



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

国家示范性高职高专院校重点建设专业酒店管理专业系列教材

酒店前厅 运行与管理

HOTEL FRONT OFFICE OPERATION
MANAGEMENT PRACTICES

王培来 主编



中国旅游出版社



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

国家示范性高职高专院校重点建设专业酒店管理专业系列教材

酒店前厅 运行与管理

HOTEL FRONT OFFICE OPERATION
MANAGEMENT PRACTICES

王培来 主编

中国旅游出版社

策划与统筹: 付 蓉
责任编辑: 付 蓉
责任印制: 冯冬青
封面设计: 正美设计公司

图书在版编目(CIP)数据

酒店前厅运行与管理/王培来主编. --北京: 中国旅游出版社, 2015.8

国家示范性高职高专重点建设专业酒店管理专业系列教材

ISBN 978-7-5032-5401-7

I. ①酒… II. ①王… III. ①饭店—商业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第197131号

书 名: 酒店前厅运行与管理

主 编: 王培来

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲9号 邮编: 100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cmta.gov.cn

发行部电话: 010-85166503

排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷: 河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次: 2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

开 本: 720毫米×970毫米 1/16

印 张: 21

印 数: 1—2000册

字 数: 360千

定 价: 39.80元

I S B N 978-7-5032-5401-7

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与发行部联系调换

编 委 会

主 任：张国凤 杨卫武

副主任：杨荫稚 高 峻 朱承强 张建业 贾铁飞 郑旭华

委 员：郝影利 陈安萍 丁 梅 王培来 朱水根 陈永发
李勇平 黄 崎 吴旭云 李伟清 王书翠 逢爱梅
陈为新 贺学良 杨振根 李晓云 于立扬 陈 思
王慎军 余 杨

前 言

改革开放 30 多年来,我国现代酒店业获得了巨大的发展,从 20 世纪五六十年代的传统政务型接待宾馆到八九十年代的旅游观光型饭店再到如今的现代商务酒店、度假酒店、精品酒店等,无论行业规模、设施设备,还是经营理念和管理水平,都取得了长足的进步。酒店前厅管理作为现代酒店经营管理中的主要组成部分,其管理思想、内容和方法也经历了巨大的变革,逐渐达到了国际酒店业的先进水平。

2006 年,国家大力发展职业教育的方针政策促使酒店管理专业高职教育迎来了新的发展机遇。项目课程、工作任务导向、工作过程系统化等现代高职教育教学理念与方法极大地促进了各高职院校的教学与课程改革,如何将酒店业的实际工作标准、工作流程、工作方法 with 酒店院校相关专业的教学内容有机结合起来成为酒店专业高职教育改革的热门话题。本书便是在上述背景下进行构思、组织素材、展开编写的。

本书以现代酒店管理理论为指导,吸取国内外酒店前厅运行管理的先进经验,以客人入住酒店整个过程中涉及的前厅相关工作岗位的主要工作任务和 workflows 构建全书的框架结构,重点突出了酒店前厅部的运行流程和管理重点,既体现了理论性和科学性,又体现了系统性和实用性,书中对酒店信息系统功能的介绍与运用,客人循环图的构建,酒店收益管理指标分析及前厅运行中新职能、新服务的介绍在同类教材中并不多见,从而使本书具有了一定的先进性和超前性,希望本书对我国酒店管理专业高职教育专业课程建设能提供有益的启迪。

由于时间仓促,书中不足之处在所难免,望广大读者提出宝贵的建议和意见,共同为酒店管理专业教育和课程建设与改革做出应有的贡献。

王培来

2015 年 6 月

于上海旅游高等专科学校

目 录

CONTENTS

第一章	前厅部概述与前厅运行全过程	1
第一节	酒店前厅部概述	2
第二节	识别酒店客人与前厅运行全过程	24
	复习与思考	45
第二章	从一个预订开始	48
第一节	为什么要预订	51
第二节	客人是如何预订酒店的	59
第三节	酒店是如何处理客人预订的	68
第四节	客房预订的控制	93
	复习与思考	101
第三章	客人抵店——礼宾服务与入住登记	104
第一节	客人抵店时的礼宾服务	105
第二节	客人入住登记	113
第三节	前台客房销售策略与技巧	138
	复习与思考	148

第四章	客人住店期间的服务工作	151
第一节	礼宾部的设立	152
第二节	礼宾部的服务项目	159
第三节	电话总机及商务中心服务	180
	复习与思考	192
第五章	客人离店结账与夜审计	194
第一节	前台客账管理要求与流程控制	196
第二节	客人离店结账服务与管理	207
第三节	夜间审核与营业报表编制	218
	复习与思考	224
第六章	前厅部对客服务质量管理	227
第一节	房务部门的沟通管理	229
第二节	客人关系管理	234
第三节	客史档案管理	240
第四节	客人投诉管理	243
	复习与思考	256
第七章	客房价格管理	258
第一节	客房价格概述	260
第二节	客房定价原理	264
第三节	客房价格制定的方法	268
第四节	客房价格制定的策略与步骤	277
第五节	客房价格的管理	283
	复习与思考	292
第八章	客房销售预测与经营效益分析	295
第一节	客房销售预测	296
第二节	客房经营效益分析	303
	复习与思考	322
	参考文献	324

前厅部概述与前厅运行全过程

学习意义 前厅部作为酒店最重要的部门之一，始终处在酒店运行管理的第一线，其有效运行直接影响到整个酒店运行管理的成功。对酒店前厅运行全过程的了解有助于对全书框架和内容的掌握。

内容概述 前厅部的主要工作是围绕客房产品的销售及相关对客服务工作展开的。本章首先介绍前厅部的主要工作及开展这些工作的组织机构和各机构岗位的主要业务职能，岗位职责及前厅工作班次的介绍能使读者对前厅服务工作有初步的了解。客人类别的划分及特点分析能使读者对酒店客人构成有较详细的认识。以客人循环图为框架构建的前厅运行管理全过程及对这个过程的解析更是让读者对整个酒店前厅部的运行能有一个全景式的理解。

学习目标

知识目标

- 1 了解酒店前厅部在酒店运行中的地位。
- 2 掌握酒店前厅部的主要工作任务。
- 3 了解前厅部的组织机构和各岗位的主要职能。
- 4 了解酒店主要客人类别及特点。

能力目标

- 1 能依据客人循环图的架构分析酒店前厅运行全过程。
- 2 能根据新的前厅组织机构解释酒店经营理念的变化。



引导案例

丽兹·卡尔顿酒店的忠诚客人

马尔科姆·博德里奇国家质量奖的获得者丽兹·卡尔顿酒店采用信息技术对其客人提供高度个性化的服务。酒店训练每一名员工记下客人的好恶,并将客人历史简介输入计算机。酒店目前已经存有 30 多万条客人偏好信息,能提供非常个性化的服务。其目标不仅仅是满足客人期望,还要为客人提供一次“值得回忆的旅行”。酒店使用客人的历史信息来超越客人期望。当一位老客人来电话预订房间时,服务人员会调出其已存档的个人偏好信息,并将该信息传递给客人预订的那家酒店。酒店以客人身份和偏好日报的形式将这些信息传达给各位员工,员工可以在老客人登记时亲切地问好致意,确保其偏好或需要得到满足。

这种方法的效果如何?根据一家独立的调查公司对丽兹·卡尔顿酒店的调查,92%~97%的客人满意而归。盖乐普调研公司的一项调查也表明,丽兹·卡尔顿酒店公司已成为近两年内客人的首选酒店,其满意率为 95%,远远高出位于第二的竞争对手 57% 的满意率。另外,在权威的旅行者杂志对四星级、五星级酒店的评价中该酒店排名第一,绩效高出第二名 10%。



案例思考

根据上述案例,思考丽兹·卡尔顿酒店为什么可以获得如此众多忠诚客人的青睐?并讨论信息技术在酒店客人服务中的作用。

第一节 酒店前厅部概述

酒店是旅游者到达旅游目的地后寻求的主要服务设施。旅游者以酒店为基地进行各种活动以实现其旅游的目的。在旅游者对酒店的各类设施的需求中,对客房的需求是第一位的。旅游者将自己住宿的客房视作旅途中的“家”。对酒店而言,客

房是其必不可少的基本设施,因为舍去了客房,酒店则不能称为“酒店”,而酒店中的其他设施则可以根据酒店规模、等级、市场变化等因素进行增减。所以,一家酒店的投资总额,相当一部分是用于客房的基建、装修和设备的购置上。另外,现代酒店中各种设施日趋丰富,酒店的功能日益完善,但是,满足客人住宿的需求仍是酒店最基本、最重要的功能。因此,客房产品是酒店经营的最主要的产品。

客房产品的生产是指为客人创造一个整洁、美观、舒适、安全的住宿环境,其内容包括在客房中配备能满足现代生活所需要的各种设备、设施、用品,对客房和整个酒店的公共区域进行清洁和保养,提供多样的服务项目方便住店客人。客房产品的销售是指根据市场需求,设计和配置各类客房,制定合理的价格,通过开展预订业务、前台开房和客账管理等,最大限度地销售客房产品,以取得最佳的经济效益。酒店前厅部运行管理实务主要就是围绕酒店客房产品的销售、客人住店期间的相关服务项目提供及酒店前厅部内部管理等方面展开的。

一、酒店前厅部的主要工作

前厅部在酒店运行中起着销售、沟通、协调等重要作用,是酒店的“神经中枢”,主要承担下列9项工作。

(一) 销售客房

前厅部的首要工作是销售客房。客房是酒店最主要的收入来源。我国的许多酒店和世界上相当数量的酒店一样,客房的盈利占整个酒店盈利总和的50%以上。全球主要地区酒店收入构成见表1-1。因此,能否有效地发挥客房销售功能,将影响到酒店的总体经济效益。

客房产品投资大,但耐用性强。一次销售后,经过服务人员的清洁整理和补充必备的供应品后,又可重复销售,获取收入,如此周而复始,不断循环。因此,客房运行中,其成本和费用较低,产品的利润率较高。单一客房产品的盈利能力在80%左右,也就是说,一间100元/晚的客房可以净赚80元左右。通常情况下,客房产品在经营中所发生的成本费用仅占整个酒店的营业收入的16%左右,而餐饮产品在经营中所发生的成本费用要占到整个酒店营业收入的25%左右。客房部门的盈利能力见表1-2。

表1-1 全球主要地区酒店收入构成

单位：%

	客 房	餐 饮	通 信	其 他
全 球	56.1	35.8	22.3	5.8
非洲与中东	50.8	35.5	5.7	8.0
亚 洲	51.6	37.3	2.4	8.7
澳大利亚	60.1	34.0	2.7	3.2
欧 洲	49.5	43.4	1.6	5.5
北 美	65.3	27.3	2.5	4.9
南 美	59.1	28.3	4.2	8.4
中 国	48.0	36.0	1.0	15.0

资料来源：中国旅游饭店，2005。

表1-2 2004年中国酒店业客房部收支情况

单位：元

	北京五星	上海五星	所有五星	所有四星	国内管理五星	国内管理四星
部门收入	831	1198	746	395	680	384
部门支出	167	217	144	85	126	75
部门利润	664	981	602	310	554	309
百分比（%）	79.9	81.9	80.7	78.4	81.5	80.5

资料来源：中国旅游酒店业务统计，2004。

前厅客房销售的工作主要由客房推销、接待客人、办理入住登记、排房、确定房价五个方面组成。

客房销售是前厅部首要的功能。客房营业收入是考核前厅部管理及运转好坏的重要依据。同样，衡量一位总台服务人员的工作是否出色，往往也参考其客房推销的能力和业绩。可见，前厅部的全体员工应全力以赴地推销客房，积极发挥前厅的客房销售职能。

(二) 提供信息

除了发挥销售客房的功能外，前厅还应成为信息提供中心。地处酒店显眼地段的前厅部的总台是服务人员与客人的主要接触点。前厅服务人员应随时准备向客

人提供他感兴趣的资料,如餐饮活动(举行美食周、厨师长特选等)信息等。这样做,不但能方便客人,还能起到促进销售的作用。

前厅部服务人员还应向客人提供酒店所在地、所在国的有关信息和指南。例如,向客人介绍旅游景点的特色,购物中心的地点及营业时间,外贸公司及科研机构的地址、联系人、电话号码,本地区及其他城市主要酒店的情况,各类交通工具的抵离时间等。

前厅部的服务人员应始终做好准备,充分掌握并及时更新各种固定的和变动的信息,以亲切的态度、对答如流的技能,给客人提供正确无误的信息。

(三) 协调对客服务

为了能使客人享受到区别于其他地方的高水准服务,前厅部服务人员应以优质服务来衔接酒店前、后台之间及管理部门与客人之间的沟通联络工作。例如,客人投诉房内暖气不足,前台服务人员应及时向工程部反映,并通过适当途径给客人以满意的答复。前厅部的职责是根据客人的需求,发挥其信息集散点和总经理室参谋部的作用。

(四) 控制客房状况

控制客房状况是前厅部又一重要功能。这项功能主要由两个方面的工作组成:一是协调客房销售与客房管理;二是在任何时候都能正确地反映酒店客房的销售状态。

协调客房销售与客房管理,一方面是指前厅部必须正确地向销售部提供准确的客房信息,避免超额预订和使销售部工作陷入被动;另一方面是指前厅部必须向客房部提供准确的销售客情,以使其调整工作部署。例如,总台排房时应注意将团队、会议用房相对集中,以便客房的清洁和管理;在客情紧张的旺季应将客情随时通报客房部,以便其安排抢房和恢复待修房。这里必须强调,协调好客房销售与客房管理之间的合作关系是前厅部的重要职责。前厅部和客房部双方都必须抱着理解与合作的态度,努力为每一位客人提供准备好的房间,最大限度地将客房销售出去。

正确反映酒店的客房状况依赖于前厅部负责管理的两种客房状况显示系统:一种为预订状况显示系统,也可以称为客房长期状况显示系统;另一种为客房现状显

示系统，也可以称为客房短期状况显示系统。目前大多数酒店使用计算机管理，其应用软件内含有这两种控制系统的子目录。客房状况控制系统要随时反映整个酒店每间客房——住客房、走客房、可售房、待修房、内部用房等的状况。准确掌握酒店客房状况能为客房销售提供可靠的依据，是前厅部的管理目标之一。要做好这一工作，除了控制系统计算机化和拥有必要的现代化通信联络设备外，还必须建立健全行之有效的管理制度，切实做好与客房、销售、收银等部门之间的信息沟通工作。

（五）提供各种对客服务

作为对客服务的集中场所，前厅部还是一个直接向住店客人提供各类相关服务的前台服务部门，如电话、商务、行李、接受投诉、邮件、票务代办、迎宾接站、物品转交、留言问讯等。这些工作内容构成了前厅部直接对客服务的功能，其中有一些服务还担负着为酒店创收的任务。前厅部最主要的任务就是通过日益完善的机制和管理，将各种服务工作做好，服务质量是其重要的考核内容。高质量的前厅服务能使客人对酒店的总体管理水平留下良好的、深刻的印象。基于此，目前世界上一些酒店奉行“大堂区域”管理理念，其核心思想是使客人在酒店客人集中处的一层大厅内形成对酒店气氛、服务与档次的良好感觉，以为其他各项服务工作提供一个良好的基础，从而促进客人对酒店总体产生良好、深刻的印象；而前厅的服务与管理显然是这“大堂区域”管理中最为关键和重要的一环。因此，前厅部的管理人员要在积极推销酒店产品的同时将自身所提供的各种服务的质量抓好，以圆满实现其服务功能。

（六）建立客账

目前大多数酒店为了方便客人、促进消费，都已经向客人提供了统一结账服务。客人经过必要的信用证明，查验证件后，可在酒店营业点（商场部除外）签单赊账。前台收款处不断累计客人的消费额，直至客人离店或其消费额达到酒店政策所规定的最高欠款额时，才要求客人付款。要做好这项工作，必须注意做好建立客人账户、对客人消费及时认真地登记和监督检查客人信用状况这三个环节的工作。

客人账单可以在客人预订客房时建立（记入订金、预付款和信用卡号码），或在其办理入住登记手续时建立。建立客账的目的是记录和控制客人与酒店之间的财

务关系，以免酒店发生经济上的损失。前厅部的职责是区别每位客人的情况，建立正确的客账，提供客人以往消费和客人信用的资料，以保持酒店良好的信誉及保证酒店应有的经营效益。

（七）结账离店

客人离店前，应核查其账单。客人要办理离店手续时，应将账单交给客人，请客人检查。离店手续办理完毕，前台应按程序与有关部门进行及时的沟通。

做好客人离店工作是十分重要的。客人住店期间，全体员工千方百计地提供优质服务，如果在最后一刻，由于某一环节上的疏忽，而使客人对酒店的美好印象受到损害，那是十分令人遗憾的。让客人心满意足地离去是酒店的目标，满意的客人很可能成为酒店的回头客，酒店的良好声誉在很大程度上取决于常客的间接宣传。

（八）建立客史档案

由于前厅部为客人提供入住及离店服务，因而自然就成为酒店对客服务的调度中心及资料档案中心。大部分酒店为住店一次以上的零星散客建立客史档案。按客人姓名字母顺序排列的客史档案记录了酒店所需要的有关客人的主要资料。这些资料是酒店给客人提供周到、具有针对性服务的依据，同时是酒店寻找客源、研究市场的信息来源，所以必须坚持规范建档和保存制度化两项原则。目前绝大多数酒店计算机管理信息系统均能根据酒店经营需要生成住店客人的客史档案。

（九）辅助决策

前厅部处于酒店业务活动的中心地位，每天都能接触到大量的信息，如客源市场、产品销售、营业收入、客人意见等。因此，前厅部应当充分利用这些信息，将统计分析工作制度化和日常化，及时将有关信息整理后向酒店管理部门汇报，与酒店有关部门沟通，以便其采取对策，适应经营管理上的需要。为了起到决策参谋的作用，前厅部还应当将市场调研、客情预测、预订接待、客史等资料收存建档，以充分发挥这些原始资料的作用，真正使前厅部成为酒店收集、处理、传递和储存信息的中心。前厅部的管理人员还要亲自参与客房年度销售预测，进行月度、年度销售统计分析，向总经理提供有价值的参考意见，并亲自检查各类报表和数据，通过掌握大量的信息来不断改善本部门和酒店的服务工作，提高前厅部的管理水平。

从上面介绍的 9 项工作可以看出,前厅部是酒店的营业中心、协调中心和信息中心,它在酒店经营中起着销售、沟通、控制、协调服务和参与决策的作用。前厅部管理的好坏与上述 9 项职能是否正常发挥作用密切相关,特别是其首要职能——销售客房。因此,在日常的运转与管理中,前厅部必须重视以上 9 项工作职能的正常发挥。

二、酒店前厅部的组织机构

(一) 酒店组织机构

酒店的组织机构是履行管理职能,开展经营活动,完成酒店下达的计划任务的一种组织形式。酒店的规模越大其组织机构的设置就越复杂,反之则越简单。目前的大型酒店通常包括房务、餐饮、市场营销、财务、工程、人力资源六大部门,分设总监职务,由总经理统辖。其中房务部主要包括前厅部、客房部、行政楼层(仅在四星级以上豪华酒店设置)和保安部四大部门。大型酒店的组织机构设置如图 1-1。

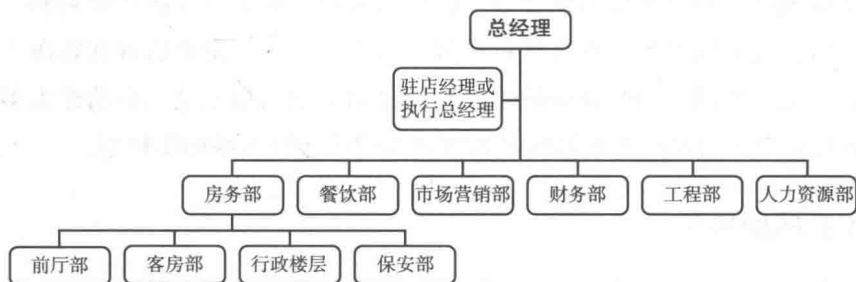


图1-1 大型酒店组织机构

(二) 酒店房务部的设置

在我国大多数大型酒店(客房数 500 间以上)和外资品牌酒店中,为了更好地统筹客房产品的生产和销售服务工作,通常会设置房务部(Room Division)统领前厅客房的管理运行工作,房务部的最高管理者为房务总监(Director of Room Division)。而一些中小型酒店则在总经理领导下分别设置前厅部(Front Office)和客房部(Housekeeping)负责各自的业务管理工作。

房务部的业务职能可以通过表 1-3 加以了解，该表的内容来自上海某国际品牌五星级酒店。

表1-3 上海某国际品牌五星级酒店房务部组成部门

部门（Department）	部门（Department）
前台（Front Desk/FD）	健身中心（Health Club）
机场（Airport）	客房部（Housekeeping）
礼宾部（Concierge）	洗衣房 / 制服间（Laundry/Uniform）
客房关系部（Guest Relation Office/GRO）	运输部 / 车队（Transportation）
电话中心（Call Center/Operator/AYS）	花房（Florist）
商务中心（Business Center/BC）	礼品店（Gift Shop）
行政楼（Club Level/Executive Floor）	保安部（Security/Loss & Prevention/LP）

（三）前厅部组织机构

1. 传统的组织机构

传统的组织机构是指 20 世纪 90 年代中期外资酒店大举进军中国市场以前国内酒店前厅部的组织机构，如图 1-2、图 1-3。

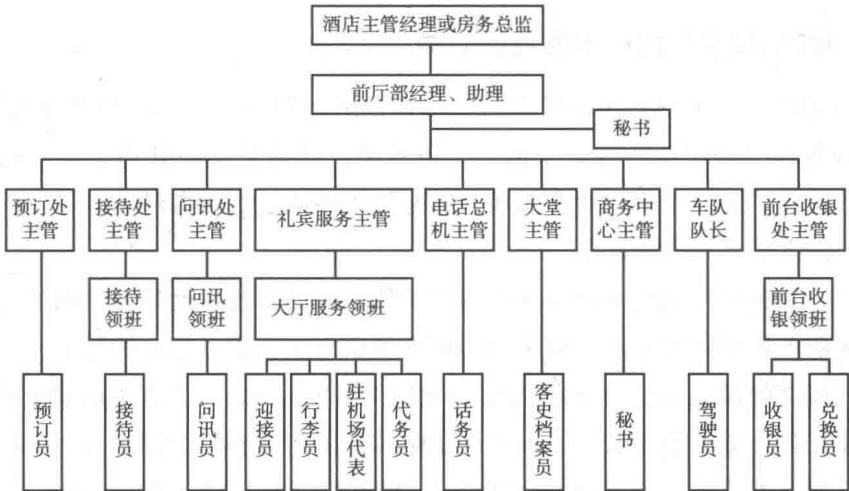


图1-2 传统的大型酒店前厅部组织机构图

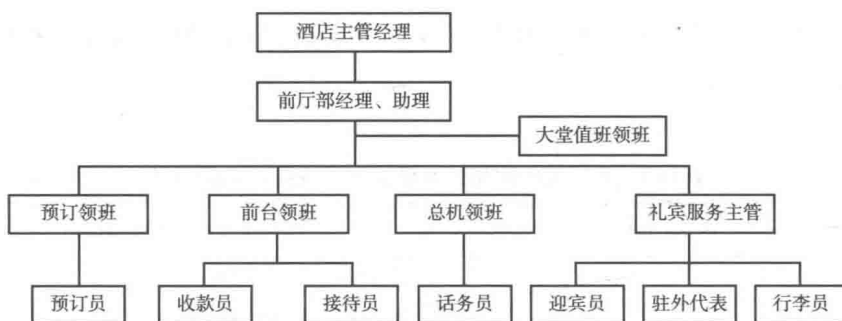


图1-3 传统的中型酒店前厅部组织机构图

2. 革新的组织机构

革新的组织机构是指外资酒店大量进驻中国后，酒店前厅部通常采用的组织机构。以某外资酒店为例，其前厅部组织机构如图 1-4 所示。

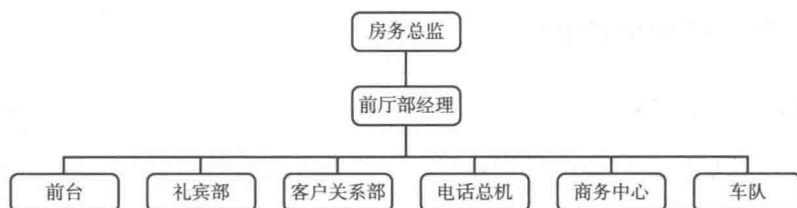


图1-4 前厅部组织机构图

3. 组织机构变化的原因及业务职能

相对于传统的大型酒店前厅部组织机构，革新的组织机构将预订、入住登记、问讯和收银几个功能统一并入了前台，设置前台接待员统一处理上述几项服务功能，大大提高了工作效率，对客人而言则避免了不必要的服务转接，可以得到一站式服务，提高了客人的满意度。

当然，这种组织机构的出现还得益于功能完善的计算机管理系统的使用，从而使上述服务功能由原来的分属不同岗位服务员完成变成由总台接待员一个岗位来完成。礼宾部的设立也是当今大型豪华酒店的特点之一。礼宾服务在豪华酒店里又被称为委托代办或金钥匙服务，下设岗位除传统的门童和行李员之外，最具特色的莫过于设置了礼宾员（通常称“金钥匙”，因其服装领口处各别着两把交叉的金钥匙徽章而得名）为客人提供几乎是无所不能的委托代办服务。能否提供金钥匙服务