

全国商贸类“十一五”规划应用型教材·旅游管理、酒店管理专业

旅游饭店 客房服务与管理

付 迎 主编



对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

全国商贸类“十一五”规划应用型教材·旅游管理、酒店管理专业

旅游饭店客房 服务与管理

主 编 付 迎

对外经济贸易大学旅游管理专业教材

编 者

对外经济贸易大学

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游饭店客房服务与管理 / 付迎主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2008

全国商贸类“十一五”规划应用型教材

ISBN 978-7-81134-118-8

I. 旅… II. 付… III. ①旅游饭店 - 商业服务 - 高等学校 - 教材②旅游饭店 - 商业管理 - 高等学校 - 教材
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 079201 号

© 2008 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

旅游饭店客房服务与管理

付迎 主编

责任编辑: 张大成

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 18 印张 362 千字

2008 年 4 月北京第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-118-8

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 27.00 元

（三）研究範圍與研究價值（前言）

本教材即基于以上认识而编写,全书共十一章,系统地介绍了旅游饭店的客房部、客房的设计、客房设备用品管理、客房清洁卫生、公共区域清洁卫生、客房接待服务、客房服务质量管理、洗衣房管理、客房安全管理、劳动管理和预算管理等方面的理论知识和专业技能要求。为便于教师授课和学生掌握,本教材在每章前后分别设置有课前导读、教学目标和重点概念、思考题、讨论题以及案例评析等学习项目。本教材具有以下特点:

第一, 系统性。饭店是一个特殊的行业, 本教材遵循饭店管理的特点, 在内容安排上既有重点又有系统性。所谓系统性是依循饭店客房部服务和经营的管理逻辑来安排章节内容, 并突出客房部设备管理、清洁卫生、接待服务等业务运行主线。

第二, 实用性。本教材简化基础理论的阐述, 从实际出发, 总结主要操作流程和服务标准, 具有较强的可操作性; 同时也不忽略有选择地取舍和提炼饭店理论研究的最新成果, 力图使专业理论知识与实际工作能力达到有机结合。

本教材由付迎主编,并对全书进行统稿、编撰和定稿。参加编写的人员以及分工如下:付迎(海南大学旅游学院)负责编写第一章、第三章、第四章;杜宵寒(海南大学旅游学院)负责编写第二章、第七章;夏慧明(海南大学旅游学院)负责编写第八章、第十一章;何芸(广州大学旅游学院)负责编写第九章;余力力(海南大学旅游学院)负责编写第五章;朱

或（三亚鸿洲埃德瑞度假酒店人力资源总监）负责编写第十章；第六章由付迎、杜宵寒共同编写。

本教材在编写过程中参考了国内外的有关论著，还得到了许多业内人士的帮助，在此一并表示感谢。由于水平有限，教材中的错误、疏漏和不足在所难免，真诚期望同行专家、业内人士和广大读者给予指正。

编者

2007年12月4日

目 录

第一章 客房部概述	(1)
第一节 客房部的地位和作用	(1)
第二节 客房部的机构设置和主要岗位职责	(6)
第三节 客房部与其他部门的业务关系	(14)
第四节 客房商品基本知识	(18)
第五节 旅游饭店客房服务发展的新趋势	(27)
思考与练习	(30)
案例分析 遥控器可以减肥	(31)
第二章 客房的设计	(33)
第一节 客房设计的理念与原则	(33)
第二节 客房功能布局及装饰布置	(36)
第三节 特殊客房楼层的配置	(43)
思考与练习	(48)
案例分析 人性化设计的新客房	(49)
第三章 客房设备用品管理	(51)
第一节 客房设备用品管理概述	(51)
第二节 客房设备的管理与保养	(54)
第三节 客房周转性用品的管理	(62)
第四节 客房消耗性用品的管理	(70)
思考与练习	(75)
案例分析 对主管的处分	(76)
第四章 客房清洁服务与管理	(78)
第一节 客房清洁整理的准备工作	(78)
第二节 房间的清扫整理	(83)
第三节 客房清洁保养质量控制	(96)
第四节 创建“绿色客房”活动	(103)
思考与练习	(108)
案例分析 马丽娅的管理创新	(109)

第五章 公共区域清洁保养与管理	(111)
第一节 公共区域卫生管理	(111)
第二节 面层材料及其保养	(116)
第三节 清洁设备的配置与管理	(122)
第四节 清洁剂的配置与管理	(127)
第五节 与外包清洁公司的合作	(131)
思考与练习	(133)
案例分析 PA 任务分配和人员安排	(134)
第六章 客房部的接待服务	(138)
第一节 客源市场的变化与客房服务	(138)
第二节 客房部接待服务规程	(144)
第三节 宾客投诉的处理	(154)
思考与练习	(157)
案例分析 烫金的名字	(158)
第七章 客房服务质量管理	(160)
第一节 饭店客房服务质量分析与管理	(160)
第二节 客房服务质量的调查和评价	(168)
第三节 客人满意度调查	(172)
思考与练习	(176)
案例分析 全面质量管理的典范——丽兹·凯尔顿	(177)
第八章 客房安全管理	(181)
第一节 客房安全管理概述	(181)
第二节 防火与防盗工作	(186)
第三节 黄、赌、毒的防范与处理	(191)
第四节 其他意外事故的处理	(193)
第五节 客房部的劳动保护	(197)
思考与练习	(198)
案例分析 饭店失窃	(199)
第九章 洗衣房管理	(201)
第一节 洗衣房的设置和布局	(201)
第二节 洗衣房的设备配置	(207)
第三节 洗衣房的工作程序	(211)
思考与练习	(224)

案例分析 洗涤貂皮大衣	(224)
第十章 客房部的人力资源管理	(227)
第一节 客房部人力资源管理的特点与任务	(227)
第二节 客房部的编制定员	(229)
第三节 客房部员工的选用与培训	(233)
第四节 客房部员工绩效评估与激励	(242)
思考与练习	(249)
案例分析 客房部招聘遇到的麻烦	(250)
第十一章 客房部的预算管理	(252)
第一节 客房部预算的编制	(252)
第二节 客房部预算的控制	(258)
第三节 客房经营效益考核分析	(267)
思考与练习	(272)
案例分析 城南饭店客房部预算编制	(273)
主要参考文献	(278)

第一章

客房部概述

客房部，又称房务部、管家部，其最为重要的任务是为客人提供清洁、美观、舒适、安全的客房，满足客人的住宿和其他服务需求。同时，客房部的业务范围还涉及整个饭店公共区域的清洁和保养、客房物资用品消耗的控制以及设备设施的维护保养等。客房部的服务质量和水平，不仅影响饭店的形象声誉和客房销售，而且直接影响成本消耗和经济效益。

本章学习目标

- 正确认识和评价客房部在饭店里的地位，包括客房部的性质、在饭店中的作用、客房部的工作目标和业务特点等
- 了解客房部的机构设置原则和模式，明确部门业务分工
- 了解客房部的主要岗位职责和管理人员的素质要求
- 了解客房部和其他部门的业务关系
- 掌握客房商品的基本知识
- 了解客房服务及设备设施的新发展

第一节 客房部的地位和作用

在饭店中，客人最基本的需求就是住宿，因此，客房是始终不可缺少的基础设施，客房服务是饭店服务的重要组成部分。

一、客房部的性质

(一) 客房部是一个生产性部门

客房是饭店出售的最重要的商品，其生产过程由客房部负责。完整的客房商品包含

房间及与之配套的设备设施、用品和客房综合服务。客房部不仅负责清扫整理房间、维护保养设施设备、配备方便齐全的日用品,还要为住客提供全面周到的服务项目,保障住客的财物和人身安全。因此,客房部是一个生产部门,其生产的产品就是客房及客房服务。

(二) 客房部是一个服务性部门

客房部是饭店最大的服务部门,它担负着对内对外的多项服务工作。首先,客房部要为客人提供清洁、美观、舒适、安全的暂住空间,满足客人各项正常的服务要求,此外,还要为饭店创造清洁优雅的公共区域环境,使饭店各处都能为客人留下美好印象。其次,客房部也为饭店其他部门提供设备设施的清洁保养,负责饭店所有的窗帘、沙发套、餐厅台布、餐巾、员工制服的洗涤、收发、保管和缝补熨烫等工作,为其他部门的正常运转提供不可缺少的支持。

(三) 客房部是一个消耗部门

客房商品的生产成本在整个饭店成本中占据较大比重。客房部在运行和管理的过程中,人力、物力(各类物料用品、低值易耗品)、能源(水、电)等日常消耗较大。客房部是否重视开源节流,是否加强成本管理、建立部门经济责任制和设备设施的分级管理制度,对整个饭店能否降低成本消耗、获得较好的经济效益起着关键性的作用。

二、客房部在饭店中的地位

现代饭店无论如何发展,满足客人的住宿要求都是其最基本、最重要的功能,客房部是饭店不可或缺的核心部门,也是饭店最忙碌的部门之一。

(一) 客房是饭店的基本设施和主体部分

客房是人们旅游投宿活动的物质承担者,是住店宾客首先购买的产品,是饭店存在的基础。客房的数量不仅决定着饭店的规模,也决定着饭店综合服务设施的多寡。

1. 建筑面积

一般饭店的单人房面积约为 25 平方米以上,双人房面积为 45 平方米,而豪华套房因为附带会议室、客厅、餐厅、更衣室等,面积更在 100 ~ 120 平方米以上。从建筑面积看,客房面积一般占饭店总面积的 70% 左右。如果再加上饭店园林、楼层走廊、洗衣房、布草房、服务中心、客房仓库等,客房部的总面积将达饭店面积的 80% 以上。

2. 客房经营活动所需设施设备用品的价值量

饭店固定资产通常占总资产的 80% ~ 90%,包括建筑物、设备设施、家具、物品配备等。其中绝大多数是在客房部的管辖范围内。对这些资产进行持续有效的使用、维护、保养和管理,保护业主的投资,最大程度地延长所有内部装修的使用寿命,是客房部重要的工作任务。

3. 人员配备

饭店员工的编制,常常以客房数量的多少为标准,一般以员工数对客房数1.2:1或1.5:1的比例配备。在很多饭店里,客房部人员的数量往往要占到整个饭店员工总数的50%甚至更多。

因此,客房是饭店的主体,是饭店最基本、最重要的设施,客房的数量和规格不仅决定了饭店的规模和档次,也是反映一个国家、地区旅游接待能力的重要标志。

(二) 客房是饭店经济收入的主要来源

现代饭店的经济收入通常来源于客房收入、餐饮收入和综合服务设施收入。客房收入(房费)一般占饭店全部营业收入的50%~60%(在我国这个比例还要略高),综合服务功能少的饭店可能达到70%以上,而利润通常可占饭店总利润的60%~70%,高居各部门之首。另一方面,客房出租又会带动其他部门设备设施发挥作用。根据国外饭店的管理经验,客房出租率一般达到60%,饭店就能保住成本,并有盈利。

(三) 客房商品质量是衡量饭店商品质量的重要标志

人们外出旅行,不仅要求物质享受,而且追求精神享受。客房商品质量如何,直接关系到客人对饭店的总体评价和印象。客人住进客房,会要求客房环境清洁卫生,装饰布置优雅舒适,设备设施完好便利,服务项目全面、周到,服务人员热情、高效;客人在饭店居停期间,同样希望前厅、电梯、餐厅、庭院这些公共区域清洁、舒适、优雅,并能得到很好的服务。所以,客房商品质量成为客人和公众评价饭店质量的重要依据,代表着整个饭店的服务管理水平,而客房部是直接对客房商品质量负责的部门。

(四) 客房部的管理直接影响饭店的运行管理

如前所述,客房部不仅是重要的生产部门、服务部门、消耗部门,还是担负着对饭店资产管理重任的管家部门;不仅通过客房商品创造饭店的总体形象,而且为其他部门的正常运行提供必要的环境和物质条件;加之客房部员工在饭店从业人员中所占比例较大,其培训管理水平对饭店员工队伍整体素质的提高有着重要意义。因此,客房部的管理对于饭店的总体管理关系重大,是决定饭店服务质量和经营效果的关键环节。

三、客房部的工作目标

无论是豪华型饭店,还是只提供房间和早餐的小型饭店,都对客房部有高质量、高效率的要求。

(一) 保证客房产品质量

尽管不同的饭店有着不同的设计风格和运作模式,但都会要求提供清洁、舒适、便利、富有特色的客房。客房产品质量的高低,即能否适应和满足客人的需求,决定着客房销售的数量和价格,进而决定着饭店的主要营业收入。通常人们把客房的质量要求归

结为下面的六个方面。

1. 清洁

客房部是饭店的中心。不论饭店的大小、位置、结构如何，干净的房间是每一个成功饭店必备的条件，即干净、整洁和令人心旷神怡的房间内部环境是所有住客对客房的基本要求，干净的房间已被证实是饭店吸引回头客的主要原因（见表1-1）。

表 1-1 饭店吸引回头客的原因

再次惠顾的原因	占有所有旅客百分比	占常客的百分比
干净的外观	63%	63%
优良的服务	42%	45%
设备设施	35%	41%
方便的位置	32%	38%
合理的价格	39%	35%
恬静和幽僻	9%	8%

2. 舒适

客房的空间设计、装饰布置、室内照明、家具电器、绿化饰品等要体现以人为本、宾客至上的理念，将美感和功能相统一、感性和理性相统一、文化传承和时代风尚相统一，力求在每一个细节上都考虑到客人的方便度和舒适度。

3. 特色

在市场竞争日趋激烈的时代，客房作为客人在饭店的主要活动空间，必须体现出与众不同、独具魅力的风格特点，以给客人留下深刻印象。在客房的空间处理和装饰布置上，应具有鲜明的个性特色和竞争力。

4. 安全

安全是客人对客房产品的基本要求。对于住客来说，客房是他们的家外之家（home away from home），必须有很高的安全性。安全性体现在两个方面：首先，饭店必须将住客发生意外伤害的可能性降至最低；其次，客房是客人在饭店的私人领域，饭店必须保证客房使用的私密性，如应尽量少打扰客人、未经客人许可不得随意进入客房、服务人员不得随意翻动客人物品等，尽最大努力尊重客人的隐私权。

（二）保证公共区域清洁保养水准

客人对饭店最初印象来自于公共区域，特别是大堂、走廊、客用电梯、客用洗手间、餐厅、多功能厅和外围等公众共享的活动区域。这些场所的清洁保养水准反映了饭店管理和服务质量的档次，因此保证公共区域环境清洁舒适、设备完好便利，也就成了客房部的管理目标之一。

（三）保证人员优质服务

亲切友善是所有饭店从业人员待人接物所应具备的基本态度；快捷、有效地提供各项服务，满足客人会客、洗衣、擦鞋、托婴等各种需求，是客房员工的服务标准要求；而周到、细致、带给客人惊喜和感动、具有个性化色彩的客房服务，是客房部楼层、公共区域和洗衣房等服务人员工作的最高境界。

（四）控制客房消耗，节约成本费用

客房部设备用品品种多、数量大，是饭店接待规格的体现。设备用品使用效率的高低和经济效益的优劣，完全取决于客房部的管理水平。只有加强客房设备和用品的管理，从选购、配置、储藏、领发、使用消耗、更新等诸多环节进行控制，在体现饭店档次、保证满足客人需求的前提下，尽量降低消耗，延长物品的使用寿命，节约成本投入，才能取得更大的效率。

（五）与其他部门协调合作，保证对客服务的完美衔接

一方面，客房部在饭店内对其他所有部门都具有影响作用。如客房部做房的效率会影响前厅对客房的销售，客房部洗衣房对饭店布草和员工制服的洗涤质量和效率会影响其他部门的运转；另一方面，客房部的服务质量也取决于其他部门的工作能否跟得上，如工程部对客房设备设施的维修效率会影响客房部服务效率。同时客房部的每位员工，从行政管家到清洁工，也依赖于其他部门的员工提供的信息，如前厅提供的房间销售情况、客人的特殊要求等等。这种沟通需要饭店内各部门工作人员的合作，只有密切协调才能提供令住店客人满意的服务。

四、客房部的业务特点

（一）业务广泛、需求复杂

饭店客源广泛、流动性大，客房每日接待各种类型、层次的客人，这些客人身份不同、文化背景不同、生活习惯不同、作息时间不同，对客房服务的需求也千差万别，这就造成了客房服务的复杂性。另外，客房部既是有形产品的生产部门，也是客人居住期间的主要服务部门，更增加了客房业务的复杂性。

（二）工作繁琐，随机性强

客人在入住饭店后，大部分时间在客房内度过，对客房的服务要求是多方面的，从客房整理、寝前服务、物品补充，到委托代办、送洗服务、设备保养等，服务繁琐，随机性强。这就需要客房服务人员既要主动热情耐心，又要善于揣摩客人心理，提供灵活的个性化服务。

（三）服务质量与物品消耗难以控制

客房部的服务工作通常由服务员独自完成，虽有服务程序与标准，但服务员本身的

素质、个性和情绪都会对服务质量有较大影响,服务效果难以控制。另外,客房的管理范围广,人员多且分散,客房消耗用品动态管理难度大,非正常损耗不易控制,这就取决于服务人员的职业操守和饭店各项制度的严密性和执行力。

(四) 私密性与安全性要求高

尽管客房商品的销售只出售使用权,而非所有权的转让,但饭店应尊重客人对房间的使用权,保障客人使用房间的私密性和安全性,为客人提供一个安全舒适的私人空间。

第二节 客房部的机构设置和主要岗位职责

现代旅游饭店是一个综合性很强的服务系统,客房管理要实现经营目标,首先必须明确系统管理关系、管理职责范围。在此基础上,设计组织机构,确定岗位职责和人员素质要求。

一、饭店客房管理系统

饭店的客房管理系统是建立客房组织机构的基础,后者必须与前者相适应。要设计客房组织机构,就必须明确在客房管理系统中的管理关系以及客房管理的职责范围,只有这两方面的问题解决了,才能很好地完成管理任务。

(一) 客房管理系统中的管理关系

现代旅游饭店的组织机构由四种管理地位不同的人员组成,即高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员和服务人员。高层、中层和基层管理人员的地位并不绝对,要随着饭店整体系统层次的变化而变化。但无论居于何种层次,几乎所有的客房管理人员都要面对以下三方面的问题:一是管理方面的,即清楚地了解组织机构的职责、权限和管理原则;二是实务操作方面的,即明确工作的政策与程序、工作标准和工作细则;三是人际关系方面的,即管理人员不仅要善解上级的意图,还要了解下属的需求和工作态度,善于发现问题,及时解决问题,增强下属的责任心和主动性,打造高绩效工作团队。这三方面的问题构成了错综复杂的管理关系,但对于不同层次的管理者的要求有所不同。明确自己在客房管理系统中的位置和不同的管理要求,才能有重点地完成管理任务。如图1-1所示。

大型饭店或豪华饭店通常设有房务总监或行政管家,房务总监(Room Division Director)负责前厅部和客房部的运作,行政管家(Executive Housekeeper)负责客房部的运行和管理。行政管家在客房部担任高层领导的角色,协调分配给客房部的各项任务,最大程度地提高部门每一位员工的工作效率,同时进行有效的成本控制;主管是客

房部的中层管理者,通常负责技术培训和员工工作质量的监督和管理,他们也是在饭店减少员工编制时最易受到影响的管理层;领班是客房部的基层管理者,有着明确的责任,即监督员工工作的数量和质量,确保完成每天的工作;服务员,包括楼层服务员、公共区域清洁工、洗衣工、花工等,是客房部的一线员工,完成最基本的操作性工作。

层别	管理任务比重分配		
高层	管	实	人
中层	理	务	际
基层	方	操	关
服务员	面	作	系

图 1-1 客房管理系统不同层次的任务分配

(二) 客房管理的职责范围

客房部的管理职责由其工作任务决定,并通过客房管理组织机构来实现。在日益复杂多变的经营环境下,现代饭店客房管理的职责范围是:

(1) 在确定总体经营战略的指导下,建立健全经济责任制,研究制订客房部门的经营计划,并组织实施。

(2) 建立健全各项规章制度,包括工作标准、劳动纪律等各项规章制度,保证客房经营计划的完成。

(3) 掌握客源市场动态,收集、整理、分析客情,完善客史档案,预测客源市场变化,协助其他有关部门做好客房销售工作,提高客房出租率。

(4) 认真组织客房商品生产,做好客房服务,为客人提供优质的产品和服务。

(5) 科学合理地分配资源(包括人力、物力、财力、信息和时间),降低成本消耗,提高资源利用效率。

(6) 建立客房设备设施用品的财务控制和监督体系,加强日常检查和反馈,将非正常损耗控制在最低限度。

(7) 加强业务培训,提高管理人员和服务人员的专业素质和服务水平。

二、客房部的机构设置

各饭店客房部的机构设置不尽相同,考虑到饭店的性质、档次、规模、客源结构和层次、服务模式、建筑设计、内部功能布局、员工素质水平等因素,常常没有统一和固定的机构模式。但是,一般而言,客房组织机构的设置必须从整体观念出发,使客房管理各个方面的分工协作有机结合。

（一）客房部组织机构设置原则和依据

1. 客房组织机构的设置原则

客房组织机构是完成饭店客房管理任务的有机整体，要把客房管理的各相关环节有机联系起来，其组织机构的设置应遵循以下原则：

（1）统一领导的原则。杜绝多头指挥，避免指令重复或冲突。一个人只能对一个上级负责，避免混乱和推诿扯皮。上级对工作的完成与否负有最终的责任，避免重叠和空白。

（2）责权一致的原则。责任是运用权力过程中所产生的一种义务。直接上级在给其直接下级制订岗位描述时，应明确界定直接下级的权力及相应的责任，直接下级对所承担的任务或工作负有责任，管理人员则始终对其下级完成任务的成效负有领导责任。职位、责任、权利、义务、利益五位一体，必须结合起来，职责规范制度化，才能保证客户系统各级、各部门领导工作的连续性和稳定性。

（3）机构精简的原则。机构设置要“因事设岗”，而不能“因人设岗”、“因人设事”，以防止机构臃肿、人浮于事的现象。近年来，许多饭店客房部的组织机构都有扁平化的趋势，扁平化最大的特点就是在职能不缩减的前提下减少机构的层次，从而减少沟通环节，提高沟通效率。由于房态管理信息系统的升级，管理人员和操作人员素质也在逐步提高，客房部的组织机构设置完全可以做到扁平化。

2. 客房组织机构的设置依据

（1）饭店规模与客户接待能力。这是客房组织机构设置的主要依据。饭店规模大，客房数量多，则部门多、每个部门的规模大。反之，则可以减少或合并不必要的部门，减少和降低专业分工程度，从而减少部门设置和人员编制。

（2）投资结构与饭店经营方式。在市场经济条件下，投资结构和企业经营方式直接决定饭店高层领导的人事任用和管理体制，从而必然影响饭店客房管理的机构设置。如饭店是否设立董事会，饭店的董事长和总经理的人事任免等都是由投资结构决定的。客房管理中是设销售总监、客房总监还是两者合二为一设房务总监，或者干脆不设总监等，也是由饭店的决策者根据饭店的经营方式决定的。

（3）市场供求关系和竞争程度。市场环境主要影响客房组织机构的大小和人员编制。市场环境好，客房供不应求，可以满编来保证较高的出租率和客人满意度；反之，市场竞争激烈，出现较大的空房率，就得考虑缩减用工。通常饭店采用安排实习生或雇佣非全日制合同工的方法来满足其弹性用工需求。

（二）客房管理组织机构一般模式

1. 大中型饭店客房部组织机构

大中型饭店客房部分支机构多，职责分工细，机构规模较大。如图 1-2 所示。

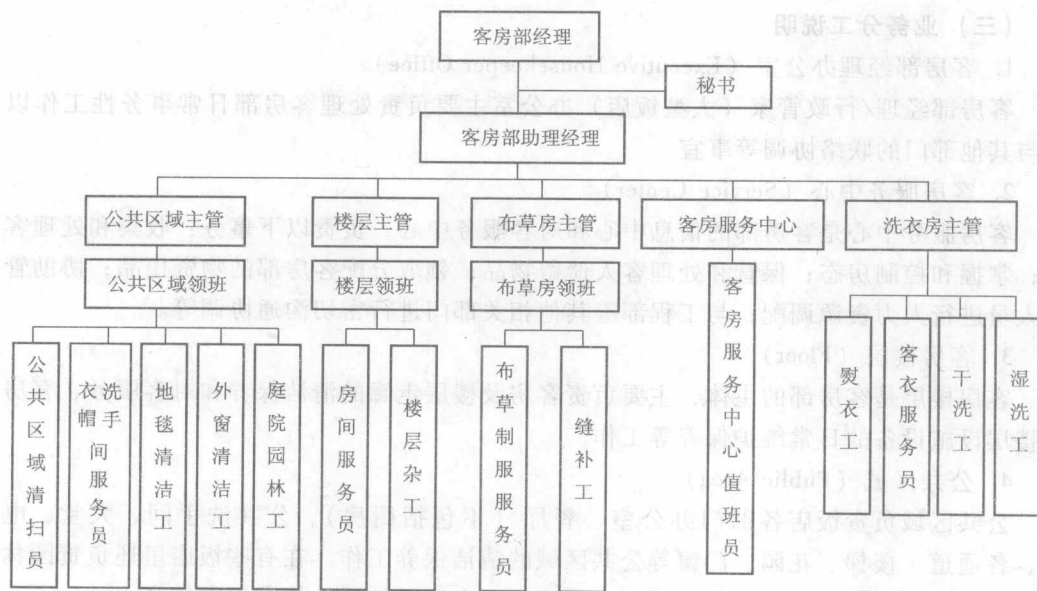


图 1-2 大中型饭店客房部组织机构图

2. 小型饭店客房部组织机构

在小型饭店里，客房部的管理范围较小，其组织机构层次也较少。随着社会化程度的加深，客房部的某些业务，如布草的洗烫、公共区域的外墙清洁等，都由外部的专业公司来承担。如图 1-3 所示。

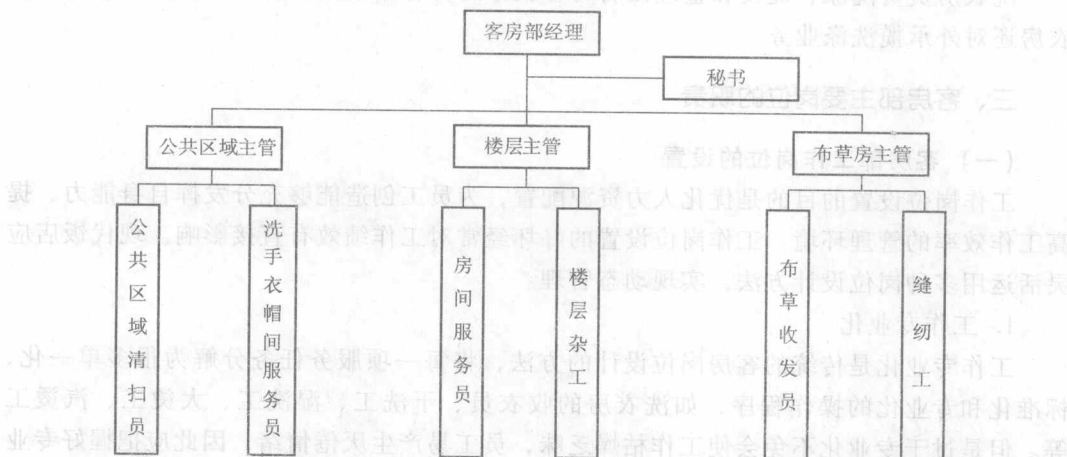


图 1-3 小型饭店客房部组织机构图