

旅游饭店管理系列教材

饭店工程管理实务

南京金陵旅馆管理干部学院

主编



科学技术文献出版社

· 旅游饭店管理系列教材 ·

饭店工程管理实务

南京金陵旅馆管理干部学院 主编

刘永棣 编著

科学技术文献出版社

(京) 新登字130号

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店工程管理实务 / 南京金陵旅馆管理干部学院主编.
北京: 科学技术文献出版社, 1994.6
(旅游饭店管理系列教材)

ISBN 7-5023-2129-2

I. 饭...

II. 南...

III. ①饭店-商业管理-教材 ②商业管理-饭店-教材

IV. F719

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100038)

北京建外印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

850 × 1168毫米 32开本 9.875印张 262千字

1994年6月第1版 1994年6月第1次印刷

科技新书目: 306—543印数: 1—3300册

定 价: 9.70元

出版说明

《饭店工程管理实务》由南京金陵旅馆管理干部学院（金陵旅馆培训中心）刘永棣副教授撰写。刘永棣同志直接参加南京金陵饭店的筹建和开业，曾任工程部主任、总工程师等职。现任南京金陵旅馆管理干部学院工程教研室主任兼南京中心大酒店总工程师，直接从事饭店工程部的管理运转和教学任务；刘永棣同志曾多次去境外深造，先后多次在香港、新加坡、瑞士学习饭店工程管理，具有坚实的理论基础和丰富的实践经验。

《饭店工程管理实务》一书，具有较强的科学性、实用性和先进性，在我院经数次教学实践，均受学员好评，是饭店同业值得一读的教材。

金陵旅馆管理干部学院

院长：

周鹄猷

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 工程部的地位和作用	(1)
第二节 工程部的宗旨	(6)
第三节 员工对保养工作应有的认识	(11)
第四节 工程部与其它部门的合作与沟通	(25)
第二章 工程部的管理	(30)
第一节 设置一个有效率的组织结构	(30)
第二节 拟定好各层次、各工种的岗位职责	(36)
第三节 制定设备的操作规程及各项制度	(42)
第四节 设备和资料的建档与备品库管理	(49)
第五节 设备维修管理	(88)
第六节 运行管理	(93)
第七节 设备投资决策与评估	(99)
第八节 人才管理	(104)
第三章 工程维修实务	(109)
第一节 客房维修实务	(109)
第二节 餐厅、厨房设备维护实务	(137)
第三节 消防设备维护实务	(156)
第四节 洗衣房设备维修实务	(178)

第五节	清扫设备维修实务	(207)
第六节	动力设备维修实务	(217)
第四章	旅馆策划	(283)
第一节	土建规划	(283)
第二节	设备规划	(287)
第三节	康乐设施规划	(302)

●第一章

概论

第一节 工程部的地位和作用

一、工程设备管理的重要性

现代饭店为适应旅客日益增长的需求，已不再是仅提供食宿的场所。现在，从衣食住行、安全舒适、视听娱乐、运动健身、商务购物、治病美容等均应有尽有，设备设施已日趋完善，一个现代化饭店的设备设施费用已占总造价的三分之一还多。另外，饭店对设备的依赖程度也日益剧增，一旦设备出了故障，服务就要受到影响，几乎无法由人来代替。现在越来越多的饭店（尤其是大型饭店）的总经理们认识到，做好工程和维修管理工作，是饭店经营能否取得成功的关键之一。因此，如何保养和管理好饭店设备已是一个十分重要的课题。

下面从六个方面进行论述。

1. 关系到服务质量

饭店是一种以出售服务为主的企业，经营饭店的要旨是要尽可能获取旅客的最大满意。饭店设备是这个要旨的物质基础。我们不可设想一个饭店电话不通，音响不唱，电梯不走，浴室断水，开关门叮当，而能使旅客满意的。因此设备管理的好坏，关系到服务质量。

2. 关系到销售价格

合理的售价，是饭店兴旺发达的重要原因之一。所谓合理，即

指旅客的消费与所获得的服务相称。通俗地说，即钱花得值得。好的服务加上好的设备设施必然能够以高的价格出售。譬如黄山风景区有一家饭店，客房无电话设备，房价每间 100 元，客人不愿意投住，改造后，增加了电话，房价增至 140 元/间，生意反而兴旺，出现了客房不够用的好势头。所以设备设施管理的好坏关系到销售的价格。

3. 关系到饭店的安全

饭店应尽一切可能使旅客获得安全感。饭店除安排安全人员昼夜巡逻饭店各处以确保旅客安全外，饭店的安全设备如消防设施、防盗系统、锁系统等工作应可靠。现今的饭店消防设施越来越先进，又是喷淋头，又是烟感器……，可是常常在关键时刻失灵，例如 1984 年 5 月 28 日地处台北闹市的时代大饭店发生火灾，火起后，排烟装置失灵，烟火沿着空调管道蔓延以至有些人在房间里被浓烟窒息而死。在十万火急时刻，喷淋水龙头又失灵……，造成惨重损失。再如 1988 年 1 月 1 日泰国曼谷闹市的第一酒店，新年元旦狂欢舞会后，发生冲天大火，烧死 13 人，其中新加坡有 7 人，受伤 80 多人。据报道，当时消火栓放不出水，报警又失灵，客人完全没有被通知和疏散，酒店电源被烧断，整座酒店陷入一片黑暗中，住客们惊惶失措，纷纷拿着行李箱，往紧急出口处跑，但由于行李箱过于沉重，许多住客就把它丢在楼梯口，以致挡住了去路，给后来者带来许多不便。因此设备设施管理的好坏关系到饭店的安全。

4. 关系到饭店的利润

饭店的工程维护费用及能源消耗是饭店开支中的大头，其每年用于工程设备的费用(含能源消耗)约占总营业额的 10%，甚至还多。

一种看法是把工程部看成是费用中心，也就是说，这个部门并不像客房部、餐饮部那样能创收，工程部“只是花钱”。

另一种较为恰当的看法认为工程部是个利润中心，该部通过运用管理原理，或通过能源管理的办法而节省开支，由于节省了钱，这部分钱计入结算中就增加了旅馆的利润。

饭店能源消耗以空调、热水供应、照明为三大项。现以热水供应来说，其热水耗能约占整个饭店总能源的17.7%。

譬如一个有150间客房的旅馆，管道的长度超过1300米，热水在24小时始终维持循环供应。

供应热水系统的全部能量中大约50%被浪费掉，如果管道保温不好（多数酒店保温层不合格，或修理后未补上），损失就更大。

如果热水供水点的出水温度愈高，更增加保温难度。热水的水温根据国家规范规定：供水点的出水温度应为60℃。

就旅馆而言，为防烫伤客人，水温宜降低一些更好。

新加坡香格里拉大酒店，生活热水温度设定为52℃。而我国的酒店，普遍热水设定值太高，有的设定在80℃，这在酒店是绝对不可以的，这会烫伤客人。

当出水点水温为65℃时，就有烫伤的可能，70℃时，只需一秒钟，人体就会遭到二度烫伤。

实际上，客人洗澡的水温平均为35—38℃，当达到43℃时，多数人难以承受，感到太烫了。所以，出水点温度为五十几度是合适的。

如果我们把生活热水从70℃降到52℃，就能将加热热水所需的能量减少约33%。

再譬如现在饭店普遍存在蒸气泄漏严重，这对能源是一个极大的浪费，1千克的水从0℃升至100℃需热量100千卡(kcal)（卡路里）。但是要将1千克的沸水变成蒸气，则需要热量539kcal。温度并没有增加，还是100℃（潜热），要将蒸气变为可以蒸饭，可以烫衣，可以充热水，还需继续加热，成过热蒸气（带有压力的蒸气），这又需要能量，见图1-1。

如果将这些蒸气白白地漏掉，实在是个极大的浪费。

大家都知道，收入减去支出即为利润。工程设备费用节约1分，即是利润增加1分，因此设备设施管理的好坏关系到饭店的利

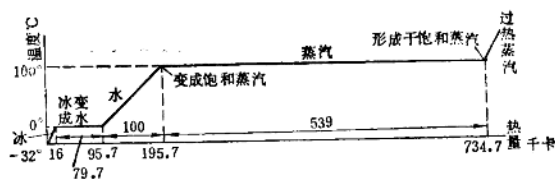


图1-1 水的三态吸热图

润。另外，饭店出卖的产品，如客房、会议室、餐厅等均不可储存，维修不及时，必然影响出租率。

5. 关系到提高工作效率

现代饭店具有多种提高办事效率的设备，如计算机、复印机、打印机、印刷机、电话、电传、传真、寻呼机及电梯等。这些设备除为客人服务外，亦为饭店人员所使用。就拿电梯来说，且先不谈电梯发生故障不能运行，就是运行正常，而员工不会正确使用，也会给饭店管理带来许多麻烦，因此要教育员工正确使用电梯。

(1) 一个大型饭店，职工人数很多，为保证服务质量，必须明确规定，客用电梯是提供客人使用的，饭店员工应乘服务电梯。如果服务电梯较繁忙，应进一步规定，饭店员工上一层楼和下两层楼应该步行楼梯（手提重物例外）。

(2) 当你要乘电梯的时候，根据需要如欲向上，请用手轻轻触动电梯门旁的向上的厅钮，如欲下，请用手轻轻触动电梯旁向下的厅钮。如按钮灯已亮，就不要再按动，严禁用硬物敲击代替手按。

我们经常看到，在主楼面有些人欲乘电梯往上，但他见到电梯显示都在高层，就按动向下钮，意图是要电梯尽快下行，这样使用是不正确的，或者上行、下行都按也是不对的。因为下行的电梯即使到该层停下，但必须完成下行的呼叫，继续往下，必然影响电梯的效率，所以现在有些电梯，在主楼面也不显示电梯的楼层位置。

(3) 也常见到有些员工要从6层到9层(上行),但见到下行电梯开门时,他不愿等候上行梯,而是上了下行梯,反正该电梯要返回,空乘电梯。要知道电梯当负载达到80%负荷量时,它在5、4、3、2层会直接通过,而不理睬5、4、3、2层下行人的呼叫,这也严重降低了电梯的效率。

(4) 在轿厢内你要上或下某一层楼时,可按所要到楼层的内呼叫按钮。严禁同时按动其它楼层按钮,若按了不需要去的楼层,电梯将会无意义地停靠,必然影响电梯的运行效率。

(5) 电梯在关门过程中,如急需想赶去乘该梯,不要急忙去扒电梯门,应按动梯旁的厅钮,电梯便重新开门,让你去乘。如果轿厢里的人想让后来的人也进该梯,可以按动开门按钮(OPEN),尽量不要压迫电子门刀。

(6) 不允许用行李车、垃圾车等挡住梯门,使电梯成为某些人的“专梯”,应建立“人等梯”、“不可梯等人”的制度。

另外,要教育员工正确使用电话,正确使用寻呼机等。

所以设备管理的好坏关系到提高工作效率。

6. 关系到饭店的声誉

一个饭店,如果设备运转不正常,哪怕是偶尔的一次,其影响将是整个饭店。饭店的住客具有很大的流动性质。有的旅客也就是一天住店,恰恰这一天设备运转不正常,给他的印象将是100%的不好,必然是去而不返或不满意地到处流传,使饭店名声败坏,所以设备设施管理的好坏关系到饭店的声誉。

总之,饭店工程设备管理是饭店管理的一个重要领域。饭店工程设备管理是十分重要的。

二、工程部的基本作用

概括而言,其基本作用有两条:

第一,对饭店设备和建筑进行日常维修和预防性维修。

第二,对建筑和工程系统进行增建和改造。

对于第一点,就是要对饭店所有的设备设施,如输配电系统、空调/冷冻/通风系统、上下水系统、消防保安系统、音像系统、电话、电传、传真通讯系统、电脑系统、电梯及电扶梯、厨房及洗衣房设备、清扫及环境美化设备、健身娱乐设备、管理和办公设备、防雷设备、工程施工设备等进行日常维修和预防性维修,使其设备经常处于良好的工作状态,并尽量避免它们的使用价值下降,以达到设备的预期使用年限,甚至延长其使用年限。就是要对建筑本身,如建筑的外墙、屋顶的防漏,花园、水池、道路、车库、室内装饰翻新,墙布、地毯、天花的修补,瓷砖、地砖、大理石等的修补,门窗、隔断、窗帘轨的维护,以及桌子、板凳、沙发、床铺的修补和保新等,要尽力保持饭店各处的全新状态。

对于第二点,除要尽力避免饭店的老化外,更重要的是不断提高和完善饭店的形象,赶上时代的步伐,使饭店永葆青春,提高竞争能力。

总之,饭店工程部的任务是十分艰巨的,对饭店的“硬件”部分起着决定性的作用,是饭店提高服务质量的物质基础。

第二节 工程部的宗旨

一、要牢固树立“客人第一”的思想

旅馆业在我国有着悠久的历史,这可从文物、壁画得到证实。早在几千年前的“驿站”,当时称“驿传”,就可见有漂亮的娘子为客人拴马,而且也懂得了微笑服务。但现代旅馆业却是最近10年的事。旅馆业的工程技工队伍均由社会招工而来,是一支非常年轻的队伍。这里讲的年轻不是年纪轻而是指从事这个行业的时间较短,对现代旅馆缺少应有的认识,对“旅客一切都是对的”的真义没有彻底的了解,却错误地认为:我们为旅客服务是给旅客以恩惠。连最起码的道理“旅馆是靠旅客生存的”也不很懂。

要记住“赢了客人，丢了生意”。旅客是我们旅馆的衣食父母。

工程部技工思想意识上还存在着我是有技术的，别人要为我“打杂”，与饭店的其它部门搞不好关系。工作安排上也常常是爱先干什么就先干什么，很少有轻重缓急的意识。思想上认为反正我上班在干活，干活就天经地义，不懂得首先满足客人。对设备的检修也很少考虑保证旅馆经营的正常工作秩序，很少考虑是否影响服务。对节能的考虑也是不顾是否影响服务标准，更很少有遇见客人进行礼貌问候的（缺少敬语的培训）。

总之，当前必须尽快扭转技工的思想意识，提高技工的素质，以适应旅馆的特殊环境。

二、提高技工素质

归纳起来，要从以下几点入手：

1. 树立高质量标准

现代旅馆具有现代生活的各种要素，是客人休息、商务、度假、会议、宴请的最佳场所，要始终保持饭店各处的全新状态。因此技工在进行维护修理时，要树立高质量的标准，对前台区的质量更要精益求精。

譬如一张椅子断了腿，不光是把它简单地接起来，不会倒下就行了，而是要修旧如新，看不出破绽。这里包含了技术问题，但更主要的是头脑中的标准。修理墙布、地毯同样如此，不可马虎行事。

2. 让客人方便为第一出发点

旅馆如不能争取更多满意顾客，则旅馆便失去了存在的依据。旅馆是靠旅客生存的，首先要满足客人的需求。

以客人的意见为意见，以客人的爱好为爱好的做法，一定能获得顾客的最高满意。因此，要牢固树立“客人第一”的思想。现在几乎所有的饭店都以“宾客至上，服务第一”作为办店宗旨，但并

非每家饭店都能做到。有一个重要的检验标准，就是饭店是否十分重视客人意见，与客人直接有关的事，更要突出快速服务。譬如客房马桶不通，要及时派人疏通，稍慢一点客人都会不满意的。

3. 工作重点在“前台”区

当维修任务较重，多项任务发生矛盾时，要优先安排前台区（如大厅、客房、餐厅……），当设备发生故障时，要尽量保证前台区的供应。

特别是饭店的一些重要活动，当前台发生与工程有关的困难时，前台人员均束手无策，唯一的靠山是工程部，这正是工程部在饭店的重要之处。大家都不希望听到“没有配件”一句话了之。

“没有配件”可能是句实话，但人们心理实难接受。唯一的希望又没有了。技工要想点办法应急，帮助前台搞好服务，那怕是拆东墙补西墙也要先应付下来。举个例子，客房某客人反应风机盘管高速时噪音太响，电机有些问题，如果就一句“无配件”，那就坏事了，客房部经理更是没有办法，但是这个饭店的技工，临时将电机的高速线拆下并联接到中速线上，实质是无高速了，但客人在使用高、中、低速时均满意了，他也搞不清楚。我相信，技工想想办法，总比前台人员办法多。

也不应随便应付一句“等一等”。前台在对客服务上有困难，要工程部协助时，工程部却没有紧迫感。

工程部得知前台对客服务上设备设施有问题时，工程部人员应自己去找合适的人选，尽快协助解决，否则，就“快”不起来。

4. 时间安排上要视客情灵活变化

设备设施维护、工程装饰保新，不可按固定不变的程式——机械地执行时间安排表。客房维护尽量在客人外出时进行，餐厅在开餐前进行，影响服务的设备应在深夜适当的时候进行，且应考虑当夜客人进店、离店的活动情况而定。譬如管道漏水，需要停水进行修理，应尽量选择夜间进行，白天先采取应急措施，将漏管先进行包扎，夜间进行换管，因为这时大部分客人已经休息，对客服务影

响不大。这样就可神不知、鬼不觉地把漏水处修好，免得影响客人。夜间进行，也得与前台进行联系，要掌握好客人离、进店情况，否则，即使选择了夜间，也是严重地影响了客人，又有哪个客人进店和离店时，不用卫生间呢？

5. 有噪声的工程要考虑使其影响最小

工程维护，特别扩建改造，这是饭店常发生的事。在组织施工时，要控制噪声对客人的影响，如某饭店要进行第五层的改造，首先应选择淡季，在住客率不太高的情况下进行。在安排客人时，最好四层、六层不安排住客，施工时也应尽量安排在客人外出时进行。对难免会受到影响的地方，要事先给客人打招呼，以求得客人谅解。

6. 要安全文明卫生

必须要在客人区进行修理的工作，譬如修理大厅的天花，要作好安全标志，要让客人知道你们在干什么？现场垃圾要及时清运，这在酒店十分重要。

7. 仪容礼节

仪容要整洁，要穿工作服，挂工作名牌，尽量走职工专道，遇客人要礼貌问候，进客房，要征得客人的同意。

这不仅是店风问题，而且是涉外饭店的职业需要。

有不少技工，名牌喜欢挂在衣袋里，只露那么一点在外面，这不好，要挂在醒目处，这是涉外饭店职业的需要。

8. 要理解其它部门的工作

旅馆是一个特殊的行业，快速服务也是旅馆兴旺的法宝之一。由于工作繁忙，撞坏部分墙布、瓷砖实为难免，要谅解前台服务人员的工作。前台人员也需要时时想到工程技术人员，譬如饭店厨房常发生的下水道堵塞，什么鸡肠子、肉骨头、筷子等都在下水道里，几乎要将厨房里的脏物都往下水道里赶，这就要靠厨房在管理上下功夫。总之，旅馆是一种新兴事业，是最需要分工，更需要合作的事业，问题在于相互谅解，保持良好的协调关系，才能配合默

契。

9. 节能不应影响服务标准

旅馆的能源消耗是巨大的，节能是一项经常性的工作，潜力较大。这主要靠加强管理来达到，而不是靠削减对客人的供应。节能并非要损害客人的舒适感。旅馆是提供客人享受的场所，节能绝不可影响服务的标准。

譬如目前处于供暖季节（秋末冬初），但环境温度并不太冷，因而就不应该按照供热盘管的水温要求来运行。当环境温度低于 8°C 才需要供暖，而且热水的水温应随环境温度的变化而调整。当室外温度降低时，在热水供热系统中循环的水的温度应当升高，反之，则应降低。这与上述的生活热水一样，可以节约许多能源。这样做丝毫不影响对客服务。相反，更加舒适。微热像阵阵春风，高热有些烤人。

其空调热水水温的推荐值见图1-2。

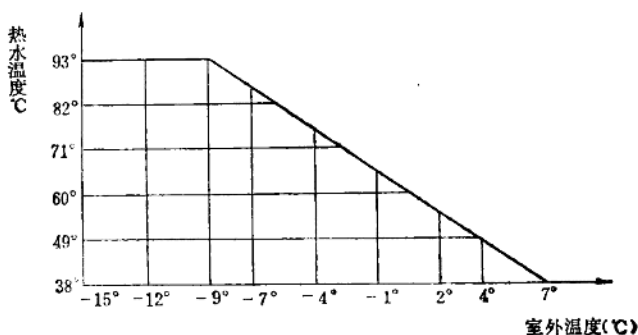


图1-2 空调热水推荐值

三、国外酒店技工的素质

新加坡香格里拉酒店三栋楼共816间客房，只有一个泥水匠，一上班就知道应该先做哪里，后做哪里，哪个部门要做的好，要认

真。哪个部分可以慢一点，要力求快捷、节约、实用。后台墙壁、门、柱子等易碰撞部分都用不锈钢皮保护起来，这样可以减少很多工作量。

平时空下了就搜集各种地砖、瓷砖，免得以后修补时颜色不配。

在楼层见到客人，先礼貌称呼并主动让路，他总是乘客人外出时才进房间修理，所以常常要走许多次，进房间后，总是先脱鞋，免得皮鞋在房地毯上走出很多印子，客人见了不高兴。他在走道上见垃圾就主动拣起，见墙布有划线痕迹就主动擦去。做完维修后，将现场搞得干干净净，随身带着一支小牙刷，看见面盆、浴缸的局部不洁，随时擦洗，认为这也是自己的工作。

水泥开包后，分别用铁皮筒分装，这样可保持较久时间，免得受潮结块。

从一个泥水匠的身上可以看到香格里拉酒店技工的素质，很值得学习。

今后旅馆的竞争与发展，必须从提高人的“品质”着手，旅馆的一切均以“人”为转移，如果把人的品质提高了，自然其所出售的产品“服务”的品质也会随之提高。

第三节 员工对保养工作应有的认识

一、操作运行工日常保养

饭店是个特殊行业，设备分布在整个饭店。大型动力设备，如配变电、锅炉、冷冻机、空调机、水泵等，直接由工程部技工操作；洗衣房设备，如湿洗机、脱水机、洗脱机、烘干机、烫平机、折叠机、干洗机等，通常由房务部操作；厨房设备，如炉灶、冰库、冰箱、洗碗机、土豆剥皮机等由厨房员工操作使用；清扫设备，如洗地毯机、吸尘器、磨光打蜡机等，通常由客房部和餐厅或