核，详见下表。

财务部经理工作目标与考核表

工作责任目标		评估说明
财务目标	利润：达到____万元	每低于____%，减____分
	回款率：达到____%	每低于____%，减____分；低于____%，该项为 0 分
	融资：计划完成率达到____%	确保酒店资金周转正常，每有 1 次资金供应不及时的情况出现，减____分
成本目标	业务费用控制在____万元以内	每超出____%，减____分
	财务费用控制在____万元以内	每超出____%，减____分
	管理费用控制在____万元以内	每超出____%，减____分
管理目标	错账率为 0%	每有 1 次差错，减____分
	部门人员无财务违纪行为	每有 1 次违纪行为，减____分
	每月____日前安排人员做好上月财务报表的编制及缴税工作	每有 1 次延误，减____分
	定期对酒店库存食品、物品进行检查	未按计划完成，减____分/次
	每年负责组织____次对低值易耗品的盘点，组织____次对固定资产的盘点	未按计划完成，减____分/次
	妥善保管好酒店会计凭证、账簿、财务报表等财务资料	每缺失 1 项，减____分

六、考核结果管理

在规定的时间内，酒店将对财务部经理以上人员的目标进行考核，对达到目标者进行奖励，对达不到目标要求者，酒店视情况给予相应的处罚。具体内容见下表。

财务部经理绩效考核结果应用表

考核得分 (X)	考核结果应用
90 X 100	职位晋升或固定工资上调____个等级，年度奖金发放年度基准奖金的____%
80 X < 90	固定工资上调____个等级，年度奖金发放年度基准奖金的____% ~ ____%
70 X < 80	固定工资不变，年度奖金发放年度基准奖金的____% ~ ____%

60 X < 70	固定工资不变，年度奖金发放年度基准奖金的____% ~ ____%
X < 60	固定工资扣减____%，无奖金

七、附则

酒店在经营环境发生重大变化或者出现其他情况时，有权修改本考核方案。

9.6.4 会计主管绩效考核方案

会计主管绩效考核方案

一、考核目的

为了加强酒店对会计工作的管理，提高会计主管的工作绩效，促使其带领下属按时按质地完成会计工作，保证酒店财务管理目标的实现，特制定本方案。同时，本方案为会计主管的职位晋升、薪资调整、培训与发展提供依据。

二、考核频率

对会计主管的考核采用季度考核和年度考核相结合的考核方式。

三、考核标准

酒店对会计主管的考核内容与评估标准见下表。

会计主管考核内容与评估标准表

考核项目	考核内容	评估标准
会计核算	会计核算质量	每出现 1 次差错，扣____分
	会计凭证填制	1. 记账凭证内容不完整，每发现 1 次，扣____分 2. 记账凭证的填制方法不符合会计规范要求，每发现 1 次，扣____分 3. 记账凭证不按规定的方法更正错误，每出现 1 次，扣____分 4. 记账凭证不按规定签章装订，每出现 1 次，扣____分
账务处理	及时性	每出现 1 次延误的情况，扣____分
	会计报表编制准确性	每出现 1 处错误，扣____分

资产盘点	盘点的及时性 与准确性	1. 未按计划进行资产盘点, 扣____分/次 2. 盘点数据有误, 扣____分/处
会计资料 管理	——	1. 未按规定进行定期收集、整理、立卷、归档, 扣____分 2. 会计电算化资料未按规定分别保存, 扣____分 3. 调阅会计档案无手续, 扣____分 4. 销毁会计档案不符合规定或手续不全, 视情节轻重扣分
业务知识	——	1. 掌握会计基础知识, 得____分 2. 熟悉财务规章制度, 得____分 3. 熟悉会计操作、会计核算流程与管理, 得____分
成本意识	——	1. 成本意识强, 积极节省, 避免浪费, 得____分 2. 具备成本意识, 尚能节省, 得____分 3. 缺乏成本意识, 稍有浪费, 得____分 4. 成本意识欠缺, 常有浪费, 得____分

四、考核结果的应用

1. 考核等级

会计主管岗位的考核结果可分为五个等级, 见下表。

会计主管考核结果划分

考核得分	90 分以上	80 ~ 89 分	70 ~ 79 分	60 ~ 69 分	60 分以下
等级划分	优	良	好	合格	不合格

2. 结果运用

(1) 考核结果为“优”者, 发放绩效工资____%作为季度奖金; 考核结果为“良”者, 发放绩效工资____%作为季度奖金; 考核结果为“好”者, 发放绩效工资____%作为季度奖金; 考核结果为“合格”者, 发放绩效工资____%作为季度奖金。

(2) 一年中有两个季度考核结果为“不合格”者, 视情况予以降职处分, 并安排其参加岗位技能提升培训。

(3) 如一年中有三个季度考核结果为“优”, 另一季度为“良”或全年四个季度都为“优”者, 则将其列为晋级对象, 并最终由总经理决定职务或薪资等级的提升。

9.7 财务部制度规范与工作标准

9.7.3 收银管理工作规范

规范名称	收银管理工作规范	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范收银人员的日常工作，提高收银人员的工作效率，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规范适用于酒店所有收银人员。</p> <p>第 3 条 酒店收银人员必须严格遵守各项酒店财务规章制度。</p> <p>第 4 条 收银人员需快速、准确地为客人提供结账服务。</p> <p>第 5 条 收银人员应严格按照以下收银程序进行收银操作。</p> <p>1．核实客人消费账单与计算机内的数据是否一致。</p> <p>2．消费账单确认无误后，打印结算账单，并请客人签字。</p> <p>3．收取现金，补找零钞，要当客人面点清，唱收唱支。</p> <p>4．按照酒店的财务规定为客人开具发票，并将记账联附在客人账单中。</p> <p>5．若是签单消费，必须有签单权限者的签名，其原始消费单和结算单均应在取得签名后方可输入 AR 账，并于本班将消费单和结算单转财务挂账。</p> <p>6．支票、信用卡结算按酒店财务部的相应规定办理。</p> <p>第 6 条 收银人员应确保账款收取正确，不遗漏，不错算。</p> <p>第 7 条 收银人员应严格按照规定使用收银设备，按正常程序操作计算机。</p> <p>第 8 条 对于出现假币及现金短款的情况，应由责任人自行全额赔付，不得长吞短缺。</p> <p>第 9 条 收银人员应在核对账目且确认无误后进行财务挂账处理。</p> <p>第 10 条 收银人员对本班未能完成的工作应清楚地交于下一班完成，未经许可，不得私自换班、改班。</p> <p>第 11 条 收银人员应认真做好每一班的交接记录，并做好相关的信息传递。</p> <p>第 12 条 对于超出自身职权的事情，收银人员应及时向主管汇报，不得擅自处理。</p> <p>第 13 条 收银人员（除值班人员）应按时参加财务部及所在部门的例会。</p> <p>第 14 条 收银人员应积极参加培训，提高自身素质及专业技能。</p>			

第 15 条 未经许可，收银人员不得将与工作无关的书籍和包裹带入工作岗位。

第 16 条 本规范由财务部负责制定，报总经理审批后执行。

第 17 条 本规范自颁布之日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.7.4 支票使用管理制度

制度名称	支票使用管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为了加强与货币资金相关的支票管理，明确支票在购买、保管、领用、背书转让、注销等各个环节的职责、权限和程序，保证酒店的财务安全，特制定本管理制度。			
第 2 条 适用范围。			
本制度适用于对人民币现金支票和人民币转账支票的管理。			
第 3 条 名词解释。			
本制度所指支票是指出票人签发的，委托办理存款业务的银行或其他金融机构，在见票时无条件支付确定的金额给收款人或持票人的票据。			
第 2 章 现金支票管理			
第 4 条 现金支票一律由总出纳或总经理指定专人保管，不得转交他人。			
第 5 条 使用现金支票时，需有“借款单”（如已有发票，则直接填写支出凭单），经总经理批准签字后，然后将支票按批准金额封头，加盖印章、填写日期、用途、登记号码，领用人在“现金支票领用簿”上签字备查。			
第 6 条 现金支票付款后凭发票存根，发票由经办人签字、会计核对（购置物品由保管员签字）、总经理审批。填写金额要准确无误，完成后交出纳员。出纳员统一编制凭证号，按规定登记日记账，原支票领用人在现金支票领用簿及登记簿上注销。			
第 7 条 采用现金支票结算方式时，对于收到的现金支票，应在收到当日填制进账单连同现金支票送存银行，根据银行盖章退回的进账单第一联和有关原始凭证编制收款凭证。			
第 8 条 现金支票大小写金额必须填写齐全，不得涂改，如发生书写错误，应及时加盖“作废”戳记，			

另行签发正确的支票。

第 9 条 现金支票一律为记名式，不得用于转账使用。

第 10 条 收到顾客交来的空额(空白)支票，收票人首先检查支票上有无交换号码和签发单位的印鉴，应当面填齐结算金额及用途，留下顾客姓名、电话和身份证号码。对预留密码的现金支票，应由顾客将密码填写清楚。

第 11 条 对于顾客开好的现金支票，收票人要仔细审查支票的内容，自签发之日起有效期为 10 天(遇节假日顺延)，支付项目与支票用途应一致，大小写金额应一致，数字无涂改，支票与发票相符；上述内容若有不符或支票有残破，则不能收取。

第 12 条 现金支票起点为一元，低于该结算起点的业务或交易可用现金进行结算。

第 13 条 准确、无误地填写和保管收取的支票，不得遗失和毁损。

第 14 条 收取的现金支票应及时送交财务部出纳员，出纳员则应根据规定及时将现金支票存入银行。

第 3 章 转账支票管理

第 15 条 领用转账支票时，应填写借款单，注明用途、金额，依照有关审批权限履行审批手续。

第 16 条 凡签出的转账支票，一律填写收款单位名称、时间、用途、金额(或限额)，不准签发空白支票或空额支票，对预留密码的支票，出票时应填写密码。

第 17 条 需要报账的转账支票，由经办人填写支出凭单，报经审批后方可办理报账手续。已经结账的支票，应将支票根连同有关原始凭证附在一起制证、记账。支票签出后，支票使用人员应在规定时间内办理报账手续，签出未使用的支票在 10 日内交回财务部。

第 18 条 如果已签支票有被误退的，应与其支票根一同加盖“作废”戳记，与正确支票附在一起入账，以备查。

第 4 章 空白支票及银行印鉴管理

第 19 条 空白支票与银行印鉴分别由专人保管，不得事先将空白支票加盖银行预留印鉴和填写支票预留密码。

第 20 条 空白支票一律存入保险柜，出纳员必须妥善保管保险柜钥匙。

第 21 条 酒店与对方之间的资金拆借业务，履行转款手续的同时，应附借款协议。

第 22 条 酒店财务部应当加强对银行印鉴的管理。

1. 财务专用章应由专人保管，个人名章必须由本人或其授权人员保管。

2. 严禁由一人保管支付款项所需的全部印章。

3. 按规定需要有关负责人签字或盖章的经济业务，必须严格履行签字或盖章手续。

第 5 章 支票使用特殊情况处理

第 23 条 因业务确有所需，不能确定实际金额的情况，允许在填写收款人及用途后，开出限额支票。
按本项规定开出的支票，领出支票人必须在 1 个工作日内，将使用情况报总出纳，办理财务手续。

第 24 条 已经整本使用的支票本的存根必须按票号和日期封存保管备查，并按有关制度的规定期限保存。

第 25 条 酒店对支票的使用除必须符合本管理办制度的各项规定外，还应遵守开户银行对支票使用的各项要求和有关守则。

第 26 条 如当地政府有订立支票管理法则或规条的，应按有关法则和规条修订本管理制度，并于修订当月报管理酒店备查。

第 6 章 附则

第 27 条 本制度由财务部负责制定，报总经理审批后执行。

第 28 条 本制度自颁布之日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.7.6 夜审日审工作规范

制度名称	夜审日审工作规范	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为强化酒店夜审与日审的规范化管理，确保酒店夜审、日审的工作效率，特制定本工作规范。			
第 2 条 适用范围。			
本规范适用于酒店所有从事日审和夜审工作的人员。			
第 2 章 夜审工作规范			
第 3 条 夜审准备工作。			
1．夜审员在上班前了解日审员的有关交班事宜，检查打印机和计算机是否正常。			
2．汇总各营业点的缴款凭证和账单，并将其分成三类：前厅客房结账单及收银日报表；餐饮部的缴款凭证及账单；康乐部的缴款凭证及附件。			
第 4 条 进行财务审核			

1. 夜审员核查酒店当日前厅及各收银处的各种账单、票据、结算凭证是否齐全,所有的单据必须准确无误,真实记录名称、数量、金额,并输入计算机。

2. 核查散客和团队入住、离店的时间及住店房间数,房价是否按规定收取,陪同房、免费房、折扣房是否有规定的批准手续。

3. 核查各营业点的各种优惠、折扣、减免、赠送是否符合规定。

4. 审核酒店当日各营业部门每班的收银员报告与交款表的数据是否一致。

5. 审核酒店当日各营业点的各种消费项目的明细表。

6. 审核各种签单、挂账是否符合规定,并根据日明细账报表做好相应的分单。

7. 核对收银员的账单、收款收据、杂项支出、信用减免使用是否正确,所有单据必须联号使用,不得跳号、跳页,检查作废账单是否三联齐全。

8. 核查转账结算的款项和因公招待账单是否正确,是否符合制度和审批手续。

9. 核对结账收入差额表中每笔冲账是否合理,是否有领导签准,并对日审、应收账款、收银员合理的调账要求,在做夜审前调整完毕,并写明各部位调账核减的原因。

10. 根据收银员交款表做相应银行的 POS 机结算。

11. 完成各营业部位的成本报表。

第 5 条 填写夜审报表。

1. 财务审核无误后,夜审员应将收银员上交的账单按部门分类汇总,统计各类消费总数及收入总额。

2. 做好计算机系统数据备份,并打印出各营业部门的各种报表、数据。

3. 根据各种报表和数据,编制酒店营业日报表,填写夜审报表,并请另一名夜审员签字审核。

第 6 条 送交日审办公室。

1. 各项工作完成后,夜审员将资料进行整理分类,并做好夜审记录。

2. 将资料送交日审办公室,并将发现的收款工作中存在的问题,报告给稽核主管及有关领导处理。

第 3 章 日审工作规范

第 7 条 日审准备工作。

1. 日审员准备好要用的笔、计算器、纸和工作表等。

2. 将需要审核的资料分类整理好后,放在工作台上。

第 8 条 进行日间审核。

1. 日审员核算昨日夜审所做的各种报表,检查夜审所做的报表是否按收银员提供的资料完成,报表是否平衡、完整,核对无误后上交稽核主管。

2. 查看夜审工作记录, 及时处理存在的问题, 并在问题空格处注明应怎样解决问题, 对超出职能范围的问题, 及时向稽核主管汇报。

3. 检查前一日发生的营业收入调整冲账是否合理, 是否已按规定流程审批。

4. 核对前厅及各营业点收银处的发票、账单、报表及有关原始凭证的内容是否完整, 是否有错漏、虚假, 账单、发票合计数与报表是否相符。

5. 检查转外客账的各种账单是否符合手续, 检查各营业点住客转账收入与夜审员报表是否相符。

6. 检查离店客人余额表, 如有未结账的款项, 应查明原因并及时作出处理。

7. 协助稽核主管对各部位收银情况进行监督与管理, 发现问题应及时纠正, 保证收银按财务制度进行。

第 9 条 填写日审报表。

1. 日审员根据核对后的各项收入编制凭证, 及时做计算机汇账, 并连同计算机结账单或营业点收入明细表一起交稽核主管。

2. 根据日审工作情况, 填写日审报表 (包括日审调整表、收益总结表等), 并报稽核主管审阅。

第 10 条 收尾工作。

1. 日审员将需夜审员修改的计算机报表部分或应由夜审员解决的问题, 以及应传达的通知、协议等事宜及时做日审留言。

2. 把每日审核过的各类原始账单、报表按日期、序号存放, 并妥善保管。

第 4 章 夜审、日审工作注意事项

第 11 条 夜审工作必须在各收银点完全结束营业, 所有账单都已结账处理, 所有收入款项核对正确无误后方可进行。

第 12 条 夜审进行过程中, 各收银点不得进行任何的开单结单操作, 否则所处理的账务数据无法归结, 造成酒店账务数据统计紊乱。

第 13 条 接待预审与账务预审期间不得进行任何开房、结账等处理, 如果接待预审与账务预审时间比较长, 可在接待预审或账务预审后, 及时进行开房、结账等处理, 处理完毕后, 重新进行接待预审与账务预审。

第 14 条 接待夜审与账务夜审期间不得进行任何开房、结账等处理, 期间不论有任何紧急事件需要处理都必须延后, 直至接待夜审与账务夜审二者全部连续完成。

第 15 条 进行日审工作时, 应着重核对夜审工作所做报表的准确性, 确保当日开展的营业活动不会发生财务混乱。

第 5 章 附则

第 16 条 本规范由财务部负责制定，报总经理审批后执行。					
第 17 条 本规范自颁布之日起施行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.7.8 外币兑换管理规范

规范名称	外币兑换管理规范	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为了规范酒店外币兑换业务流程，提高外币兑换员的业务能力与工作效率，特制定本规范。			
第 2 条 适用范围。			
本规范适用于酒店外币兑换管理工作。			
第 2 章 外币现钞的兑换			
第 3 条 外币兑换人员每日早上上班时，需根据中国银行公布的外汇行情，调整好外汇牌价表。			
第 4 条 在为客人进行外币兑换时，需请客人填写外汇兑换水单（一式三联），要求客人填写国籍、姓名、护照号、房号及日期。			
第 5 条 外币兑换员在收到外汇后要认清币种、面值，鉴别真伪，唱票收取，发现问题应及时与中国银行联系。			
第 6 条 外币兑换员需根据客人所兑外币，在客人已填写好的兑换水单上分栏填明现金、外币符号及金额，按当日公布的外汇现钞牌价，计算出应兑人民币的总金额。			
第 7 条 外币兑换员应根据计算出的金额付给客人人民币，将第二联兑换水单交予客人，第一联送中国银行，第三联留存。			
第 3 章 旅游支票外币兑换			
第 8 条 外币兑换员在为客人进行旅游支票兑换时，需请客人填写外汇兑换水单（一式三联），并填明国籍、姓名、护照号、房号及日期。			
第 9 条 外币兑换员需请客人当面在旅行支票上的“复签”一栏中签字，如客人持有签过字的旅行支票，一定要请客人当场背书。			
第 10 条 外币兑换员需当场查看旅行支票初签与复签的签字字体是否相同，如有疑问，要请客人当场			

背书或查看客人护照上的签名。

第 11 条 外币兑换员需根据客人所要兑换的旅行支票,在客人已填写好的外币兑换水单上分栏填写支票、外币符号及金额,按当日公布的外汇旅行支票牌价,计算出应兑人民币的金额,并扣去规定贴息。

第 12 条 外币兑换员需根据计算出的金额付给客人人民币,将兑换水单第二联交给客人作为凭证,第一联送中国银行,第三联留存。

第 4 章 信用卡外币兑换

第 13 条 目前酒店受理的信用卡主要有_____等信用卡。

第 14 条 外币兑换员在为客人办理信用卡外币兑换时,需对客人信用卡的真伪、有效期等进行确认并压卡。

第 15 条 若客人的信用卡需要取授权号,外币兑换员需将信用卡上的号码、有效日期及支取金额及客人的国籍、证件号码等信息告给银行授权中心,取得授权后方可承办;如未能取得授权,则须进行认真查阅。

第 16 条 外币兑换员将取现单和水单交给客人签名,并与信用卡上的签名核对,确认无误后再递交给出纳进行配款。

第 17 条 出纳为客人配款后,外币兑换员须将取现单、信用卡、第一联水单及现金一并交给客人。

第 5 章 附则

第 18 条 本规范由财务部负责制定,报总经理审批后执行。

第 19 条 本规范自颁布之日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.8 财务部文书范本与表单设计

9.8.1 冲账单

编号：

日期：__年__月__日

冲账项目	冲账金额(元)	备注

总计（大写）			
经办人		审核人	

9.8.2 收银日报表

编号：

班次：

日期：__年__月__日

账单号	房间号	客人姓名	费用合计	付款方式和额度			
				现金	支票	信用卡	转账
本日合计							
说明	账单号码为____号~____号，共____张，其中作废账单号为____号，共____张						
复核人			夜审			收银员	

9.8.3 客账日报表

编号：

日期： 年 月 日

按业务类别发生的本日金额							
业务项目	发生金额	业务项目	发生金额	业务项目	发生金额	业务项目	发生金额
房金		食品		理发		电传电报	
加床				服务费		小酒吧	
服务费				会场		俱乐部	
客房会场		汽车		导游迎送		其他	
洗衣费				代垫			
小计							
按楼别发生的本日金额							
楼别							
金额							
补充资料							

楼别		出租率		外宾人数		中宾人数	
本日收回							
现金		支票		信用卡		财务催收	
小计							
金额汇总							
昨日余额		本日发生		本日余额			

9.8.4 收银员缴款袋

收银员缴款袋							
收款日期：__年__月__日							
收款人姓名：错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
引用源。							
营业部门：错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。							
值班时间：自__午__时__分至__午__时__分							
本袋内装现金							
人 民 币							
序号	面额	数量	总额	序号	面额	数量	总额
1	100 元券			7	5 角券		
2	50 元券			8	1 角券		
3	20 元券			9	1 元币		

4	10 元券			10	5 角币		
5	5 元券			11	1 角币		
6	1 元券			12			
合计							
本袋内装其他票据							
支票	数量	总额	信用卡	数量	总额		
小计			小计				
合计收入票据							
合计现金收入及票据							
人民币长款			人民币短款				

9.8.5 现金支取申请单

编号：

日期：____年____月____日

部门		领款人	
用途			
金额	人民币（大写）		
上述款项于____年____月____日全部结清，报销数为____元，退还数为____元，补付数为____元			
批准人		财务部经理	经手人
备注	本表单一式三联，一联记账，一联还款，一联退还本人，分别用不同颜色区分		

9.8.6 财务预算申请表

编号：

日期：____年____月____日

预算项目	上年度实际支出	本年度预算申报金额	用途	说明

审核意见	
------	--

9.8.7 投资损益分析表

编号：

日期：____年____月____日

投资类别	实物投资		对内投资	投资方案			投资有效期		
			对外投资				开始日期		
	金融投资		对内投资				负责部门		
			对外投资				利息计算法		
投资收益分析	年度	投资收益说明	投资收益来源	当期收益金额	累计收益总额	当期投资金额	累计投资总额	净利益	
	合计								
回收期限		利益总额			投资评价	良好		尚可	不佳

9.8.8 外币兑换明细表

制表（兑换员）：

日期：____年____月____日

币别	张数	牌价	外币金额	原币扣贴息	外币净值	人民币金额
合计						
银行	实付人民币			代兑手续费		
	现金	转账		人员	经办	复核
				签名		

	经办		复核		业务公章	外汇兑换专用章
--	----	--	----	--	------	---------

9.8.9 应收账款账龄分析表

日期：____年____月____日

单位：元

欠账情况 客人名称	欠账 比例	坏账 准备	欠账时间					金额 合计	备 注
			本月	2~3月	4~6月	7~12月	1年以上		
合计									
审核人				应收账款会计					
备注	本表单一式四联，分别由应收账款会计、前厅收银台、财务部、前厅部各留一联								

9.8.10 资产等物品内部转移单

编号：

日期：____年____月____日

名称		数量		购入日期		使用状况	
规格		金额		已使用年限		单价	
移出部门		签收人		接收部门		签收人	
移交物品 说明							
财务部意见							
备注	本表单一式三联，移出部门和接收部门各留一联，财务部留一联						

第 10 章 采购部精细化管理全案

10.2 采购部各岗位主要工作职责

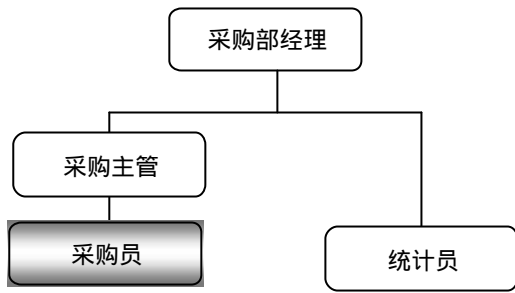
10.2.1 采购部经理岗位职责

岗位名称	采购部经理	所属部门	采购部	编 号	
直属上级	财务总监	直属下级	各采购主管	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[财务总监] --> B[财务部经理] A --> C[采购部经理] C --> D[各采购主管] </pre>				
职责概述	全面负责酒店各类物资的采购及部门内部管理，提高物资采购质量，降低采购成本				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 编制采购计划与预算	(1) 制定年度、月度采购计划与预算，报主管领导审批后组织实施			周期性	
	(2) 组织编制部门预算和总体采购预算，报财务总监审批			日常性	
	(3) 审核各部门呈递的采购清单，根据仓库存货情况制定采购计划			日常性	
2. 采购工作管理	(1) 参与重要供应商的谈判和重点合同的签订工作			日常性	
	(2) 指导市场调查工作，进行合格供应商的审核审批			日常性	
	(3) 抽查供应商档案的建立和完善工作，指导供应商评估工作			日常性	
	(4) 参与酒店大批量及重要物资采购的业务洽谈工作			日常性	
3. 内部事务管理	(1) 处理本部门内部的日常行政事务			日常性	
	(2) 负责本部门所属员工的业务指导、绩效考核工作			日常性	
	(3) 负责本部门员工培训、人员调配和工作安排等			日常性	
	(4) 负责协调本部门与其它部门间的关系，解决争议			日常性	
	(5) 主持部门内部会议的召开和重大事务的处理工作			日常性	

10.2.3 用品采购主管岗位职责

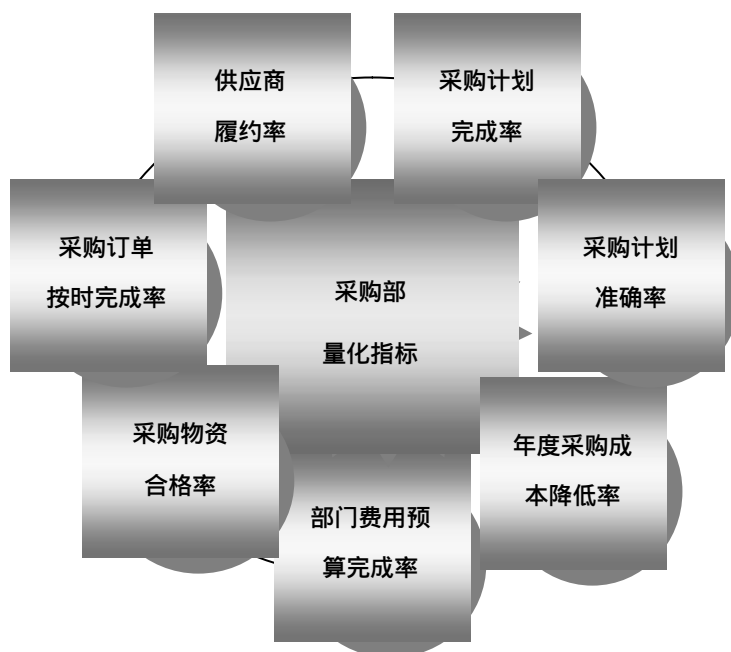
岗位名称	用品采购主管	所属部门	采购部	编 号	
直属上级	采购部经理	直属下级	用品采购员	晋升方向	
所处管理位置	<pre> graph TD A[采购部经理] --> B[用品采购主管] A --> C[食品采购主管] B --> D[用品采购员] </pre>				
职责概述	全面负责采购酒店所需的工程设备、材料、日常营业用品及办公用品等，保证经营所需				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 采购计划及询价比价工作	(1) 根据酒店经营计划及各部门的请购单，协助采购部经理制定各阶段用品综合采购计划及单项采购计划			周期性	
	(2) 组织进行市场调查，了解市场供应状况，寻找合适的供应商			日常性	
	(3) 组织编制询价比价记录，报上级领导审批			日常性	
2. 组织用品采购	(1) 指导下属采购员开展酒店所有用品的采购工作			日常性	
	(2) 负责大批量及重要用品的招标采购工作			日常性	
	(3) 组织参与供应商采购合同的谈判工作，降低价格，控制采购成本			日常性	
3. 协助收货相关事宜	(1) 协助收货组人员完成物资交接工作，协助办理收货事宜			日常性	
	(2) 负责处理不合格用品的退换货工作			日常性	
4. 供应商管理	(1) 组织建立供应商档案，并对供应商进行初步评审			日常性	
	(2) 建立用品采购供应体系，多方面开拓供应渠道，并进行妥善管理			日常性	
	(3) 保持与供应商的良好合作关系，与其就价格、交期等进行沟通			日常性	
	(4) 定期组织开展对供应商品质、信誉的考核工作			周期性	
5. 人员管理	(1) 负责对下属员工进行工作安排、绩效考核工作			日常性	
	(2) 负责对下属员工进行业务指导，参与对员工的培训等工作			日常性	

10.2.4 采购员岗位职责

岗位名称	统计员	所属部门	采购部	编 号	
直属上级	采购部经理	直属下级		晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD PM[采购部经理] --> PS[采购主管] PM --> TJ[统计员] PS --> CY[采购员] </pre>				
职责概述	负责采购部业务统计、分析、价格监督，与供应商核对账款项及应付货款的管理和结算				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 供应商信息调研	(1) 搜集、分析食品供应商信息，建立供应商档案			日常性	
	(2) 负责定期进行整理、分析，更新供应商档案工作			周期性	
	(3) 根据自己的判断，提出对食品供应商采取的管理对策			日常性	
2. 采购比价	(2) 负责季节性产品特性和价格变换，就市场上的新产品、新价格及时向领导汇报			日常性	
	(3) 根据酒店要求，货比三家，选择物美价廉的食品供应商，报上级领导审批			日常性	
3. 执行采购	(1) 负责受理各部门请购单及请购计划，并开展报价、议价和填制工作			日常性	
	(2) 根据审批结果，协助开展与供应商签订供应合同			日常性	
	(3) 负责向供应商下达采购订单，并跟踪订单执行情况及供货情况			日常性	
	(4) 及时通知收货组人员、厨房及相关人员及时到指定地点收货，清点数量、检查货物质量			日常性	
	(5) 负责办理退换货与供应商的协调工作			日常性	
4. 采购结算	(1) 负责每天现金或支票采购的报销工作			日常性	
	(2) 根据供应商供应情况及采购合同的规定，定期与供应商办理货款结算事宜			周期性	

10.5 采购部量化指标与考核方案

10.5.1 采购部量化指标



10.6 采购部各岗位绩效考核方案

10.6.1 采购经理绩效考核方案

采购部经理绩效考核方案
<p>一、考核目的</p> <p>为明确采购部经理的职责和主要工作，保证酒店各类物资的采购质量，降低采购成本，提高采购部门的工作效率，特制定本考核方案。考核结果作为采购部经理薪酬支付、职位晋升、责任追究等的主要依据。</p> <p>二、考核周期</p> <p>1. 季度考核：对采购部经理当季度的工作绩效进行考核，考核时间为下季度第一个月份的____日～____日，遇节假日则顺延。</p> <p>2. 年度考核：对采购部经理当年的工作绩效进行考核，考核时间为下年度1月份的____日～____日，遇节假日顺延。年度考核得分=各季度考核得分相加总分÷4，即季度考核的平均分。</p>

三、考核内容

根据采购部经理的岗位职责及绩效目标，设定的具体绩效考核指标及评分标准见下表。

采购部经理绩效考核表

考核项目	考核指标	指标说明/评分标准	分值	得分
采购制度 建设	规章制度规范性	制定的采购规章制度规范、合理，符合国家及酒店规定 每有 1 项不合理或不规范，减____分；超过____项，减____分	5	
采购管理	采购计划完成率	$\frac{\text{实际采购物资量}}{\text{计划采购物资量}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%或每有 1 项违规情况，减____分	15	
	采购预算费用控制率	$\frac{\text{实际采购费用}}{\text{预算采购费用}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%或每有 1 项违规情况，减____分	10	
	采购物资质量合格率	$\frac{\text{合格的采购物资批数}}{\text{采购的物资总批数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%或每有一项违规情况，减____分	15	
	物资采购及时率	$\frac{\text{及时完成的物资采购批数}}{\text{应及时完成的物资采购批数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%或每有 1 项违规情况，减____分	15	
供应商管理	供应商履约率	$\frac{\text{完整履约的供应商数量}}{\text{应履约的供应商数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%或有 1 项违规情况，减____分	15	
	供应商开发计划 完成率	$\frac{\text{实际完成的供应商开发计划数}}{\text{计划应完成的供应商开发数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%或每有 1 项违规情况，减____分	10	
员工管理	员工流失率	$\frac{\text{主动离职的员工人数}}{\text{员工总人数}} \times 100\%$	5	

员工总人数

		目标值为____%，每降低____%或每有 1 项违规情况，减____分		
	培训计划完成率	$\frac{\text{实际培训时间}}{\text{计划培训时间}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%或每有 1 项违规情况，减____分	10	

四、考核结果应用

考核总分为 100 分，考核结果可分为五个等级，不同的等级采取不同的奖惩方案，详见下表。

绩效考核结果应用

考核得分 (A)	考核结果应用
90 A 100	考核年度内两个季度或年度绩效考核得分在该等级，职位晋升或固定工资上调 30%，年度奖金全额发放
80 A < 90	考核年度内三个季度或年度绩效考核得分在该等级，固定工资上调 15%，年度奖金发放 90%
70 A < 80	年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，年度奖金发放 70%
60 A < 70	年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，年度奖金发放 50%
A < 60	年度绩效考核得分在该等级，固定工资扣减 20%，无年度奖金

10.6.2 采购主管绩效考核方案

采购主管绩效考核方案

一、考核目的

为明确采购主管的职责和主要工作，保证酒店各类物资的采购质量，降低采购成本，特制定本考核方案。考核结果作为采购主管薪酬调整、职位晋升、责任追究等的主要依据。

二、考核原则

对采购主管的考核以公平、公正、客观为原则。

三、考核周期

1. 季度考核：对采购主管当季度的工作绩效进行考核，考核时间为下季度第一个月的____日～

____日，遇节假日顺延。

2. 年度考核：对采购主管当年的工作绩效进行考核，考核时间为下一年度的1月____日～____日，遇节假日顺延。年度考核得分=各季度考核相加总得分÷4，即季度考核的平均分。

四、考核标准与结果应用

通过考核，明确采购主管的工作绩效，为其工资的发放及职位变动提供参考依据。采购主管具体的绩效考核标准与考核结果应用如下。

（一）采购制度执行

采购制度执行率： $\frac{\text{执行的采购制度数}}{\text{应执行的采购制度数}} \times 100\%$ 。目标值为____%，每降低____%，扣减

绩效工资

____%。

（二）采购管理

1. 采购计划按时完成率： $\frac{\text{按时完成的采购物资量}}{\text{计划采购物资量}} \times 100\%$ 。目标值为____%，每降低____%，扣减

绩效工资

2. 采购物资质量合格率： $\frac{\text{合格的采购物资批数}}{\text{采购的物资总批数}} \times 100\%$ 。目标值为____%，每降低____%或每有____批

物资质量不合格，扣减绩效工资的____%。

（三）供应商管理

1. 供应商履约率： $\frac{\text{完整履约的供应商数量}}{\text{应履约的供应商数}} \times 100\%$ 。目标值为____%，每降低____%，扣减绩效工资

的____%。

2. 供应商维护率： $\frac{\text{继续供货的合格供应商数}}{\text{合格供应商总数}} \times 100\%$ 。目标值为____%，每降低____%或每有____家

合格供应商停止继续供货，扣减绩效工资的____%。

10.6.3 统计员绩效考核方案

统计员绩效考核方案

一、考核目的

为了对酒店采购部各类业务进行统计、分析、价格监督工作，保证与供应商对账款项及应付货款的管理和结算准确，特制定本考核方案。考核结果作为统计员薪酬调整、职位晋升、责任追究等的主要依据。

二、考核周期

1. 月度考核：对统计员当月的工作绩效进行考核，考核实施时间为下一个月的 1~5 日，遇节假日顺延。

2. 季度考核：对统计员当季度的总体工作绩效进行考核，考核时间为下季度第一个月的 5~10 日，遇节假日顺延。季度考核得分为当季度 3 个月考核的平均得分。

3. 年度考核：考核统计员当年 1~12 月的综合工作绩效，考核时间为下一年度的 1 月 5~15 日，遇节假日顺延。年度考核得分为当年 12 个月考核的平均得分。

三、考核计分办法

本考核总分为 100 分，考核计分实施扣分制。每项考核指标基础分为 100 分，将考核得分乘以相应指标权重后计入考核总分。

四、考核内容

根据统计员的岗位职责及绩效目标，设定的具体绩效考核指标及评分标准见下表。

统计员绩效考核表

考核项目	考核指标	指标说明/评分标准	权重	得分
采购物资 数据统计	统计数据出错率	$\frac{\text{统计的采购物资数量、价格出错数}}{\text{统计数据总数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分； 超过____%，减____分	30%	
采购统计 报表管理	采购统计报表 提交及时率	$\frac{\text{及时提交的统计报表数}}{\text{应及时提交的统计报表总数}} \times 100\%$	20%	

		超过____%，减____分		
	统计报表内容完整性	统计报表记录完整，无缺失项。每存在 1 项缺失，减____分；超过____项，减____分	15%	
	统计报表归档及时率	$\frac{\text{及时归档的统计报表数}}{\text{应归档的统计报表数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分； 超过____%，减____分	15%	
对账、结账管理	对账、结账及时率	$\frac{\text{考核期内对账、结账数}}{\text{考核期内应对账、结账总数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分； 超过____%，减____分	20%	

五、考核结果应用

考核总分为 100 分，考核结果可分为五个等级，不同的等级采取不同的奖惩方案，详见下表。

绩效考核结果应用

考核得分 (A)	考核结果应用
90 A 100	考核年度内 10 个以上月度或 3 个以上季度或年度绩效考核得分在该等级，职位晋升或固定工资上调 40%，奖金全额发放
80 A < 90	考核年度内 8 个以上月度或 2 个以上季度或年度绩效考核得分在该等级，固定工资上调 20%，奖金发放 80%
70 A < 80	考核年度内 6 个以上月度或 1 个以上季度或年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，奖金发放 60%~80%
60 A < 70	考核年度内 4 个以上月度或年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，奖金发放 30%~50%
A < 60	考核年度内 2 个以上月度或年度绩效考核得分在该等级，固定工资扣减 20%，无年度奖金；4 个以上月度考核得分在该等级，予以降级处理并安排培训或辞退

10.7 采购部制度规范与工作标准

10.7.1 采购员工作制度

制度名称	采购员工作制度	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范本酒店采购员的采购行为，提高采购工作效率，控制采购成本，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于对采购员的管理工作。</p> <p>第 3 条 采购员不准弄虚作假，伪填或涂改发票。</p> <p>第 4 条 采购员应该时刻维护酒店形象，保守商业秘密。</p> <p>第 5 条 采购员应该爱惜并节约使用酒店的一切财产物资。</p> <p>第 6 条 采购员应该恪尽职守，勤奋工作，高质量地完成工作任务。</p> <p>第 7 条 采购员应该主动学习业务知识技能，提高自身的工作能力。</p> <p>第 8 条 不按规定进行询价的，酒店按照相关规定对其予以处罚。</p> <p>第 9 条 紧急采购且需酒店总经理批准的，可先进行采购，后补办相关手续。</p> <p>第 10 条 采购员应按采购单保质、保量地进行采购，并协助收货员按照酒店有关规定进行验收。</p> <p>第 11 条 凭相关领导审批的采购单，采购员按酒店规定批准权限和相关程序实施采购。</p> <p>第 12 条 所有的采购员必须对酒店的各种经营管理信息保密，机密文件和资料不得擅自复印，未经特 许，不得将文件和资料带出酒店。</p> <p>第 13 条 上班时应保持良好的精神状态，认真接受领导的指示和命令，对别人的提醒、忠告和批评应 持虚心接受的态度。</p> <p>第 14 条 凡单批采购金额在__万元以上的采购，采购员应至少向__家供应商询价，争取最低的采购成 本，并将相关询价资料报采购主管审核。</p> <p>第 15 条 各组采购主管应对采购信息进行核实，确认采购员报价属实及最低时，核准采购申请单。</p> <p>第 16 条 若采购主管发现自己的询价比采购员的报价低于__%时，应展开相应的调查，并将调查结果 报相关领导处理。</p> <p>第 17 条 本制度由采购部负责制定，报总经理批准后施行。</p>			

第 18 条 本制度自颁布之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.7.2 食品采购管理制度

制度名称	食品采购管理制度	编 号	
		受控状态	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范酒店的食品采购工作，确保采购的食品安全、卫生，符合酒店需求，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于酒店食品采购卫生管理工作。</p> <p>第 3 条 食品采购人员必须熟悉本酒店所用的各种食品与原料的品种及相关的卫生标准、卫生管理办法和其他法律法规要求，掌握必要的食品感官检查方法。</p> <p>第 4 条 食品采购人员采购食品时应遵循“用多少，定多少”的原则，采购的食品原料及成品必须色、香、味、形正常，采购肉类、水产品时要注意其新鲜度。</p> <p>第 5 条 食品采购人员采购酒类、罐头、饮料、乳制品、调味品等食品时，应向供应方索取本批次的检验合格证或检验单。</p> <p>第 6 条 所采购的用于清洗食品和食品用具、设备的洗涤剂、消毒剂必须符合相关的国家卫生标准。</p> <p>第 7 条 所采购的食品容器、包装材料和食品用具、设备必须符合国家卫生标准和卫生管理办法的规定，有检验合格证。</p> <p>第 8 条 食品采购人员禁止采购的食品品种主要包括下列 12 类。</p> <div><div>1．无证食品商贩或来路不明的食品。</div><div>2．腐败变质、油脂酸败、霉变、生虫、污秽不洁、混有异物及其他不符合卫生标准要求的食品。</div><div>3．含有毒、有害物质或者被有毒、有害物质污染，可能对人体健康有害的食品。</div><div>4．含有致病性寄生虫、微生物的，或者微生物毒素含量超过国家限定标准的食品。</div><div>5．未经兽医卫生检验或者检验不合格的肉类及其制品。</div><div>6．因容器包装污秽不洁、有严重破损或者运输工具不洁而造成污染的食品。</div><div>7．掺假、掺杂、伪造，影响营养、卫生的食品。</div><div>8．用非食品原料加工的、加入非食品用化学物质的或者将非食品当作食品的。</div></div>			

9. 超过保质期限的食品。

10. 为防病等特殊需要,国务院卫生行政部门或省、自治区、直辖市人民政府专门规定禁止出售的食品。

11. 含有未经国务院卫生行政部门批准使用的添加剂或者农药残留超过国家规定容许量的食品。

12. 其他不符合食品卫生标准和卫生要求的食品。

第 9 条 食品采购人员在采购过程中需向供应商索取发票等购货凭证,并做好采购记录。

第 10 条 食品采购人员在向食品生产单位、批发市场等批量采购食品时,还应向其索取食品卫生许可证、检验(检疫)合格证明等,特别是熟肉制品、豆制品、凉拌菜等直接入口食品。

第 11 条 蔬菜等散装农副食品及鱼类等鲜活产品应保证从正规渠道进货,最好是定点采购,确保无农药及其他有毒有害化学品的污染,检查或索取检验合格证明。

第 12 条 采购定型包装食品和食品添加剂,食品商标(说明书)上应有品名、厂名、厂址、生产日期、批号、规格、配方(主要成分)、保存期(保质期)、食用或者使用方法等中文标识内容。

第 13 条 所采购的进口食品、食品添加剂、食品容器、包装材料和食品用具及设备,必须符合相应的国家卫生标准和卫生管理办法的规定,有口岸进口食品卫生监督检验机构出具的检验合格证明,外文包装配有中文标识。

第 14 条 运输食品的工具(如车辆和容器)应专用并保持清洁,严禁与其他非食品混装、混运。运输冷冻食品应当有必要的保温设备,运输过程中应能够防雨、防尘、防蝇、防晒及防其他污染。

第 15 条 食品采购人员应对酒店所采购的食品在入库前进行验收,出入库时做好登记,建立出入库台账。

第 16 条 本制度由采购部负责制定,报总经理批准后施行。

第 17 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.7.3 用品采购管理制度

制度名称	用品采购管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 条 目的。			
为规范酒店的用品采购工作，确保酒店采购用品的质量、数量符合酒店需求，同时规范用品采购人员			

的工作行为，特制定本制度。

第 2 条 适用范围。

本制度适用于酒店用品采购管理工作。

第 3 条 计划用品的请购管理。

1. 用品仓管员根据用品库存的最高库存量、最低库存量及使用部门的使用情况，结合供应商的送货时间，当库存量低于安全库存量时应填写请购单，及时向采购部提出请购。

2. 经过询价、议价或根据与供应商签订的用品采购合同条款，用品采购员在请购单上填写价格，交采购部经理签字确认后，根据采购金额大小交酒店有关领导（财务总监、总经理）审批。

第 4 条 计划外用品的请购管理。

1. 使用部门根据营业上的需要，直接填写请购单（一式四联）申购，并注明用品的名称、规格、型号、数量（必要时提供样板）交本部门经理签字确认。

2. 请购单首先转交用品仓核查用品的库存情况。如果仍有库存，直接按用品发放程序办理出库手续；如果没有库存，仓库主管在请购单上签字后将请购单交采购部办理。

3. 用品采购员在请购单上填写价格后，将请购单交采购部经理审核，呈交财务总监审核，超出财务总监权限的应上交总经理审批（使用外币结算的，需报总经理批准）。

4. 请购单批准后，由用品采购员实施采购。

第 5 条 各部门急需使用且订货金额不大的用品采购管理。

对于各部门急需的用品且来不及填写请购单时，可先行采购，但事后应请申购部门及时补齐所有手续，否则由申购部门承担相关的责任。

第 6 条 固定资产、大型设备、金额及使用外币结算的用品的采购管理。

1. 使用部门先草拟采购申请报告，上报总经理批准后，方可交采购部实施招标采购。

2. 采购部经过招标与中标单位签订购销合同。购销合同上应注明购货名称、数量、购货金额、规格、交货时间及地点、制作要求及质量、保修期、违约责任等有关事项，交使用部门和酒店法律顾问审核修改后，方可与中标单位签订合同，合同正本交财务部存查，以便办理付款手续。

第 7 条 本制度由采购部负责制定，报总经理批准后施行。

第 8 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.8 采购部文书范本与表单设计

10.8.1 酒店采购计划表

编号：

日期：__年__月__日

物资品名	规格	单位	单价	月末库存	核定库存量	采购		备注
						数量	金额	

10.8.2 采购用款申请表

编号：

日期：__年__月__日

项目	单位	数量	单价	币种	金额合计	用途说明
使用部门经理签字						
采购部经理签字						
财务部经理意见						
财务总监意见						
总经理意见						
备注	本表单一式两联，一联交采购部，一联由申请部门留存，每联用不同颜色区分					

10.8.3 酒店用品请购单

编号：

日期：__年__月__日

请 购 项 目	品名		规格		编码		部门		数量	
	用途 说明				需要日期		预算编码			
					部门经理					
					采购部经理					
					财务总监					
					总 经 理					
类别	布草 低值易耗品 设备 家具 工服 玻璃瓷器 一次性消费品 其他						交货 方式	一次交货 分批交货		
询 价 记 录	供应商 名称	单价	总价	交货期 及品质	供应商 选择	参 考 资 料	库存量		可用 天数	
	1						请购量		可用 天数	
	2						上次 购买 单价		供应商	
	3									
	4									
	5									

10.8.4 酒店设备请购单

编号：

日期：__年__月__日

序号	名称	型号 规格	零件 编号	数量	单位	参考 单价	要求到 货时间	购买 单价	备注
1									
2									
申请 部门	经办人					备注			
	负责人								
审批 意见	使用部门经理			采购部经理		财务总监		总经理	

完成 情况	订货期	____年__月__日	采购员		预 计 到货期	____年__月__日 (如在____年__月__日前 收不到货, 请与采购员联系)		
	收货期	____年__月__日	收货员		数量/型号 是否相符		有无合格证	
	收货情 况简述							
供应商 资料	名称				联系人			
	地址				邮编			
	电话				传真			
	开户行				账号			

10.8.5 每日食品订货单

编号：

日期：__年__月__日

品名	订货部门	进价	数量	总金额	供货商	货款支付		负责人
						方式	时间	
备注	本表单一式三联, 一联交采购部, 一联交财务部, 一联由订货部门留存, 每联用不同颜色区分							

10.8.6 鲜活食品报价单

编号：

日期：__年__月__日

类别	蔬菜类	海鲜类	肉类	淡水鱼类	虾蟹类	禽类	禽蛋类
品名	单位	规格	定价	日期	供应商	负责人	

报价人		审核人	
-----	--	-----	--

10.8.7 酒店采购询价表

编号：

日期：__年__月__日

采购计划单号			询价单号		申请采购物资品名	
供应商	联系人	电话	供应商报价（单位：元）			备注
			出厂价	批发价	零售价	
平均价						
询价采购员				询价日期	__年__月__日	

10.8.8 采购比价、议价表

编号：

日期：__年__月__日

品名	规格	供应 商	原询 单价	货币 类别	议价后 单价	议价后 总价	付款条件		价格 条件	交货 日期	交运 方式	采购 拟购
							方 式	天 数				
核准人							检核人					
采购部经理							承办人					
备注												

10.8.9 酒店供应商筛选表

编号：

日期：__年__月__日

采购项目				筛选供应商数量						筛选人员								
供应商名称	生产技术			设备情况			产品质量			服务水平			认证水平			管理水平		
	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差
筛选结果																		
筛选总结																		
总经理 审批意见	<div style="text-align: right;">日期：__年__月__日</div>																	

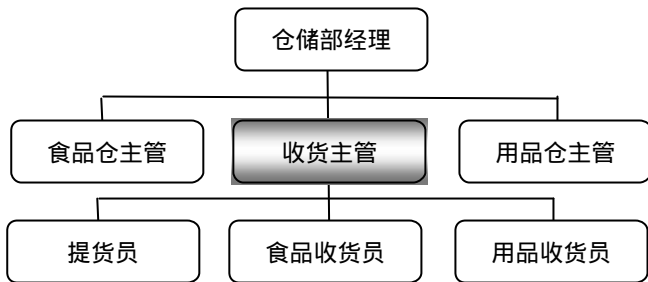
第 11 章 仓储部精细化管理全案

11.2 仓储部各岗位主要工作职责

11.2.1 仓储经理岗位职责

岗位名称	仓储部经理	所属部门	仓储部	编 号	
直属上级	总经理	直属下级	各仓库主管	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD GM[总经理] --> WM[仓储部经理] WM --> FWS[食品仓主管] WM --> GWS[用品仓主管] </pre>				
职责概述	依据酒店仓储工作特点制定科学的仓储管理方法,做好食品、用品的出入库与存储保管工作,定期盘点,保证账目清楚无误				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 酒店仓库管理	(1) 根据酒店食品、用品的物理及化学性质,合理地设计存放区域			周期性	
	(2) 根据酒店各类物资的价值、危险性、敏感性等因素,确定合适的存放地点、位置和摆放规则,确保充分利用仓库库容			日常性	
2. 物资出入库管理	(1) 指导各仓管员严格清点各类物资			日常性	
	(2) 建立物资进、存、发放的台账,严控出入库手续和账务管理			日常性	
	(3) 定期组织盘点工作,并向财务部提交库存盘点报表			周期性	
3. 物资仓储管理	(1) 安排并指导仓管员做好日常仓储工作,检查仓储工作的落实情况			日常性	
	(2) 督导物资的摆放、保管,检查、监督仓库的安全、卫生工作			日常性	
	(3) 指导各类库存物资的周转并掌握库存量,及时调整采购计划			日常性	
4. 部门内部管理	(1) 处理本部门内部的日常行政事务			日常性	
	(2) 负责本部门所属员工的业务指导、绩效考核工作			日常性	
	(3) 负责本部门员工培训、人员调配和工作安排等			日常性	

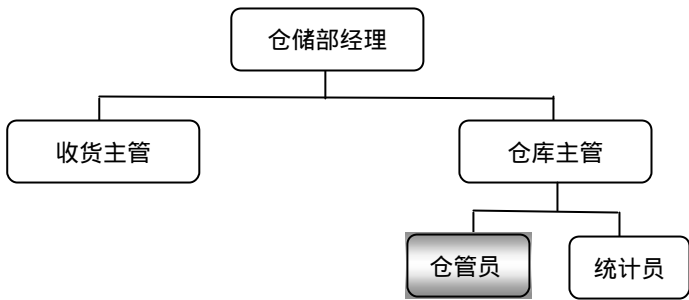
11.2.2 收货主管岗位职责

岗位名称	收货主管	所属部门	仓储部	编 号	
直属上级	仓储部经理	直属下级	提货员、收货员	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[仓储部经理] --> B[食品仓主管] A --> C[收货主管] A --> D[用品仓主管] C --> E[提货员] C --> F[食品收货员] C --> G[用品收货员] </pre>				
职责概述	全面负责酒店用品及食品的收货及检查工作，防止不符合要求的物资进入酒店				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 组织收货事宜	(1) 汇总采购员交来的采购订单或收货通知，组织收货员及相关人员及时做好收货、查验工作			日常性	
	(2) 组织请购部门负责人做好数量大及珍贵物资的验收工作			日常性	
	(3) 根据收货员上交的收货单或发票编制收货日报表，做到货票相符、发票与日报相符、日报与实物相符			日常性	
	(4) 对所有验收物资的规格、包装、外观及运输条件提出意见或建议			日常性	
2. 组织提货事宜	(1) 汇总采购员交来的提货通知，组织提货员及时做好提货查验工作			日常性	
	(2) 负责联系运输单位，保证物资安全、及时地运送至酒店			日常性	
3. 处理物资异常	(1) 及时通知采购组跟催未按时到货的订单			日常性	
	(2) 协助采购员妥善处理存在异常问题而不可入库的物资			日常性	
4. 部门工作及 人员管理	(1) 协助仓储部经理拟定酒店收货人员管理制度、收货工作程序与相关规范文件，报上级审批后组织执行			周期性	
	(2) 负责紧急收货情况的值班安排			特别工作	
	(3) 参与下属员工的培训工作，以提高其业务操作水平			周期性	
	(4) 督导员工的工作纪律，关心员工的思想状况，提高其工作积极性			日常性	
	(5) 负责员工日常工作安排、考勤和考核工作，并提出奖惩意见			日常性	

11.2.4 用品仓主管岗位职责

岗位名称	用品仓主管	所属部门	仓储部	编 号	
直属上级	仓储部经理	直属下级	仓管员、统计员	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[仓储部经理] --> B[收货主管] A --> C[用品仓主管] A --> D[食品仓主管] C --> E[用品仓仓管员] C --> F[用品仓统计员] </pre>				
职责概述	负责酒店用品仓的筹划、调度及管理工作，在保证用品供应及时的同时，降低库存成本				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 用品在库管理	(1) 负责审核各类用品的最低和最高库存量及补仓计划			日常性	
	(2) 督办库存用品的报损、报失、报废工作			日常性	
	(3) 负责抽查用品与账目是否物卡相符、账卡相符、账账相符			日常性	
	(4) 定期组织用品仓盘点工作，并配合财物部门做好盘点、抽点工作			周期性	
	(5) 负责每季度编制弃用及流量较少的食品清单，以供上级领导参考			周期性	
2. 用品出入库管理	(1) 组织人员做好用品仓内所有用品的出入库工作			日常性	
	(2) 负责审核用品入库单、出库单和领料单等各种票据			日常性	
	(3) 负责与采购部等部门的日常沟通与协调工作			日常性	
	(4) 控制、审查酒店各部门领用用品的数量，合理使用资源			日常性	
3. 仓库管理	(1) 检查、督导库存用品各项安全管理措施和卫生措施的落实情况			日常性	
	(2) 负责处理仓库重大损坏、盗窃、火灾等突发事件，并及时上报			特别工作	
4. 日常工作及人员管理	(1) 根据酒店年度经营计划，拟定用品仓的工作计划并报上级审批			周期性	
	(2) 负责下属员工的培训及考核工作			周期性	
	(3) 指导下属员工严格按照酒店各项操作流程开展工作			日常性	

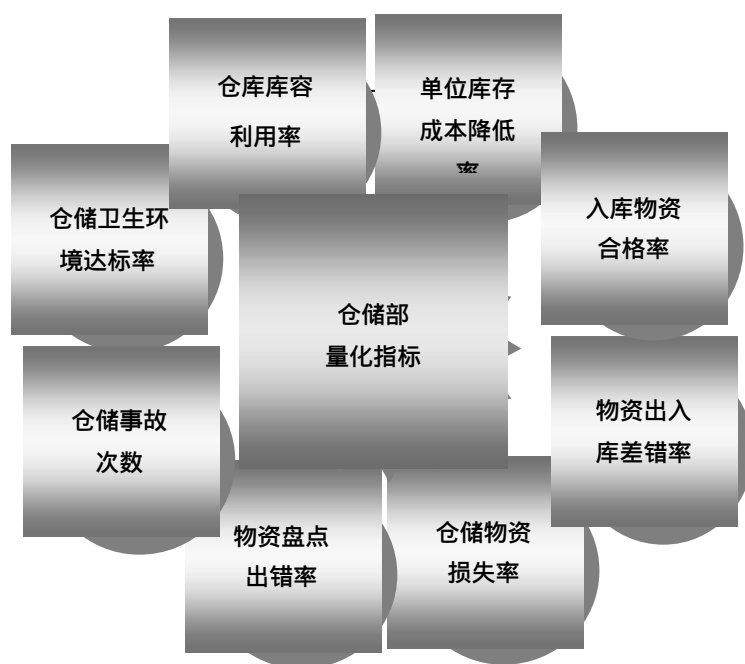
11.2.6 仓管员岗位职责

岗位名称	仓管员	所属部门	仓储部	编 号	
直属上级	仓库主管	直属下级		晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[仓储部经理] --> B[收货主管] A --> C[仓库主管] C --> D[仓管员] C --> E[统计员] </pre>				
职责概述	协助主管负责酒店各类物资的发放、保管以及仓库的日常管理工作,保证仓库物资的完好,降低物资损耗				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 物资在库保管与盘点	(1) 负责按照用品的类别合理堆放物资			日常性	
	(2) 负责定期进行物资盘点,做到账、物、卡相符			周期性	
	(3) 负责填写货品标记卡,做到一物一卡,并把货品卡挂放在显眼位置			日常性	
	(4) 负责将每天仓库所有的入库单、领料单等其他单据整理归类,按月装订存查			日常性	
2. 物资出入库管理	(1) 负责建立物资出入库台账			日常性	
	(2) 负责酒店各类物资的出入库,并及时填写出入库单			日常性	
	(3) 负责掌握各类物资的库存量,及时进行用品的补仓工作			日常性	
	(4) 负责对入库物资的数量和质量根据发票、验收单等进行复验			日常性	
	(5) 负责审核发货单、领用手续是否齐全,验证审批人的签名等工作			日常性	
3. 库容与环境管理	(1) 负责仓库卫生清洁、仓储设备及装卸工具的保管			日常性	
	(2) 根据仓库的环境、气温变化、通风条件,调节仓库内干、湿度和温度			日常性	
	(3) 定期检查仓库安全、防火设施,发现异常情况安全隐患应及时向上级主管汇报			日常性	

	(4) 负责上下班前后对仓库的门、窗、电源等进行安全检查,发现隐患应及时处理,保证库房和物资的安全	日常性
--	---	-----

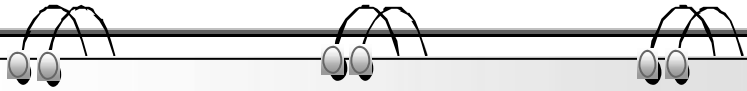
11.5 仓储部量化指标与考核方案

11.5.1 仓储部量化指标



11.6 仓储部各岗位绩效考核方案

11.6.1 仓储部经理绩效考核方案

 仓储部经理绩效考核方案
<p>一、考核目的</p> <p>为规范酒店仓储管理制度,完善酒店仓储管理工作,保证酒店正常运营,特制定本考核方案。</p> <p>二、考核周期</p> <p>1. 季度考核:对仓储部经理当季度的工作绩效进行考核,考核时间为下季度第一个月份的____日~</p>

日，遇节假日顺延。

2. 年度考核：对仓储部经理当年的工作绩效进行考核，考核时间为下年度的1月____日～____日，遇节假日顺延。

三、考核内容

根据仓储部经理的岗位职责，设计绩效考核指标及考核标准见下表。

仓储部经理绩效考核表

考核项目	考核指标	指标定义与考核标准	分值	得分
酒店 仓库 管理	仓库库容利用率	$\frac{\text{库存物资实际数量或所占的容积}}{\text{仓库可存数量或总容积}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分；低于____%，减____分	20	
	单位库存成本降低率	$\left(1 - \frac{\text{本期单位库存成本}}{\text{上期单位可存成本}}\right) \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分	15	
仓储 物资 存放、 保管	仓储物资损失率	$\frac{\text{仓储物资的损坏、报废数量}}{\text{仓储物资总量}} \times 100\%$ 目标值为____%，每增加____%，减____分；高于____%，减____分	15	
	仓库环境检查不符合 5S管理的项次	目标值为____项次以内，每增加____项次，减____分	10	
物资 出入 库管 理	物资出入库账目差错率	$\frac{\text{物资出入库账目的差错数}}{\text{物资出入库账目总数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每增加____%，减____分；高于____%，减____分	15	
仓库 盘点	仓库盘点账实不符次数	指仓库盘点后账目与实际库存数不符的次数 目标值为____次以内，每增加____次，减____分； 超过____次，减____分	15	
下属 员工 管理	员工流失率	$\frac{\text{主动离职的员工人数}}{\text{员工总人数}} \times 100\%$ 目标值为____%以内，每增加____%，减____分； 超过____%，减____分	5	

四、考核结果应用

考核总分为 100 分，考核结果可分为五个等级，针对不同的等级采取不同的奖惩方案。

1. 薪酬调整

根据仓储经理的考核得分，可从以下五个方面对其薪酬进行调整，详见下表。

绩效考核结果应用表

考核得分 (A)	考核结果应用
90 A 100	考核年度内两个季度或年度绩效考核得分在该等级，职位晋升或固定工资上调 40%，年度奖金全额发放
80 A < 90	考核年度内三个季度或年度绩效考核得分在该等级，固定工资上调 20%，年度奖金发放 90%
70 A < 80	年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，年度奖金发放 60%~80%
60 A < 70	年度绩效考核得分在该等级，固定工资不变，年度奖金发放 30%~50%
A < 60	两个以上季度考核得分或年度绩效考核得分在该等级，固定工资扣减 20%，无年度奖金

2. 职位变动

对于考核年度内两个季度或年度绩效考核得分在 90 A 100 等级的仓储部经理，除按上表调整薪酬外，还可给予职位晋升的奖励。

对于考核年度内两个季度或年度绩效考核得分在 A < 60 等级的仓储部经理，除按上表调整薪酬外，还可根据具体情况安排相应培训、降级或解聘。

11.6.2 收货主管绩效考核方案

收货主管绩效考核方案

一、考核目的

为保证酒店接收的用品与食品质量，防止不符合要求的物资流入酒店，特制定本考核方案，对收货主管的工作绩效进行考核，并帮助其提高工作质量。

二、考核频率

1. 月度考核：对收货主管当月的工作绩效进行考核，考核实施时间为下一个月的 1~5 日，遇节假日

顺延。

2. 季度考核：对收货主管当季度的总体工作绩效进行考核，考核时间为下季度第一个月的 5～10 日，遇节假日顺延。季度考核得分为当季度三个月考核的平均得分。

3. 年度考核：对收货主管当年四个季度的综合工作绩效进行考核，考核时间为下一年度的 1 月 5～15 日，遇节假日顺延。

三、考核内容

根据收货主管的岗位职责与主要工作目标，设计的绩效考核指标及考核标准见下表。

收货主管绩效考核表


考核项目	考核指标	指标定义与考核标准	分值	得分
规章制度执行情况	规章制度执行率	目标值为 100%，每有 1 项制度未执行，减____分	15	
收货管理	到货物资验收及时率	$\frac{\text{及时验收的到货物资批数}}{\text{到货物资总批数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分	15	
	入库物资质量合格率	$\left(1 - \frac{\text{入库物资不合格数}}{\text{入库物资总数}}\right) \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分	15	
提货管理	提货及时率	$\frac{\text{及时提货的批数}}{\text{提货总批数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分	15	
	物资破损率	$\frac{\text{提货过程中破损的物资数}}{\text{提货物资总数}} \times 100\%$ 目标值为____% 以内，每增加____%，减____分； 超过____%，减____分	10	
物资异常处理	物资异常处理及时率	$\frac{\text{及时处理异常物资的次数}}{\text{发生物资异常的次数}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分	15	
下属	员工绩效考核平均得分	下属员工绩效考核平均得分____分，每减少____分，减____分	10	

员工 管理		____分，减____分		
	培训计划完成率	$\frac{\text{实际培训时间}}{\text{计划培训时间}} \times 100\%$ 目标值为____%，每降低____%，减____分	5	

四、考核结果应用

人力资源部可以将绩效考核结果作为对收货主管进行薪酬调整、职务变动、责任追究等的依据。

11.6.3 食品仓主管绩效考核方案


食品仓主管绩效考核方案

一、考核目的

为保证酒店各厨房和使用部门所需食品及食品原料的及时、高质量供应，降低库存成本，特制定本考核方案，对食品仓主管的工作业绩进行考核，并提供改进依据。

二、考核频率

月度考核、季度考核和年度考核相结合。

三、考核指标设置

根据食品仓主管的工作职责设计的考核指标见下表。

食品仓主管考核指标一览表

考核内容	考核指标	指标说明	分值	实际得分
食品仓 管理	仓库库容利用率	$\frac{\text{库存物资实际数量或所占的容积}}{\text{仓库可存数量或总容积}} \times 100\%$	10	
	单位库存成本降低率	$\left(1 - \frac{\text{本期单位库存成本}}{\text{上期单位可存成本}}\right) \times 100\%$	15	
食品在库 管理	库存食品完好率	$\frac{\text{完好的库存食品数}}{\text{库存食品总数}} \times 100\%$	15	
	盘点账实不符的次数	盘点后在账数目与实际数目不符的次数	10	
	补货及时率	$\frac{\text{及时补货次数}}{\text{补货次数}} \times 100\%$	10	
食品出入 库管理	食品出入库差错率	$\frac{\text{食品出入库差错次数}}{\text{食品出入库总次数}} \times 100\%$	10	
	使用部门领取食品充足率	使用部门能按所需领取充足的食物	10	

食品仓库	食品仓卫生达标率	$\frac{\text{食品仓卫生达标的项数}}{\text{食品仓卫生应达标的项数}} \times 100\%$	10	
环境管理	重大仓储安全事故次数	指发生重大仓储安全事故(如火灾、盗窃、投毒等) 的次数	10	

四、评分标准说明

上述各项考核指标的评分标准见下表。

食品仓库主管绩效考核评分标准表

考核指标	绩效目标值	评分标准
仓库库容利用率	____%	每减少____%，减____分；低于____%，减____分
单位库存成本降低率	____%	每减少____%，减____分
库存食品完好率	100%	每减少____%，减____分；低于____%，减____分
盘点账实不符的次数	0 次	每发生 1 次，减____分；超过____次，减____分
补货及时率	100%	每减少____%，减____分；低于____%，减____分
食品出入库差错率	0	每增加____%，减____分；超过____%，减____分
使用部门领取食品充足率	100%	每减少____%，减____分；低于____%，减____分
食品仓卫生达标率	100%	每减少____%，减____分；低于____%，减____分
重大仓储安全事故次数	0 次	每发生 1 次，减____分；超过____次，减____分

11.7 仓储部制度规范与工作标准

11.7.3 食品仓管理细则

细则名称	食品仓管理细则	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为规范酒店食品仓工作人员的日常工作，维护食品仓内环境卫生，保证食品的质量，特制定本细则。			
第 2 条 适用范围。			
本细则适用于酒店食品仓的所有工作人员。			
第 2 章 食品仓操作规范			

第 3 条 食品仓工作人员对采购的食品及原料要认真验货，做好登记，验收合格后方可入库保存。

第 4 条 食品仓工作人员有权拒收不符合卫生要求的食品及原料入库。

第 5 条 食品仓工作人员要收集索证材料，分类存档，登记台账。

第 6 条 食品仓工作人员要将食品及原料分类分架、隔墙离地存放。

第 7 条 食品仓工作人员要对货架上的食品严格标明采购日期、产品名称、产地、规格、生产日期及保质期期限，做到账、卡、物相符，挂牌存放，并做到先进先出。

第 8 条 食品仓工作人员存放的食品及原料应有外包装，并标明产品名称，定型包装食品应贴有完好的出厂标识，禁止存放无标识及标识不完整、不清晰的食品及原料。

第 9 条 食品仓工作人员要经常检查所存放的食品及原料，发现有霉变或包装破损、锈蚀、鼓袋等感官异常、变质的食品要及时清出。

第 10 条 食品仓工作人员要在清出的食品上标明“不得食用”等字样，及时销账、处理、登记并保存记录。

第 3 章 食品仓卫生规范

第 11 条 食品仓工作人员每天上午必须对货架上的可清洗部分进行清洗。

第 12 条 每天发货后，食品仓工作人员需对食品仓地面及外部通道进行打扫。

第 13 条 食品仓工作人员每天需对所有仓库内的杂物进行清理，包括空纸皮箱等，保持各仓库食品摆放整齐、干净。

第 14 条 食品仓工作人员每天下班前需对各仓库进行全面卫生检查，发现问题及时纠正和处理，并对检查结果进行登记。

第 15 条 食品仓工作人员需每周清理一次冷藏库通道的墙身，保持冷藏库通道两侧墙身干净。

第 16 条 食品仓工作人员需每周擦拭一次消防器材，保持消防器材无灰尘。

第 17 条 食品仓工作人员需每月月底清洗风帘机，保持风帘机的干净、美观。

第 18 条 食品仓工作人员需在每月月底对各食品仓库的墙身进行一次清洗工作，保持墙身光亮。

第 19 条 食品仓工作人员需每月月底对食品仓内的墙身以及冷藏库通道的磅秤进行一次清洗。

第 20 条 食品仓工作人员需每季度对冷藏库进行一次清洗，保持冷藏库的清洁。

第 21 条 食品仓工作人员需严格控制人员进出食品仓，禁止无关人员进入各食品仓和冷藏库。

第 4 章 附则

第 22 条 本细则由仓储部负责制定，报总经理批准后施行。

第 23 条 本细则自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.7.4 用品仓管理制度

制度名称	用品仓管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为规范酒店用品仓工作人员的工作行为，规范用品仓的日常管理工作，特制定本制度。			
第 2 条 适用范围。			
本制度适用于酒店用品仓的所有工作人员。			
第 2 章 用品仓的日常管理			
第 3 条 仓库管理人员应做好各种防患工作，确保物资的安全保管，防止事故的发生。			
第 4 条 仓库管理人员在日常工作中应做好以下检查。			
1．上班前必须检查仓库门锁有无异常，物品有无丢失。			
2．下班后检查门是否锁好，闸、电是否断开，以及存在哪些安全隐患。			
3．必须经常检查调整库内问题、湿度，保持通风。			
4．检查易燃、易爆物品是否单独存储并妥善保管。			
第 5 条 采购物资入库前，要严格检查其质量、数量、品种、外包装，做好记录，履行交接手续，确			
保质检单与成品批次相符，单据齐全，不合格品不得入库。			
第 6 条 仓管员应合理、有效地使用仓库面积，按货位、货架合理码放。			
第 7 条 物资分区、分类码放，保证整齐有序，并设置码放位置图、标记，写明日期、品种、规格、			
数量，按出入库数量及时更改物料卡数量，并填写领用日期和领用人。			
第 8 条 堆放物资应保证合理，不能超高、超宽，库内进出道要畅通，便于物品出入库。			
第 9 条 建立并健全仓库保管账，详细记录物品的品格、数量、规格、价格、产地、来货时间、入库			
数量、出库数量、实存数量。			
第 10 条 定期进行账目核对，达到账账相符、账物相符、账卡相符。			
第 11 条 仓管员应严格遵守仓库保管的相关规定。			
1．严禁在仓库内吸烟，严禁酒后值班。			

2. 严禁无关人员进入仓库。
3. 严禁未经批准涂改账目。
4. 严禁在仓库堆放杂物、废品、存放私人物品。
5. 严禁私领私分仓库物品。
6. 严禁在仓库内闲谈、说笑、打闹。
7. 严禁在仓库内清理涂改账目、抽换账质。
8. 严禁随意动用仓库消防器材，严禁在仓库内乱接电源。

第 12 条 仓管员应严格遵守出库物资的管理手续开展物资出库工作。

第 3 章 用品仓盘点工作管理

第 13 条 用品仓管理人员应于每月月底开展一次盘点工作，对仓库物资进行详细盘点，确定库存。

第 14 条 盘点工作开始前，应由用品采购员在订货时注明，或以电话、发函及其他方式告知，以避免供应商在盘点时送货。

第 15 条 在进行实地盘点之前，为了便于盘点，仓管人员及其他相关人员要对放置物资的场地进行清洁整理，仓库物资的清理最好按照 5S 活动中的整理、整顿规范来进行。

1. 清理清洁仓库，使仓库物资摆放井然有序，便于计数与盘点。
2. 仓库关闭之前，必须通知各用料部门预领关闭期间所需的物资。
3. 将所有单据、文件、账卡整理就绪，未登账、销账的单据均应结清。
4. 验收完成，物资应即时整理归仓，若一时来不及入仓，可暂存于场内，收在场所的临时账上。
5. 预先鉴定呆滞物资、不良物资和废旧物资，与一般物资划定界限，以便正式盘点时做最后的鉴定。
6. 仓管员应于正式盘点前自行盘点，若发现问题应作必要且适当的处理，以利正式盘点工作的进行。
7. 供应商所交来的物资尚未办完验收手续的，且不属于酒店的物资，所有权应为供应商，必须与酒店的物资严格分开，避免混淆，以免盘入到酒店物资当中。

第 16 条 开始盘点前，仓库管理人员需将盘点工作中所需的工具，如计量用具、盘点表、笔等准备充分。

第 17 条 仓库管理人员需依据以下工作内容开展盘点工作。

1. 划分盘点区域。将仓库或盘点区域划分为几个小区域，确保各区域之间不重合、不留空白。
2. 在实地进行盘点时，一般由仓库工作人员负责初盘，财务部门负责复盘、抽盘及监督等工作。
3. 盘点人员按照盘点时间表的安排完成仓库内存货盘点，并在盘点单上记录品种规格、代码、数量等内容，盘点责任人进行账目和支持文件的核对。

4. 盘点人员在盘点物资时,需认真填写盘点单。盘点单一般为一式两联,盘点人员应根据清点后的数量,记于盘点单的第一联上,另一联供复盘人员填写,盘点单中的盘点单号为预先印刷的连续号码,应按顺序填写。填写错误时也不得撕毁,应保留并上交。

5. 在初盘人员清点完物资并填写好盘点单后,复盘人员要对清点结果进行检查,并据实填写盘点表的第二联,若复盘数量与初盘数量不一致,则应由初盘人员对其进行再次盘点,以确定最终的数量。

第 18 条 在盘点工作完成后,应将盘点结果汇总,根据盘点单上的最终物资数量,统计出物资的总量,并将盘点所得的库存物资实际数量与库存账目进行核对,若发现有账物不一致的现象,应查明原因并进行分析。

第 19 条 当盘点实际数量与账面数量不符时,仓管员或经管部门负责人对其产生差异的原因进行分析后,将盘点结果上报给相关管理部门,并根据管理部门的批示,调整相应的账面数量。

第 4 章 用品仓卫生标准

第 20 条 仓管员每天上班前需对货架、台、柜、电话、锁头进行清洁,做到无灰尘。

第 21 条 每次发货后,仓管员需及时清理仓库的杂物,保持库内物资分类、分堆摆放整齐。

第 22 条 仓管员每天下班前应对仓库卫生进行全面检查,发现问题及时纠正和处理,并做好登记工作。

第 23 条 仓管员每周应对消防器材进行抹擦,保持器材无灰尘,做好消防安全的检查工作。

第 24 条 仓管员应在每周末对仓库窗、门进行清洁,保持地面无积污、无杂物、无烟头。

第 25 条 仓管员应于每月月底清洗排气扇一次,保持排气扇的干净、美观。

第 5 章 用品仓安全管理

第 26 条 仓管员应做好仓库的防火、防盗、防爆工作,确保酒店用品仓的安全。

第 27 条 仓管员应依据下列防火规范开展防火工作。

1. 爱护消防器材,保持灭火器清洁,禁止随意挪动、遮挡消防器材。
2. 仓管员下班前要认真检查仓库,确认无问题后,切断电源方可锁门离开。
3. 用品仓内物资要分类储放,保证仓内主通道有一定距离,货物与墙、灯、房顶之间保持安全距离。
4. 用品仓内严禁吸烟和使用明火,设立明显的禁烟牌,仓库门口及所有通道不准堵塞,应保持畅通无阻。
5. 仓管员应经过专门的消防培训,熟悉所管各类用品的物理和化学性质,熟悉其防火知识及灭火方法。
6. 物资堆放做到“五距”:灯距不少于 0.5 米,顶距、墙距不少于 0.3 米,柱距、垛距不少于 0.1 米。
7. 用品仓内的总电源开关要设在门外,要有防雨、防潮保护,每年对电线进行一次全面检查,发现可能引起打火、短路、发热、绝缘不良等情况,必须及时维修。

8. 用品仓内的照明限 60 瓦以下的白炽灯, 不准用可燃物做灯罩, 不准用碘钨灯、电熨斗、电炉、交流电收音机、电视机等电器设备。化工仓内的照明灯具设防爆装置, 仓库内保持通风, 各类物资上要标明性能名称。

9. 物资入库时要禁止夹带火种, 潮湿的物资不准入库。物资入库半小时后, 仓管人员要巡查一次安全情况, 发现问题及时报告。物资堆积时间较长时要翻堆清仓, 避免炽热产生自燃。

10. 仓管员要经常检查照明灯具、电线、开关等电器, 发现有电线老化、破损或绝缘等不良情况要及时维修处理, 用品仓内不得随意拉设临时电线。

11. 各岗位要熟悉各种消防器材的性能、使用方法及器材的摆放位置, 发现火情应立即扑救, 及时报有关领导和保安部, 并保护好现场, 协助查清起火原因。

第 28 条 仓管员应依据下列防盗规范开展防盗工作。

1. 来历不清、内容不明或私人物资不得入库存放。

2. 用品仓库的房顶、墙壁和地面必须牢固, 门窗设有安全栅栏。

3. 使用部门领用物资时, 要在仓外等候, 未经允许不得进入用品仓。

4. 存放贵重物资的仓库必须装有防盗报警器或应急报警按钮, 并配置防撬锁。

5. 用品仓除仓管员和与工作有关的人员外, 任何人未经批准, 不得进入仓库。

6. 仓库安全有专人负责, 门钥匙有专人保管, 严禁在仓库内吸烟和会客, 下班时要关闭门窗, 做好安全检查, 确保安全。

第 29 条 仓管员应依据下列防爆规范开展防爆工作。

1. 危险品的保管人员必须经消防部门的专业培训。

2. 储备易爆易燃品应用专用铁箱。

3. 易燃易爆物品的存放地应该由阻燃、轻质材料建造, 并具备干燥、通风、防晒、耐高温等条件。

4. 场地内的使用照明设备必须是防爆型灯具, 开关装在场外并配有适量的消防灭火器材。

5. 用品仓必须严格执行“二不准”(不准超量存放、不准混杂存放)、“四禁”(严禁吸烟、严禁明火取暖、严禁住宿和办公、严禁无关人员入内)规定。

6. 发放易燃易爆品必须建立包括发放日期、时间、货名、数量及往来人员发放签收等的登记制度, 并定期进行账物核对, 发现问题应立即向部门领导和保安部报告, 并迅速查明原因。每次工作结束后, 必须进行安全检查并切断电源。

第 6 章 附则

第 30 条 本制度由采购部负责制定, 报总经理批准后施行。

第 31 条 本制度自颁布之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.8 仓储部文书范本与表单设计

11.8.1 酒店收货日报表

编号：

日期：____年____月____日

供应商					收货部门	仓库 使用部门
货名	单位	规格	数量	单价	合计	电话：_____
						备注：_____
验收人签名					收货人签名	

11.8.2 酒店设备验收单

编号：

日期：____年____月____日

设备名称	型号规格	数量	是否与合同相符	外观验收	性能验收	验收日期
验收过程记录 (此页不够可另加页)	1 . 2 . 3 .					
验收意见						
验收小组人员签字				项目负责人签字		

--	--

11.8.3 酒店日用品验收单

编号：

日期：____年____月____日

日用品名称	规格型号	单位	数 量		计划价格		实际价格	
			采购数	实收数	单价	金额	单价	金额
供应单位					运杂费			
备注	一式三联，一联返回采购员，一联交供应商，一联留存							

11.8.4 物资验收入库明细

编号：

日期：____年____月____日

要货部门		发票号码		验收仓库		入库日期			
物资类别	名称及规格	单位	数量		实际价格		计划价格		价格差异
			交库	实收	单价	金额	单价	金额	
合计									
备注	本表单一式四联，一联支采购员，一联交相关的仓库，一联财务部，一联留存								

11.8.5 酒店库存物资清单

编号：

日期：____年____月____日

用品仓物资品名	单价	数量	金额
---------	----	----	----

食品仓物资品名	单价	数量	金额
合计			
经手人签字		主管签字	

11.8.6 酒店采购用品出库单

编号：

日期：__年__月__日

领取部门				发货仓		
用品名称	规格	型号	单价	提取数量	金额	当日结存
领取人		审核人		仓管员		
备注	本表单一式三联，一联交领取部门，一联交财务部，一联由用品仓留存					

11.8.7 酒店存货盘点明细表

编号：


日期：__年__月__日

序 号	品 名	规 格 型 号	存 放 地 点	计 量 单 位	单 价	仓库		实际		其中		其中		盘盈		盘亏		计算 方法 公式	结账 后收 据补 抵量
						账面		盘点数		积压		报拨							
						数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额		
盘点小组长						仓管员				盘点员				审核员					
备注			本表单一式四联，一联交仓库，一联交财务部，一联交采购部，一联部门留存，每联用不同颜色区分																

第 12 章 人事行政部精细化管理全案

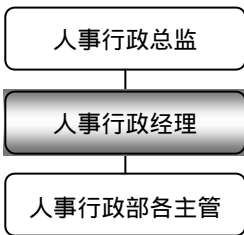
12.2 人事行政部各岗位主要工作职责

12.2.1 人事行政总监岗位职责

岗位名称	人事行政总监	所属部门	酒店高层	编 号	
直属上级	酒店总经理	直属下级	人事行政经理	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[酒店总经理] --> B[人事行政总监] B --> C[人事行政经理] </pre>				
职责概述	负责管理酒店人事行政工作，开发人力资源，为各部门提供人事行政服务				
职 责	职责细分				职责类别
1. 人事行政规划管理	(1) 根据酒店发展战略，组织制定人事行政发展规划				周期性
	(2) 审查、核准下属各部门的计划、规章制度、预算等				周期性
	(3) 监督指导酒店各类规章制度、计划的执行情况				日常性
2. 人事管理	(1) 组织建立并不断完善酒店的人事管理体系				周期性
	(2) 审核酒店各项人事政策，并监督其实施情况				周期性
	(3) 协调和指导酒店各用人部门的人事管理工作				日常性
	(4) 负责酒店高级管理人员的引进、培养和调配工作				周期性
	(5) 负责处理酒店管理过程中出现的重大人事问题				周期性
3. 酒店服务质量管理	(1) 审核酒店服务质量管理制度及各项质检标准				周期性
	(2) 负责酒店服务质量管理体系工作，并指导各部门按标准开展工作				周期性
	(3) 指导、协调酒店各部门配合质检活动的开展				日常性
4. 行政管理	(1) 审核酒店各项行政管理政策并监督实施				周期性
	(2) 负责酒店重大会议活动的组织安排工作				周期性

	(3) 指引和确定酒店内刊的舆论导向	特别工作
	(4) 负责酒店重大突发事件的调查和处理工作	周期性
5. 人员管理	(1) 指导和管理本部门所属人员的业务工作	日常性
	(2) 负责对本部门经理进行考核并审核各主管考核结果	周期性
	(3) 负责培养有发展潜力的员工	日常性

12.2.2 人事行政经理岗位职责

岗位名称	人事行政经理	所属部门	人事行政部	编 号	
直属上级	人事行政总监	直属下级	人事行政部各主管	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[人事行政总监] --> B[人事行政经理] B --> C[人事行政部各主管] </pre>				
职责概述	负责建立和完善酒店人事行政的各项构成体系，并组织实施各项工作，确保酒店人事行政工作计划的顺利完成				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 制定各项规 章制度	(1) 组织制定酒店各项规章制度，并报总经理办公会审批后实施			周期性	
	(2) 负责对酒店各项规章制度的执行情况进行监督和检查			日常性	
2. 人事行政监 督管理	(1) 负责编制年度人事行政费用，报总监审核批准后实施			周期性	
	(2) 合理控制各项人事行政费用			日常性	
	(3) 综合酒店发展需要和人员配置情况，组织实施招聘工作			周期性	
	(4) 组织建立、维护员工培训和人才开发体系，监督培训计划的实施			周期性	
	(5) 组织建立科学、合理的绩效考核体系，并组织实施			周期性	
	(6) 组织制定和完善具有竞争力和公平性的薪酬福利体系			周期性	
	(7) 负责劳动争议的协调、处理工作，建立和谐稳定的劳动关系			周期性	
3. 酒店服务质 量管理	(1) 协助总监组织建立酒店服务质量管理体系，并贯彻实施			日常性	
	(2) 监督酒店各项服务流程、标准、规范的贯彻实施			日常性	

	(3) 组织实施酒店各项质检活动	日常性
4. 行政管理	(1) 组织制定资产管理制度, 并监督实施	周期性
	(2) 负责酒店公章证照和档案的管理工作	日常性
	(3) 监督指导酒店内刊的编辑和制作	日常性
	(4) 管理酒店后勤保障工作	日常性
5. 人员管理	(1) 负责本部门员工选拔、配置工作	日常性
	(2) 指导监督下属员工的日常工作	日常性
	(3) 负责下属员工的绩效考核工作	周期性

12.2.4 培训主管岗位职责

岗位名称	培训主管	所属部门	行政人事部	编 号	
直属上级	人事行政经理	直属下级	培训讲师 培训专员	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[人事行政经理] --> B[质检主管] A --> C[行政主管] A --> D[后勤主管] A --> E[培训主管] A --> F[招聘主管] A --> G[绩效薪酬主管] E --> H[培训讲师] E --> I[培训专员] </pre>				
职责概述	负责建立和完善培训体系, 组织协调并实施各部门的培训工作的				
职 责	职责细分				职责类别
1. 建立培训体系和计划	(1) 拟定和完善培训管理制度, 报经理审批后实施				周期性
	(2) 组织开发并完善培训课程体系, 组建内部培训讲师队伍				日常性
	(3) 拟订员工培训计划, 报经理审批后实施				周期性
	(4) 编制员工培训经费预算, 报经理审批后实施				周期性
2. 组织实施培训工作	(1) 组织做好员工培训需求分析				周期性
	(2) 组织做好培训前期准备工作				日常性
	(3) 对培训项目进行实时跟踪和管理				日常性

	(4) 对培训效果进行总结和评估	周期性
	(5) 组织建立并管理员工培训档案	日常性
	(6) 与合作单位建立良好的关系	日常性

12.2.7 绩效专员岗位职责

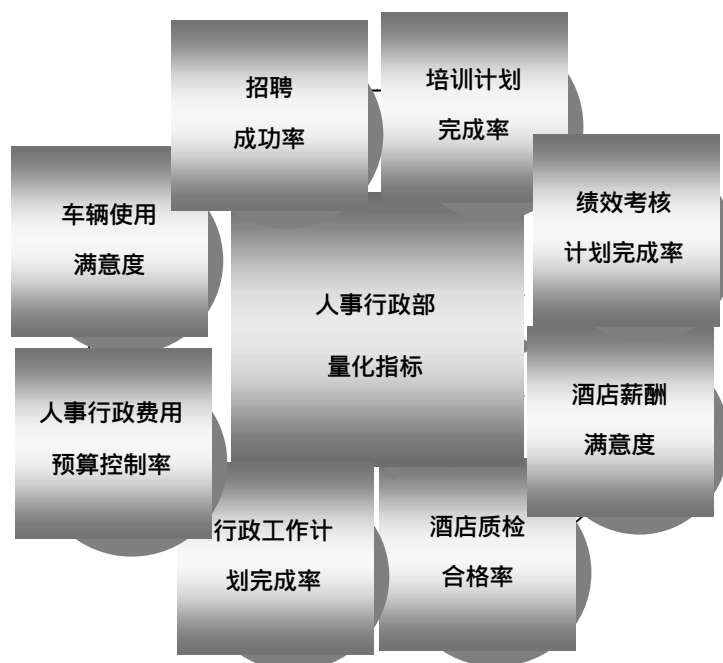
岗位名称	绩效专员	所属部门	行政人事部	编 号	
直属上级	绩效薪酬主管	直属下级		晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[绩效薪酬主管] --> B[绩效专员] A --> C[薪酬专员] </pre>				
职责概述	协助主管建立并完善绩效管理体系，辅助部门实施绩效考核工作，并对相关资料整理归档				
职 责	职责细分				职责类别
1. 协助制定考核体系	协助主管制定绩效管理制度和各项考核计划，编制考核表				周期性
2. 配合实施考核管理	(1) 配合主管和部门组织实施绩效考核工作				日常性
	(2) 负责向部门解释说明考核的相关内容				日常性
	(3) 跟踪考核实施过程，及时对被考核员工进行指导和帮助				日常性
	(4) 受理考核申诉并进行调查，提出处理方案				周期性
3. 收集整理资料	(1) 收集各工作岗位绩效信息，为考核体系建设提供数据				日常性
	(2) 协助主管完成考核评估报告，相关文件的草拟和印发工作				日常性
	(3) 建立并保管员工考核档案，对考核资料进行整理和归档				日常性

12.2.9 行政主管岗位职责

岗位名称	行政主管	所属部门	行政人事部	编 号	
直属上级	人事行政经理	直属下级	行政专员	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[人事行政经理] --> B[招聘主管] A --> C[培训主管] A --> D[绩效薪酬主管] A --> E[行政主管] A --> F[后勤主管] A --> G[质检主管] E --> H[行政专员] </pre>				
职责概述	负责日常行政事务的安排和实施，规范行政事务处理流程，提高办公效率				
职 责	职责细分			职责类别	
1. 办公管理	(1) 拟定办公、行政管理相关制度，报经理审批后实施			周期性	
	(2) 负责组织召开各类会议，并对会议决定的执行情况进行检查			周期性	
	(3) 管理酒店各种公章证照，并负责登记和年检			日常性	
	(4) 负责员工提案管理			日常性	
2. 文书档案管理	(1) 拟订文件档案管理规范，并负责实施			周期性	
	(2) 负责公文、文件的处理等事务			日常性	
	(3) 负责文件、档案的建档、借阅、保管等工作			日常性	
3. 财产物资管理	(1) 编制行政性财产物资的采购申请，报经理批准			周期性	
	(2) 监督办公用品、固定资产的购买及管理工作			周期性	
	(3) 负责办公低值易耗品、固定资产的登记和定期核查工作			周期性	

12.5 人事行政部量化指标与考核方案

12.5.1 人事行政部量化指标



12.6 人事行政部各岗位绩效考核方案

12.6.2 人事行政经理绩效考核方案

人事行政经理绩效考核方案
<p>一、考核目标</p> <p>为了建立科学的价值评价和分配体制，实现人事行政经理与酒店利益的共享，特制定本考核方案。</p> <p>二、考核依据</p> <p>以人事行政经理岗位工作说明书、人事行政经理实际工作内容和相关考核指标为基本依据。</p> <p>三、考核原则</p> <p>1. 操作准则</p> <p>以人事行政经理考核制度规定的内容、程序、方法为操作准则。</p> <p>2. 基本考核理念</p>

以全面、客观、公正、公开、规范为基本考核理念。

四、考核细则

对酒店人事行政经理的考核主要从岗位职责考核和岗位素质考核两个方面进行，具体的考核内容及权重分配见下表。

酒店人事行政经理考核表

指标项目	考核指标	赋分	绩效目标值	得分
岗位职责考核 (75分)	人事行政工作方案提交及时率	10分	考核期内人事行政工作方案提交及时率达100%	
	人事行政管理成本预算控制率	10分	考核期内人事行政管理成本控制在预算范围内	
	招聘计划完成率	5分	考核期内招聘计划完成率达100%	
	培训计划完成率	5分	考核期内招聘培训完成率达100%	
	绩效考核计划完成率	5分	考核期内绩效考核计划按时完成率达100%	
	员工薪酬满意度评分	5分	考核期内员工薪酬满意度评分不低于____分	
	核心员工流失率	5分	考核期内核心员工流失率不得高于____%	
	酒店卫生达标情况	10分	考核期内酒店卫生完全达到或高于卫生监督部门制定的标准	
	采购计划完成率	10分	考核期内采购计划完成率达____%以上	
岗位素质考核 (25分)	工作态度	10分	1. 爱岗敬业，工作积极主动 2. 工作作风严谨，能够对下属员工过失承担责任	
	指导沟通	10分	1. 经常注意保持下属员工的积极性，主动训练、教育下属，提高他们的工作技能 2. 能够主动改善工作环境，提高工作效率 3. 保持与酒店各部门的良好沟通关系，推动人事	

			行政工作的顺利开展	
	考勤	5 分	自觉遵守酒店的考勤管理制度,能够为下属员工做出表率,无无故迟到、早退的情况发生	


五、薪酬管理

人事行政经理的薪酬包括基本薪酬、季度奖、年度目标任务完成奖等。具体标准及发放办法见下表。

人事行政经理的薪酬表

薪酬项目	基本标准及发放管理
基本薪酬	<p>1. 基本薪酬构成: 基本生活费____元, 通信费补助____元, 餐费补助____元, 岗位津贴____元</p> <p>2. 基本薪酬发放: 按月发放</p>
季度奖	<p>1. 季度奖标准: 该季度月平均工资的____% ~ ____%</p> <p>2. 季度奖发放:</p> <p>(1) 90 分(含)以上, 发放该季度月平均工资的____%</p> <p>(2) 75 (含) ~ 90 分, 发放该季度月平均工资的____%</p> <p>(3) 60 (含) ~ 75 分, 发放该季度月平均工资的____%</p> <p>(4) 60 分以下, 不享受季度奖</p>
年度奖	<p>1. 年度奖标准: 视酒店经营情况及人事行政经理的工作表现而定</p> <p>2. 年度奖发放:</p> <p>(1) 连续四个季度考核结果均高于 90 分者, 年终奖金不低于____万元</p> <p>(2) 连续三个季度考核结果均低于 60 分者, 无年终奖金</p>

12.6.3 行政主管绩效考核方案

 <h3 style="text-align: center;">行政主管绩效考核方案</h3>
<h4>一、考核目的</h4> <p>为全面、准确地评价行政主管的工作业绩,保证酒店内部各项行政事务工作有序开展,特制定本考核方案。</p> <h4>二、考核周期</h4>

1. 季度考核

对行政主管季度期内的工作表现进行考核，考核实施时间为下季度第一个月____日前，遇节假日则顺延。

2. 年度考核

对行政主管全年工作表现进行考核，考核实施时间为次年1月____日前。

三、考核内容及考核实施办法

行政主管的考核主要包括工作业绩、工作能力、工作态度三个部分，其权重设置分别为60%、20%、20%，详见下表。

行政主管考核实施办法明细表

考核内容	权重	内容简介	考核实施办法
工作业绩	60%	工作任务完成情况，如工作质量、数量、工作效率等	目标管理法
工作能力	20%	语言表达能力、创新能力、沟通能力、专业技能	量表评定法
工作态度	20%	出勤状况、工作责任心等	量表评定法

行政主管评价表

考核项目		赋分	评价标准	得分
工 作 业 绩	办公用品、设备的采购与维护管理	15 分	1. 办公用品、设备采购及时、准确，得 5 分 2. 每出现 1 次采购不及时的情况，扣____分；每出现 1 次采购差错，扣____分，扣完为止	
			1. 办公用品发放及时率达 100%，得 5 分 2. 每出现 1 次办公用品发放延迟的情况，扣____分；因办公用品发放延迟给酒店造成重大损失的，该项不得分	
			1. 办公设备完好率达____%，得 5 分 2. 低于目标值时，每低____个百分点，扣____分；低于____%，该项不得分	
	合理控制行政经费	10 分	1. 行政经费控制在预算范围以内，得 10 分 2. 行政经费超出预算，但控制在____%以内，扣____分 3. 行政经费超出预算____%以上，该项不得分	
	行政公文起草	10 分	1. 行政公文起草及时率达 100%，得 10 分	

			2. 低于目标值时, 每低____个百分点, 扣____分; 低于____%, 该项不得分	
	酒店文件、 档案管理	10 分	1. 文件收转、发放及时, 得 5 分 2. 文件收转、发放每出现 1 次延迟的情况, 扣____分; 因文件收转、发放不及时给酒店造成巨大损失的, 该项不得分	
			1. 档案保管完好、无缺失, 得 5 分 2. 每发现 1 项档案缺失, 扣____分, 扣完为止	
	组织召开各类 酒店会议	5 分	1. 酒店各类会议按时、顺利召开, 得 5 分 2. 每因组织不力导致会议延迟召开 1 次, 扣____分; 会议召开过程中发生 1 次安全事故, 该项不得分	
	酒店公章、 证照管理	5 分	1. 酒店各种公章、证照保管完好, 使用规范、安全, 得 5 分 2. 酒店公章、证照每遗失 1 次, 扣____分; 酒店公章、证照违规使用 1 次, 扣____分; 因公章、证照遗失或使用不当给酒店造成重大经济损失的, 该项不得分	
	酒店内部刊物 管理	5 分	1. 考核期内按时制作内刊达____期, 得 5 分 2. 低于目标值时, 每比目标值减少 1 期, 扣____分, 扣完为止	
工作 能力	语言表达能力	5 分	1. 语言清晰、幽默, 有出色的谈话技巧, 得 4~5 分 2. 掌握一定的说话技巧, 自己的意见或建议能得到他人的认可, 得 2~3 分 3. 语言含糊不清, 表达的意思不清楚, 得 0~1 分	
	创新能力	5 分	1. 善于思考和研究, 经常提出新点子、新想法, 并且对提高工作效率做出了重大贡献, 得 4~5 分 2. 工作中有一定的创新和独到的见解, 得 2~3 分 3. 没有创新精神, 工作因循守旧, 得 0~1 分	
	专业技能	5 分	1. 熟练掌握本岗位业务知识及其它相关知识, 得 4~5 分 2. 掌握本岗位所应具备的专业知识, 得 2~3 分	

			3. 基本具备本岗位的专业知识, 得 0~1 分	
	沟通能力	5 分	1. 能灵活运用多种谈话技巧和他人进行沟通, 得 4~5 分 2. 有一定的说服能力, 能有效化解矛盾, 得 2~3 分 3. 无法清晰地表达自己的想法, 得 0~1 分	
	出勤状况	10 分	1. 严格遵守酒店考勤制度, 为员工做出表率, 得 10 分 2. 每迟到、早退 1 次 扣____分 病假、事假 1 天 扣____分; 累计迟早、早退超过____次, 或累计病假、事假超过____天, 该项不得分	
工作态度	工作责任心	10 分	1. 除了做好自己的本职工作外, 还主动承担酒店内其他工作, 得 8~10 分 2. 自觉地完成工作任务, 但对工作中的失误, 有时会推卸责任, 得 5~7 分 3. 工作马虎, 不能保质、保量地完成工作任务且工作态度极不认真, 得 0~4 分	
考核得分合计				

四、考核结果应用

考核结果分为五个等级, 具体的划分标准见下表。

绩效考核结果等级划分标准

S (优秀)	A (良好)	B (好)	C (合格)	D (不合格)
90 (含) ~ 100 分	80 (含) ~ 90 分	70 (含) ~ 80 分	60 (含) ~ 70 分	60 分以下

根据考核结果对不同等级人员采取不同的人事政策。年度考核时行政主管的薪资调整办法见下表。

行政主管的薪资调整表

评价等级	考核结果应用
S	职位晋升或固定工作上调____%, 奖金全额发放
A	固定工资上调____%, 奖金发放____%
B	固定工资不变, 奖金发放____%
C	固定工资不变, 奖金发放____% ~ ____%
D	固定工资扣减____%, 无奖金

12.6.9 绩效薪酬主管绩效考核方案

绩效薪酬主管绩效考核方案

一、考核目的

为准确评估绩效薪酬主管的工作绩效，确保酒店绩效薪酬管理工作的顺利实施，提升员工满意度，特制定本考核方案。

二、考核原则

1. 明确化、公开化原则：考核标准明确，考核结果公开透明。
2. 客观考评原则：尽量避免掺入主观性和感情色彩，保证考核结果的客观、真实。

三、考核责任划分

1. 归口管理部门：酒店人事行政部主要负责绩效考核的实施、绩效考核的结果汇总以及绩效申诉的组织处理等工作。

2. 信息提供部门：用人部门、人事行政部、财务部等。

四、考核周期

本酒店对绩效薪酬主管的考核实施季度考核。

五、绩效考核指标设置

酒店以绩效薪酬主管的职责、职能为基础，确定绩效薪酬主管的绩效考核指标。具体内容见下表。

绩效薪酬主管绩效考核表

指标项目	指标名称	计算公式/指标说明	分值	基准目标	数据来源	考核得分
考核组织 实施	绩效考核工作 按计划完成率	$\frac{\text{按时完成的绩效考核工作量}}{\text{计划完成的绩效考核工作量}} \times 100\%$	20 分	100%	直接 上级	
	考核数据统计 准确性	当期考核过程中出现差错的次数	10 分	无差 错	投诉 记录	
考核结果 处理	绩效考核申诉 处理及时率	$\frac{\text{及时处理的绩效考核申诉}}{\text{考核申诉总数}} \times 100\%$	10 分	100%	申诉 处理 记录	

薪酬调查	薪酬调查报告 提交及时率	按时提交薪酬调查报告数量与薪酬 调查报告总量的比值	10 分	100%	直接 上级	
	薪酬调查报告 质量	酒店主管负责人对薪酬调查报告满 意度评分的算术平均分	10 分	95 分 以上	直接 上级	
日常薪酬 管理	工资奖金计算 错误人次	出现工资、奖金计算错误的人次	10 分	无差 错	投诉 记录	
	保险、福利计 算差错次数	出现员工保险、福利计算差错的次数	10 分	无差 错	投诉 记录	
薪酬总额 控制	薪酬总量预算 安排达成率	$\frac{\text{当年人工总成本实际发生额}}{\text{人工总成本预算}} \times 100\%$	10 分	—% 以上	人事 行政 部	
	薪酬福利体系 优化目标 达成率	$\frac{\text{体系优化目标实际达成数}}{\text{体系优化目标计划达成数}} \times 100\%$	10 分	—% 以上	人事 行政 部	

六、绩效考核实施程序

1. 人事行政经理根据绩效薪酬主管的实际工作表现和工作业绩,按“绩效薪酬主管考核表”中的内容进行逐项评估。

2. 人事行政部在考核结束后 3 日内统计分析考核结果,并向绩效薪酬主管公开。

3. 人事行政经理与绩效薪酬主管进行绩效面谈,肯定其优势,指出其不足,共同拟定工作改进计划。

4. 考核过程中使用的资料与考核结果由人事行政部进行归档。

七、考核结果应用

考核结果可作为绩效薪酬主管的绩效工资与绩效奖金的发放、职位晋升、培训和非物质奖励等方面的依据。

12.7 人事行政部制度规范与工作标准

12.7.1 酒店人事管理制度

制度名称	酒店人事管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为了规范员工行为，激发员工的主动性、积极性和创造性，维护正常的工作秩序，提高工作绩效，促进酒店的经营发展，特制定本制度。			
第 2 条 适用范围。			
本制度适用于酒店人事管理工作。			
第 2 章 招聘与录用管理			
第 3 条 酒店员工招聘工作均由人事行政部统一负责。			
第 4 条 招聘原则：遵循公开、公正、公平的竞争原则，招聘符合工作需要的、适合应聘条件的优秀人才。			
第 5 条 招聘方法。通过社会招聘、推荐、自荐、用人部门报批等办法招聘各类人员。			
第 6 条 招聘程序。			
1 . 招聘前先了解人员招聘流程，可参考招聘流程图及岗位职务说明书。			
2 . 因工作需要补充或增加员工，先由用人部门填写员工增补申请单交人事行政部，经总经理批准后进行。			
3 . 本着公开、公平、择优的原则，由人事行政部公开招聘职位、条件或由内部员工推荐优秀人才，由人事行政部统一进行资历审查。			
4 . 人事行政部召集用人部门及有关人员对初审合格者进行面试及专业考核；中高级人员需由人事行政部组织考评组进行考核；有特殊要求的岗位，可进行 3 天试工考核。			
5 . 对一般员工的招聘审核需由人事行政部填写初审意见，用人部门填写复审意见，总经理填写终审意见。对中高级人员初、复审的意见由考评组填写，总经理填写终审意见。			
第 7 条 录用工作须遵循一视同仁、择优录用的原则。			
第 8 条 录用程序。			

1. 中高级管理人员由总经理审定,财务人员由财务总监审定,一般员工由人事行政部与用人部门协商审定。

2. 审查合格的人员统一由酒店人事行政部负责为其办理录用手续。

3. 被录用人员报到时应向人事行政部提交最后服务单位的离职证明、近期医院体检报告及个人照片,特殊岗位还须提交岗位资格证。

4. 录用人员须与酒店签订劳动合同书或员工聘用协议书。

第9条 员工录用后,试用期为1~3个月,试用期员工如有品行不良、无故旷工或不能胜任工作等行为,酒店可随时解聘;员工在试用期内也可随时提出辞职,但必须按规定履行手续。

第10条 试用期满并经考核合格者,应在试用期满前一周填写“试用期员工转正审批表”交部门领导。转正申请内容包括:试用期内所做的主要工作、成效,存在的不足及今后的工作目标。

第11条 部门领导在接到员工转正申请一周内完成考核,并将考核意见连同员工个人申请一并交人事行政部。

第12条 对试用期考核优秀的员工或在试用期内做出较大贡献的专业人员,可由用人部门写出提前转正申请,经人事行政部考核后报总经理批准。

第13条 试用期内,经考核不合格者应予以辞退,需继续考察者可延长试用期,但延长时间不得超过三个月。

第14条 试用期内,员工不享受酒店的各种福利,转为正式员工后方可享受各种福利待遇。试用期员工薪资=基本薪资+岗位津贴,不享受绩效奖金,转为正式员工后方可享受绩效奖金。

第3章 培训管理

第15条 员工培训分为职前培训、在职培训、专业培训。

第16条 职前培训。

1. 由人事行政部与用人部门共同组织实施。

2. 培训对象:新进员工。

3. 人事行政部培训内容如下。

(1) 介绍酒店有关规章制度及对员工的要求。

(2) 介绍酒店组织机构及各部门负责人。

(3) 进行热爱酒店、忠于酒店、忠于职守的思想教育。

(4) 介绍酒店的企业文化及发展愿景。

4. 各用人部门培训内容。

(1) 本部门有关规定。

(2) 岗位职责及具体要求。

(3) 业务知识介绍。

第 17 条 在职培训。

1. 内部培训。

(1) 由人事行政部负责, 依据酒店实际拟定培训计划。

(2) 人事行政部组织各部门按计划组织实施培训工作。

(3) 人事行政部组织检查、考核培训效果。

(4) 培训、考核成绩记入员工个人档案, 作为奖惩、加薪、升职的依据。

(5) 培训要求注重效果, 学用结合, 有的放矢。

2. 外出培训。

(1) 根据工作需要选送管理、核心骨干参加有关培训。

(2) 外出培训人员由各部门写培训申请报人事行政部。

(3) 酒店决定派出的培训人员的培训费用、工资由酒店负担, 员工在接受由酒店出资组织的较高成本的培训时, 要与酒店签订培训承诺书, 并严格履行承诺书中的承诺。

(4) 违背培训承诺的按违约规定执行。

第 18 条 专业培训。

酒店将根据工作和业务需要对员工进行知识和技能的培训, 酒店鼓励员工利用业余时间学习文化、专业知识, 对达到一定学历和技能的人员, 酒店根据岗位要求, 经考核对其量才录用, 安排到适当的岗位。

第 4 章 考勤管理

第 19 条 鉴于酒店的行业性质, 对客房部、前厅部、餐饮部等经营性部门实行不定时工作制, 每周 6 个工作日。

第 20 条 财务部、采购部、人事行政部等职能部门, 实行标准工时制, 每周 5 个工作日。

第 21 条 除酒店特别规定外, 所有员工上下班均需打考勤卡。

第 22 条 经营性部门员工如需加班的, 须按劳动法关于加班的规定执行。

第 23 条 职能部门员工需要加班的, 一律由主管报请人事行政部并填写“加班申请表”后, 方可执行。

第 24 条 酒店所有员工每年可享有国家法定假期。

第 25 条 各经营性部门视具体情况, 由部门经理安排部门员工休息。

第 5 章 绩效考核管理

第 26 条 酒店为全面了解、评估员工工作绩效,发现优秀人才,提高酒店工作效率,对全体员工分阶段进行绩效考核。

第 27 条 考核时间。

1. 酒店依据岗位性质的不同设立了试用期考核、月度考核、季度考核、年度考核四种考核制度。
2. 酒店在日常经营过程中,可随时进行不定期考核,有效掌握员工的工作情况。

第 28 条 试用期考核。

对试用期满的员工进行是否正式录用的考核,考核由部门领导负责,人事行政部审核。

第 29 条 日常不定期考核。

日常不定期考核可对员工某一阶段的工作情况进行了解与掌握。不定期考核包括个案考核、调配考核、离职考核等形式,主要由各部门领导负责。

第 30 条 各类绩效考核的结果均需向员工本人公开,并留存于员工档案。

第 6 章 薪酬与福利管理

第 31 条 酒店薪酬制度的制定遵循外部竞争性、内部公平性、成本控制三个原则。

第 32 条 正式员工薪酬=基本工资+绩效工资+工龄工资+效益奖金+年终奖金+各种津贴或补贴。

第 33 条 员工的薪酬由人事行政部负责核算,由财务部统一发放。

第 34 条 按照酒店相关调薪规定,酒店员工每年拥有 1~2 次调薪机会,工资调整的依据是员工绩效考核情况及工作态度。

第 35 条 酒店福利发放原则。

1. 根据按劳分配的原则,将薪资分配真正与员工的工作业绩紧密挂钩。
2. 根据业绩优先、兼顾公平的原则,既要考虑到员工业绩情况,又要考虑到酒店实际情况,还要兼顾员工的累计贡献。

3. 根据灵活多样的分配原则,从实际出发,不同的职位采用不同的分配方式。

第 36 条 酒店为每一名正式员工缴纳法律规定的各项社会保险,缴费基数为每名员工的基本工资。

第 37 条 酒店在为员工缴纳各项社会保险的同时,设立了各种专项福利。

1. 酒店在员工本人结婚时为其发放一定额度的结婚津贴。
2. 酒店在员工为其直系亲属办理丧事时发放一定额度的丧事津贴。
3. 员工发展方面。

(1) 岗位专业考试补助:凡参加岗位专业考试的员工,可凭取得的专业证书取得一定额度的岗位专业考试补助。

(2) 刊物：酒店根据岗位工作需要，为员工订阅与岗位工作相关的刊物。

(3) 网络：酒店为了让员工了解更多外界知识，为员工宿舍装配计算机并联网。

4. 日常生活方面。

(1) 车辆使用：本人结婚或直系亲属丧事，在不影响公务用车的前提下，单程在 150 公里以内的，酒店可派遣车辆。

(2) 生日礼品：员工生日时，酒店会送上礼物，并在每月固定时间为生日员工举办集体生日聚会。

(3) 年度成绩非常优秀的员工可获得由酒店出资的外地旅游的机会。

第 38 条 福利享受的有关注意事项。

1. 福利的享受需根据酒店的经济效益和工作时间，员工享受福利时以不影响本职工作为前提，直接上级有权根据实际工作的开展情况，确定员工享受福利的时间、时期及形式。

2. 员工享受福利时，必须参照酒店关于员工福利的详细规定。

第 39 条 酒店对业绩突出、表现良好的员工予以奖励，对有不良行为的员工进行惩处。

第 40 条 酒店对员工的奖励分为奖金、晋升、外出旅游、外出培训、年假五种形式。

第 41 条 酒店对员工的处分分为警告、记过、降职降薪、除名四种形式。

第 42 条 酒店对员工的奖惩依据员工的工作情况与阶段考核结果实施。

第 43 条 员工对酒店的嘉奖或惩罚有意见的可采取书面形式进行反映，酒店应在接到反馈 1 周内确定处理结果。

第 7 章 离职管理

第 44 条 辞职。

员工如需要辞职应提前 1 个月向主管领导提出辞职申请，并及时提交人事行政部。

第 45 条 辞退、除名。

因酒店经营问题需要裁员或员工出现严重违纪等情况时，可采取辞退、除名等处理方式。

第 46 条 员工离职时，部门经理需与离职员工进行离职谈话，确定最终的离职决定，由人事行政部负责办理相关手续并收回相关资料。

第 47 条 员工离职后，由人事行政部负责核算应付的薪酬，报送上级批准后由财务部负责发放。

第 9 章 附则

第 48 条 本制度由人事行政部负责制定，经总经理审批后执行。

第 49 条 本制度自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.7.3 酒店考勤管理制度

制度名称	酒店考勤管理制度	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
为规范酒店员工考勤管理、加班管理及假务管理，特制定本制度。			
第 2 条 适用范围。			
本制度适用于酒店考勤管理工作。			
第 2 章 日常考勤管理			
第 3 条 鉴于酒店的行业性质，对经营性部门（如客房部、前厅部、餐饮部、康乐部、营销部、保安部等）实行不定时工作制，每周 6 个工作日。			
第 4 条 酒店职能部门，如财务部、采购部、人事行政部等，实行标准工时制，每周实行 5 个工作日。			
第 5 条 除酒店特别规定外，所有员工上下班均需打考勤卡。			
第 6 条 酒店各部门根据业务需要轮班时，其部门主管应于当月末将本部门员工下月排班表送至人事行政部备查。			
第 7 条 人事行政部指定专人每日检视考勤表，如遇异常状况或违规事件，应及时联系相关人员作出处理。			
第 8 条 人事行政部于每月__日编制员工出勤统计表，一式两份，一份送财务部核计薪资，一份备案，以便查询。			
第 9 条 员工上班超过规定时间 15 分钟，按迟到处理；超过 1 小时，则按旷工 1 天处理。迟到 1 次，扣发当月工资的 1%，超过 3 次，每次按当月工资的 3%扣发。			
第 10 条 员工凡早退 15 分钟以内的，扣发当月工资的 1%；早退 15～30 分钟的，扣发当月工资的 2%；超过 1 个小时的，按旷工 1 天处理。			
第 11 条 员工旷工扣发当日日薪的 2 倍，旷工累计达 5 天者，酒店有权对其作开除处理。			
第 3 章 加班管理			
第 12 条 经营性部门员工有特殊情况需加班的，由部门考勤负责人按规定计入当月考勤。			

第 13 条 职能性部门员工需要加班的，一律由部门主管报请人事行政部并填写“加班申请表”后，方可执行。

第 14 条 加班薪资。

1. 法定节假日加班费=日基本工资×300%×加班天数。

2. 公休日加班费=日基本工资×200%×加班天数。

3. 工作日加班费=日基本工资÷8×150%×加班小时数。

第 15 条 补休安排。

1. 员工在公休日或工作日加班，未发放加班费的，可以享受同等时间的补休。

2. 补休原则上安排在加班的发生月，如当月无法安排补休，可填写“加班补休单”上报人事行政部审批后，安排在淡季补休。

第 4 章 休假管理

第 16 条 酒店所有员工每年可享有以下 11 天国家法定有薪假期。

国家法定假期一览表

法定节假日	元旦	春节	清明节	劳动节	端午节	中秋节	国庆节
放假天数	1 天	3 天	1 天	1 天	1 天	1 天	3 天

第 17 条 各部门员工的假期需按部门经理编排日期休假，如法定节假日为员工的值班日，则应支付给员工 300%的加班费。

第 18 条 各经营性部门视具体情况，由部门经理安排部门员工休息。

第 19 条 凡员工在公休日内加班工作的，在加班日 1 个月内享受补休相同的天数。

第 20 条 在本酒店连续服务满 1 年的所有员工，可按不同职级享受年休假 5~10 天。

第 21 条 员工在年休假期间享受与正常工作期间相同的工资收入。

第 22 条 在本酒店连续服务满 1 年的员工，每月可享有 1 天，全年不超过 7 天的带薪病假。

第 23 条 凡请病假的员工须在假前或假后出示医院相关证明。

第 24 条 员工请事假要扣发当月工资、奖金，全年事假累积不超过 10 天者，按照酒店规定扣发工资、奖金和生活补助费。

第 25 条 在本酒店连续服务满 1 年的未婚员工，凡达到国家法定婚龄的，可享受 3 天带薪婚假。

第 26 条 在本酒店连续服务满 2 年，且符合国家计划生育政策生育的女员工，可享受带薪产假 90 天。

第 27 条 在本酒店连续服务满 1 年的所有员工，其直系亲属（指父母、配偶、配偶之父母、子女、兄弟姐妹）不幸去世的，可享受 3 天带薪慰问假期。

第 5 章 附则					
第 28 条 本制度由人事行政部负责制定，经总经理审批后执行。					
第 29 条 本制度自颁布之日起实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.7.10 酒店质检实施细则

细则名称	酒店质检实施细则	编 号	
		受控状态	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的。			
1．加强酒店工作、服务质量管理，提升客户满意度，提高酒店整体竞争力。			
2．保证酒店服务质量的检查工作能够行之有效，改进措施能够积极、有效地落实。			
第 2 条 适用范围。			
本细则适用于所有涉及对客服务的岗位及人员，包括但不限于下列内容。			
1．酒店各项规章制度的执行情况。			
2．员工仪容仪表、礼仪礼貌。			
3．各项工作、服务规范遵守情况。			
4．物品摆设与卫生保洁。			
5．宾客评论及投诉处理情况。			
6．设施设备维护与保养。			
7．消防安全管理。			
第 2 章 酒店质检体系设计			
第 3 条 三级质检。			
人事行政部质检员每日例行检查一次，时间为每日下午 16：00～18：00。			
第 4 条 二级质检。			
人事行政部质检主管与各部门指定负责人（各部门轮流）每周例行检查一次，时间为每周一下午 15：00～18：00。			
第 5 条 一级质检。			

总经理协同质检主管、各部门经理每月进行一次专项检查，时间为每月最后一个工作日下午 15：00～18：00。

第 3 章 酒店质检具体实施

第 6 条 质检实施程序。

1. 质检时，各部门应指定相关人员在现场接受检查。
2. 质检人员在质检表上记录检查过程中发现的问题，并作出相应扣分处理。
3. 各部门对检查出现的问题，应立即整改或提出处理意见，并于____天内将结果反馈。
4. 未及时反馈结果或不予整改处理的部门，重复出现同一问题后，质检人员将对相关负责人作出扣分处理。

5. 检查完毕后，质检人员将质检情况表交至人事行政部汇总后，报总经理审核。

6. 人事行政部每月将各部门及所属员工的违纪或受奖励情况进行统计，给予扣分或加分处理。

7. 质检中出现争议的，由质检主管协调处理，视具体情况决定是否扣分。

第 7 条 接待处质检细则。

1. 画框、地面有积尘，有垃圾，扣____分。
2. 未及时整理服务台面，扣____分。
3. 未保持计算机、电话清洁，扣____分。
4. 未按时调整国际时钟的时间，扣____分。
5. 当天未按规定控制好客房预订，控制房态不准，造成差错，扣____分。
6. 未做好已预订客人的记录工作或记录错误，扣____分。
7. 未按规定项目进行入住登记，扣____分。
8. 未经批准，擅自调整房价或超越权限，扣____分。
9. 未做好 VIP 客人接待的准备工作，扣____分。
10. 未按规定介绍并提供客人免费项目，扣____分。
11. 表单传递出现差错，未及时将客人情况输入计算机，扣____分。
12. 宾客交办的事项未做记录，且未按时完成，扣____分。
13. 未做好班前接待准备工作，扣____分。
14. 每出现 1 次夜班睡岗现象，扣____分。
15. 泄露客人预订信息和会议信息，扣____分。

第 8 条 礼宾处质检细则。

1. 无故脱岗或接岗迟到, 扣____分。
2. 行李寄存服务不规范, 扣____分。
3. 门岗站立姿势不规范, 扣____分。
4. 未及时帮助客人提拿行李, 扣____分。
5. 未及时提供租车服务, 扣____分。
6. 未按规定操作行李车, 扣____分。
7. 未及时完成客人委托代办事项, 引起宾客不满, 扣____分。
8. 未按时分发报纸、宾客邮件, 扣____分。
9. 未及时补充、整理报纸及宣传物品, 扣____分。
10. 未及时落实签到台、会议指示牌的办理工作, 扣____分。
11. 未按时撤、放大堂广告牌, 扣____分。
12. 未按时开、关大堂灯光, 扣____分。

第 4 章 酒店质检奖惩

第 9 条 处罚办法。

1. 当月累计扣分达 20 分的部门, 部门负责人罚款____元, 并予以警告处分, 如次月仍无明显改善, 则加倍重罚。
2. 当月累计扣分 30~40 分的部门, 部门负责人罚款____元, 并作出严重警告处分, 如次月仍无明显改善, 则加倍重罚。
3. 当月累计扣分达 50 分的部门, 部门负责人作降职或撤职处理。

第 10 条 奖励办法。

1. 部门员工因个人参加酒店各类比赛并获奖时, 奖励该员工____分, 奖励其所属部门 3 分。
2. 部门员工因做好人好事、拾金不昧或提出合理化建议被采纳后, 每次奖励____分, 其所属部门奖励分。
3. 奖励分数可冲抵被扣分数。

第 5 章 附则

第 11 条 本细则由酒店人事行政部负责制定, 解决权、执行监督权归其所有。

第 12 条 本细则报酒店总经理办公会审议通过后, 予以公布实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.8 人事行政部文书范本与表单设计

12.8.1 员工求职登记表

编号：

日期：__年__月__日

姓名		性别		出生日期		文化程度	
政治面貌		婚否		民族		健康状况	
家庭地址				联系电话			
户口所在地				档案所在地			
毕业学校				专业			
第一外语 语种及水平				第二外语 语种及水平			
现任职务 (工种)				现有工龄			
本人简历							
家庭主要 成员							
本人求职 意向							
用人部门 意见							
人事行政部 意见							
总经理批示							

12.8.2 培训实施计划表

编号：

日期：__年__月__

培训班次 名称		年度班次		主办部门		培训讲师 来源	
培训目的		培训性质		培训方式		预算费用	
培训对象		培训人数		培训时间		培训地点	
培训科目	科目名称	授课时数	讲师名称	教材来源	教材大纲	器材准备	备注
培训进度	周次	主要培训内容					备注
	第一周						
	第二周						
	第三周						
	第四周						

12.8.3 考核面谈记录表

编号：

日期：__年__月__

面谈参与人员		面谈记录者	
面谈时间			
面谈内容		信息记录	
1. 上一阶段工作中，取得的工作成果			
2. 工作未达标的原因			
3. 工作中需要改进的地方			
4. 对此次考核的意见或建议			
5. 希望酒店给予的帮助和指导			
6. 下一步的工作计划和目标			

12.8.4 员工绩效申诉表

编号：

日期：__年__月__日

申诉人		所在岗位		所属部门		申诉日期	
申诉事由							
处理意见 或建议	受理人签字： __年__月__日						
处理结果							
申诉人意见	申诉人签字： __年__月__日						

12.8.5 员工奖惩登记表

编号：

日期：__年__月__日

受奖惩者				奖惩事项	奖惩方式	奖惩日期
姓名	性别	部门	岗位			

12.8.6 员工违纪处理表

编号：

日期：__年__月__日

姓名		职位		所属部门	
工龄		入店时间		违纪时间	
违纪事实说明					

所在部门意见	<p>部门经理签字：</p> <p>日期：__年__月__日</p>
人事行政部意见	<p>人事行政经理签字：</p> <p>日期：__年__月__日</p>
总经理意见	<p>总经理签字：</p> <p>日期：__年__月__日</p>

12.8.7 员工出勤月报表

编号：

日期：__年__月__日

部门								
员工姓名	应出勤日	出勤日	值班天数	请假天数	出差天数	迟到早退	旷工	备注
填表说明		<p>1. 出勤天数依员工考勤表统计</p> <p>2. 请假天数指病假、事假、公休假、婚丧假等的天数</p> <p>3. 迟到、早退以次数统计</p>						

12.8.8 员工请假申请表

编号：

日期：__年__月__日

假期类别	年休假	婚假	产假	丧假
	探亲假	病假	事假	其他
姓名		申请假期	__年__月__日至__年__月__日	
部门				
职位		已累计请假	共__天	

备注		
员工签字	部门经理签字	人事行政经理签字

12.8.10 行政公文会签单

编号：

日期：__年__月__日

发文单位			发文号		发文日期	年	月	日
时限	普通件	急件	特急件	密级	普通	秘密	机密	绝密
内容								
会签顺序	部门		接文时间	交文时间	人事行政部 转呈时间			
	1		__年__月__日	__年__月__日	__年__月__日			
	2		__年__月__日	__年__月__日	__年__月__日			
备注								

12.8.11 办公费用预算表

编号：

日期：__年__月__日

项目 部门	日常办 公费用	维修 费用	印刷 费用	网络 费用	咨询 费用	图书资 料费用	其他 费用	合计
客房部								
营销部								
餐饮部								
采购部								
康乐部								
工程部								
人事行政部								

12.8.12 员工入宿登记卡

编号：

日期：__年__月__日

姓名		性别		出生年月	
部门		职称		入店日期	
籍贯		现住址		联系电话	
入宿性质	<input type="checkbox"/> 临时 <input type="checkbox"/> 常住			预入宿日期	
备注					

12.8.13 部门用车申请表

编号：

日期：__年__月__日

申请人		<input type="checkbox"/> 私用	用车起止时间	起	__年__月__日
		<input type="checkbox"/> 公用		止	__年__月__日
用车事由					
目的地					
行车路线					
预计行程					
申请部门	部门经理	用车人	车队主管	司机	
备注					

12.8.14 客人投诉记录表

客人姓名		房间号		消费项目	
单位名称		联系方式		投诉时间	
被投诉部门		被投诉员工		投诉受理人	
投诉事由					
处理结果					
处理人			质检主管签字		

人事行政部 意见	人事行政部经理签字： __年__月__日
-----------------	-----------------------------

12 . 8 . 15 服务质检工作安排表

质检日期	检查部门	检查内容	质检员	备注

附：弗布克已出版图书书目



北京弗布克管理咨询有限公司

图书书目			
系列	书名	光盘	定价/元
弗布克 人力资源管理 操作实务系列	《绩效考核量化管理全案》	附光盘	¥ 98.00
	《员工胜任素质模型全案》	附光盘	¥ 49.00
	《人力资源管理操作全案》	附光盘	¥ 79.00
	《人力资源管理适用法律法规全案》	附光盘	¥ 38.00
	《薪酬体系设计实务手册》第 2 版	无	¥ 27.00
	《职业生涯规划管理实务手册》	无	¥ 33.00
	《新进与新任员工培训方案设计》	无	¥ 22.00
	《员工培训管理实务手册》第 2 版	无	¥ 32.00
	《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册》第 2 版	无	¥ 28.00
	《岗位绩效目标与考核实务手册》	无	¥ 30.00
	《人力资源管理工作案例》	无	¥ 22.00
	《人员测评实务手册》第 2 版	无	¥ 37.00
	《招聘、面试与录用管理实务手册》第 2 版	无	¥ 32.00
	《员工关系管理实务手册》第 2 版	无	¥ 23.00
	《员工手册编写范本》第 2 版	无	¥ 29.00
	《培训课程开发实务手册》	无	¥ 27.00
弗布克 细化执行与模板 系列	《物流管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 59.00
	《人力资源管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 59.00
	《行政管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 55.00
	《生产管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 52.00

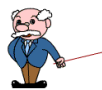
	《质量管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 49.80
	《客户服务管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 53.00
	《物业管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 62.00
	《营销管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 53.00
	《酒店管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 65.00
	《财务会计工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	¥ 57.00
	《采购管理工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《设备管理工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《生产现场工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《培训管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥ 43.00
	《项目管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥ 60.00
弗布克 管理职位工作手册 系列	《人力资源管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 49.00
	《市场营销管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 54.00
	《物业管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《行政管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《生产管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 49.00
	《质量管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《财务管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《物流管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
弗布克 1+1 管理工具箱 系列	《客户服务部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 38.00
	《人力资源部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 42.00
	《产品管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 38.00
	《市场营销部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 49.00
	《物流公司规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 39.00
	《物业公司规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《财务部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 48.00
	《生产部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《行政部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 38.00
	《质量管理部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 42.00

	《采购部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 42.00
	《仓储部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 39.80
	《酒店宾馆管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 48.00
	《商场超市管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 49.00
	《培训部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 53.00
	《技术研发部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 49.00
	《项目部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 45.00
	《综合管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 42.00
	《设备部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 39.80
弗布克 部门绩效考核 系列	《销售部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 34.00
	《生产部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 39.80
	《质量管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《市场部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 29.00
	《研发设计部岗位绩效考核与实施细则》	无	
	《采购部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 34.00
	《项目部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 30.00
	《财务部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 38.00
	《客服部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《行政部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《综合管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 36.00
	《人力资源部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 25.00
弗布克 精细化管理全案 系列	《房地产企业精细化管理全案》	附光盘	¥ 85.00
	《市场营销精细化管理全案》	附光盘	¥ 95.00
	《成本费用控制精细化管理全案》	附光盘	¥ 45.00
	《工厂精细化管理全案》	附光盘	¥ 70.00
	《酒店精细化管理全案》	附光盘	¥ 99.00
	《企业内控精细化管理全案》	附光盘	¥ 75.00
	《生产现场精细化管理全案》	附光盘	¥ 65.00
	《财务会计精细化管理全案》	附光盘	¥ 95.00

	《销售提成设计精细化管理全案》	无	¥ 55.00
	《生产质量精细化管理全案》	附光盘	¥ 60.00
酒店精细化管理 与服务规范 系列	《酒店人事行政部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店财务部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店保安部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店餐饮部精细化管理与服务规范》	无	¥ 33.00
	《酒店康乐部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店前厅部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店工程部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店客房部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店营销部精细化管理与服务规范》	无	¥ 22.00
弗布克 绩效考核设计与细化 全案系列	《最有效的 220 张量化考核图表》	无	¥ 35.00
	《20 大部门考核指标设计全案》	无	¥ 33.00
	《销售人员绩效量化考核全案》	附光盘	¥ 69.00
	《生产人员绩效量化考核全案》	无	¥ 38.00
	《目标分解与量化考核设计全案》	无	¥ 30.00
	《企业 25 类人员量化绩效考核全案》	无	¥ 36.00
	《绩效考核量化管理全案 》	附光盘	¥ 85.00
弗布克 管理工具库系列	《人力资源管理工具大全》	附光盘	¥ 85.00
	《行政办公管理工具大全》	附光盘	¥ 98.00
	《培训管理工具大全》	附光盘	¥ 99.00
	《市场营销管理工具大全》	附光盘	¥ 108.00
	《房地产管理工具大全》	附光盘	¥ 128.00
弗布克 管理咨询工具箱 系列	《人力资源管理咨询工具箱》	无	¥ 45.00
	《财务管理咨询工具箱》	无	¥ 55.00
	《市场营销管理咨询工具箱》	无	¥ 39.80
	《管理咨询工具箱》	无	¥ 80.00
	《质量管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00

	《业务流程管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00
	《战略运营管理咨询工具箱》	无	¥ 38.00
	《房地产咨询工具箱》	无	¥ 68.00
	《采购与供应管理咨询工具箱》	无	¥ 33.00
弗布克 规范化执行流程 系列	《生产运营与物流工作执行流程》	无	¥ 55.00
	《市场营销与客服工作执行流程》	无	¥ 54.00
	《产品研发与质量管理工作执行流程》	无	¥ 48.00
	《人力资源与行政后勤工作执行流程》	无	¥ 49.00
弗布克企业内控 手册系列	《企业内部控制实施细则手册》	附光盘	¥ 58.00
	《企业内部控制规范手册》	附光盘	¥ 99.00
	《企业内部控制流程手册》	附光盘	¥ 65.00
弗布克房地产企业 规范化管理系列	《房地产企业规范化管理制度设计》	附光盘	¥ 49.00
	《房地产企业关键业务流程设计》	附光盘	¥ 54.00
	《房地产企业人力资源规范化管理》	附光盘	¥ 39.00
弗布克 工厂精细化管理 手册系列	《工厂质量控制精细化管理手册》	无	¥ 39.00
	《工厂现场精细化管理手册》	无	¥ 48.00
	《工厂设备精细化管理手册》	无	¥ 34.00
	《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂安全精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂物料精细化管理手册》	无	¥ 29.00
	《工厂采购精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂技术精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂成本费用控制精细化管理手册》	无	¥ 46.00
	《工厂人力资源精细化管理手册》	无	¥ 39.80
弗布克管理技能系列	《如何建设团队》	无	¥ 30.00
	《如何有效沟通》	无	¥ 30.00
	《如何当好新任管理者》	无	¥ 27.00
	《如何当好一线主管》	无	¥ 38.00
弗布克生产现场管理	《丰田精益生产管理实战》	无	¥ 28.00

全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	1280元
全国《营销经理》MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	1280元
全国《企业培训师》MBA高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	1280元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998

你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课

♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生