

上海市教育委员会 2006 年高校重点课程建设项目

张建业○主编

现代饭店 房务管理

● 上海人民出版社



张建业○主编 李伟清 王培来 吴旭云○副主编

现代饭店 房务管理

● 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店房务管理/张建业主编. —上海: 上海人民出版社, 2008

ISBN 978 - 7 - 208 - 08072 - 0

I. 现... II. 张... III. 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 129713 号

责任编辑 屠玮涓

封面装帧 陈楠

现代饭店房务管理

张建业 主编

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行 常熟新骅印刷厂印刷

开本 787 × 1092 1/16 印张 32.5 插页 1 字数 504,000

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印数 1 - 4,250

ISBN 978 - 7 - 208 - 08072 - 0/F · 1792

定价 45.00 元

前 言

作为我国旅游行业重要支撑的饭店业,这些年得到了迅猛的发展和提高。据统计,截至2006年底,我国旅游饭店总数已达12751家,高等旅游院校及开设旅游系(专业)的普通高等院校762所,在校学生36.11万人;中等旅游职业学校941所,在校学生人数37.37万人;全行业在职人员培训总量达286.52万人次。

“现代饭店房务管理”是旅游高等院校饭店管理专业或方向的专业主干课程之一。本教材以科学理论为指导,从现代饭店房务运行与管理的业务和流程入手,在体例和内容等方面体现了系统性、科学性、实用性和前瞻性,除了作为普通高等学校学生的专业教材外,也可供饭店在职人员自学、培训、自学考试以及各类旅游院校教师的参考用书。为了深化学生学习成果和提高自学能力,本教材还同时配套习题集。

本教材是上海市教育委员会2006年度高校重点课程建设项目。其教材大纲由该项目负责人张建业起草,最后由张建业、李伟清、王培来和吴旭云共同商定;由张建业任主编,李伟清、王培来、吴旭云任副主编。本书共分12章,具体分工是:张建业负责第四章、第七章、第十二章;李伟清负责第一章、第三章、第九章;王培来负责第二章、第十章、第十一章;吴旭云负责第五章、第六章、第八章。最后由张建业统稿。

本书的作者均为上海师范大学旅游学院/上海旅游高等专科学校的资深专业教师,他们均有在国外旅游院校留学、进修和国内外星级酒店挂职见习的经历。在编写过程中,作者根据近二十年的专业实践和教学经验,考察及咨询了不少饭店的相关人士,参考引用了不少学者专家公开出版和发表的论著,并在本书的参考文献中一一列出,在此,谨向他们表示最诚挚的感谢。同时,我们也由衷地感谢上海人民出版社的大力支持和责任编辑屠玮涓副编审等的认真负责的工作,正是由于他们的支持和努力,才使本书在较短时间内问世,及时与广大读者见面。

由于饭店运行与管理无时不在变化,科学技术在不断发展,本教材的缺陷在所难免,欢迎读者不吝赐教。

张建业

2008年2月

目 录

第一章 饭店房务管理概述.....	1
课前导读.....	1
教学目标.....	1
第一节 饭店房务系统.....	1
第二节 房务管理在饭店中的地位 and 作用	18
第三节 房务管理的要点	21
本章小结	24
案 例	25
思考与练习题	27
第二章 客房产品的设计布置	28
课前导读	28
教学目标	28
第一节 客房楼层的建筑规划	28
第二节 客房产品的设计原则	36
第三节 客房室内功能布局及陈设布置	44
第四节 特殊客房楼层的配置	55
本章小结	60
案 例	60
思考与练习题	61
第三章 客房价格管理	62
课前导读	62

教学目标	62
第一节 客房价格概述	62
第二节 客房价格制定的基本原理	67
第三节 客房价格制定的方法	71
第四节 客房价格制定的策略与步骤	80
第五节 客房价格的管理	86
本章小结	94
案 例	95
思考与练习题	98
 第四章 饭店客房预订管理	 99
课前导读	99
教学目标	99
第一节 客房预订的渠道及方式	99
第二节 客房预订的类别与程序	111
第三节 客房预订的控制	127
本章小结	134
案 例	135
思考与练习题	138
 第五章 饭店前台客房销售管理	 139
课前导读	139
教学目标	139
第一节 房态的显示与控制	139
第二节 客人入住接待	144
第三节 前台分房与销售技巧	161
本章小结	169

案 例	169
思考与练习题	171
第六章 前厅其他服务与管理	172
课前导读	172
教学目标	172
第一节 礼宾服务与管理	172
第二节 前厅问讯服务与管理	190
第三节 电话总机及商务中心服务与管理	203
本章小结	212
案 例	212
思考与练习题	213
第七章 客账管理与客人离店	215
课前导读	215
教学目标	215
第一节 前台客账管理的要求与控制流程	215
第二节 客人离店结账服务与管理	227
第三节 夜间审核与营业报表编制	238
本章小结	244
案 例	244
思考与练习题	247
第八章 信息沟通与客人关系管理	248
课前导读	248
教学目标	248
第一节 房务部门的沟通管理	248

第二节 客人关系管理.....	254
第三节 客史档案管理.....	261
第四节 客人投诉管理.....	264
本章小结.....	273
案 例.....	273
思考与练习题.....	274
 第九章 客房服务管理.....	 276
课前导读.....	276
教学目标.....	276
第一节 客房服务的特点与要求.....	276
第二节 客房主要的服务项目.....	283
第三节 客房服务管理模式的选择.....	301
第四节 客房的服务质量管理.....	303
本章小结.....	310
案 例.....	311
思考与练习题.....	313
 第十章 客房与公共区域的清洁保养工作管理.....	 314
课前导读.....	314
教学目标.....	314
第一节 清洁保养原理.....	315
第二节 客房的清洁整理.....	317
第三节 公共区域的清洁保养.....	330
第四节 地面与墙面的清洁保养.....	335
第五节 清洁设备和清洁剂.....	353
第六节 创建“绿色客房”活动.....	360

本章小结.....	364
案 例.....	364
思考与练习题.....	366
第十一章 客房部门资产管理与成本控制.....	367
课前导读.....	367
教学目标.....	367
第一节 客房设备的管理.....	368
第二节 客房用品的控制.....	376
第三节 布件管理与控制.....	381
本章小结.....	390
思考与练习题.....	391
第十二章 客房成本预算、销售预测及经营效益分析	392
课前导读.....	392
教学目标.....	392
第一节 客房成本预算管理 with 客房销售预测.....	392
第二节 客房经营效益分析.....	402
本章小结.....	414
思考与练习题.....	414
主要参考文献.....	415
习题集.....	417
第一章 饭店房务管理概述习题.....	417
参考答案.....	420
第二章 客房产品的设计布置习题.....	422

参考答案.....	425
第三章 客房价格管理习题.....	429
参考答案.....	433
第四章 饭店客房预订管理习题.....	435
参考答案.....	440
第五章 饭店前台客房销售管理习题.....	446
参考答案.....	450
第六章 前厅其他服务与管理习题.....	453
参考答案.....	457
第七章 客账管理与客人离店习题.....	461
参考答案.....	465
第八章 信息沟通与客人关系管理习题.....	469
参考答案.....	474
第九章 客房服务管理习题.....	478
参考答案.....	482
第十章 客房与公共区域的清洁保养工作管理习题.....	484
参考答案.....	487
第十一章 客房部门资产管理与成本控制习题.....	492
参考答案.....	495
第十二章 客房成本预算、销售预测及经营效益分析习题	500
参考答案.....	504

第一章 饭店房务管理概述

课前导读

饭店(Hotel)的客房,是旅游者在饭店中消费的一个主要产品。饭店的房务系统指的是饭店内涉及有关客房产品的生产、销售的各个部门的组合。在房务系统中,最主要的经营部门就是前厅部和客房部。房务部门的营业收入是饭店经营收入的主要来源,房务部门的服务质量是饭店服务质量的重要标志,房务部门的管理直接影响全饭店的运行与管理。房务部门是饭店重要的经营部门。

教学目标

- 了解房务系统主要的组成部分。
- 了解房务系统在饭店经营中的重要性。
- 了解客房产品的特性。
- 了解房务系统内部之间和内部与外部之间的沟通联系。

1

第一节 饭店房务系统

饭店的房务系统指的是饭店内涉及有关客房产品的生产、销售的各个部门的组合。

饭店是旅行者到达旅行目的地后寻求的主要设施,并以此为基地进行各种活动以实现旅行的目的。在旅行者对饭店的各类设施的需求中,对客房的需求当属首选。旅行者将自己下榻客房视做旅途中的“家”。对饭店而言,客房是必不可少的基本设施,因为舍去了客房,饭店则不能称为“饭店”(Hotel),

而饭店中的其他各类设施则可以根据其规模、等级、市场变化等因素进行增减。所以,一家饭店的投资总额,相当一部分是用于客房的土建、装修及设备的配置上。另外,在现代饭店中,各种设施日趋多样、丰富,饭店的功能也随之增加,但是,满足客人住宿的需求仍是现代饭店最基本、最重要的功能。因此,客房产品是饭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清洁、美观、舒适、安全的理想的住宿环境,内容包括在客房中配备能满足现代化生活所需的各种设备、设施、用品,对客房和整个饭店的公共区域进行清洁和保养,并且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,通过开展订房业务、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。

一、客房产品的属性

饭店的客房是旅游者在旅途或旅游目的地生活、游览或工作的基地。在旅游者心目中,饭店的客房不再仅仅是满足其生存需要的栖身之地。他们期望有一个舒适、符合自己生活习惯的住宿环境,并能接受到各种热情周到的服务,得到满意的物质享受和精神享受,从而顺利地达到公务、商务或旅游观光的最终目的。因此,客房产品具有满足客人物质享受和精神享受的物理上的属性。

客房产品又由于其产品自身属性的原因,在经营上存在着实践性、随机性和私密性等特征。

(一) 客房产品的经营属性

1. 客房产品的时间性

客房产品不同于一般的商品,从产品的经营属性来看,客房产品的使用权和所有权是分离的。顾客按照饭店标示的房价购买的只是以时间为单位的客房的使用权,而不是所有权。因此,顾客只是在规定的时间内拥有对客房的使用权。

客房产品是以时间为单位出售的,所以客房价值的实现与时间是紧密相连的,一旦实现其价值的时间消失,则意味着客房这部分价值将永远失去,无法再弥补。例如,一支钢笔,标价 100 元,第一天没有卖出去,第二天也没有卖

出去,10天以后卖出去了,则钢笔的价值还是得以全部实现了,最多损失一点钢笔的存储费等。而一间客房,若也是在第10天才卖出,那么,该客房10天中只实现了一天的价值,其余9天的价值由于客房的时间上的不可存储性,再也无法弥补了。

客房产品的时间属性,使得饭店的客房被称之为世界上最易消失价值的商品之一。饭店应根据客房的这一属性,及时地推销客房产品,以使得饭店客房收益的最大化。

2. 客房产品的随机性和差异性

客人入住饭店,大部分时间在客房中度过,客房是客人休息、工作、会客、娱乐、存放行李物品及清理个人卫生的场所。不同客人的身份、地位不同,生活习惯、文化修养与个人爱好也各有差异,所以对客房服务的要求也是多方面的,这就使客房部业务具有很强的随机性和差异性。

除了客人的要求具有随机性和差异性外,客房部业务本身也具有随机性。客房部的管辖范围较广,除了客房的业务以外一般还负责公共区域的清洁、绿化以及布件洗涤、发放等工作;而且客房的卫生与服务工作比较琐碎,从客房的整理、物品补充、查房、设施设备的日常维修保养到各项客房服务,都具有很强的随机性。

3. 客房产品的私密性

客房是客人在饭店的私人领域,客房业务对私密性的要求很高,服务人员未经客人同意不能随意进入客房,要做到尽量少打扰客人;而且服务人员在客房内不能随意移动、翻看客人物品,应尊重客人的隐私权。

(二) 客房产品的物理属性

客房产品的物理属性主要表现在如下几个方面:

1. 清洁

清洁是客人对客房最基本的要求,也是最挑剔、最讲究的。窗明几净,地面、墙面无灰尘、无污垢。床单、枕套要每日更换。客人对卫生间的清洁要求尤其高。地面、墙面清洁无污,卫生洁具光亮洁净,马桶应每日消毒,手巾、面巾、浴巾等需每日更换。

2. 美观

客房室内装饰布置雅致和谐,家具讲究式样、风格及色调,使客人有一个

赏心悦目的住宿环境。

3. 舒适

客房内家具、用具、供应品齐全,使用方便,并能为住客提供饭店内各种服务信息,如电话使用说明,餐厅、商场营业情况介绍等;为客人提供各种服务,如夜间服务、会客服务、留言服务、代办服务项目等。总之,使住客感到舒适、方便。

4. 安全

为客人创造一个安全的住宿环境,使客人的人身和财物的安全得到保障。客房的设备装置应充分考虑客人的安全因素,客房服务及管理也应该保证客人人身财物安全。如客房钥匙的控制、客房楼层走道安全,以及紧急事故预防和处理等。

二、房务管理的主要工作

大型饭店的房务系统通常设房务总监来管理,由客房部、前厅部、安保部和工程维修部等几个二级部门组成。由于房务系统的工作主要围绕客房的生产和销售展开,因此,房务管理的对客服务工作主要由客房部和前厅部完成。

(一) 前厅部的主要工作

前厅部在饭店运营中起着推销、沟通、协调等重要作用,是饭店的“神经中枢”,主要承担下列9项工作。

1. 销售客房

前厅部的首要功能是销售客房。客房是饭店最主要的收益来源。我国的许多饭店和世界上相当数量的饭店一样,客房的盈利占整个饭店盈利总和的50%以上。因此,能否有效地发挥销售客房的功能,将影响到饭店的总体的经济效益。

前厅客房销售的工作主要由订房推销、接待客人、办理入住登记、排房、确定房价这几个方面组成。

总之,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之一。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实绩。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的职能。

2. 提供信息

除了发挥销售客房的功能外,前厅还应成为提供信息的中心。地处饭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其感兴趣的信息,如将餐饮活动(举办美食周、厨师长特选等)的信息告诉客人。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饭店所在地、所在国的有关信息和指南。例如,向客人介绍游览点的特色、购物中心的地点及营业时间,本地区及其他城市主要饭店的情况,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,充分掌握和及时更新各种固定的与变动的信息,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。

3. 协调对客服务

为了能使客人享受到高水准的服务,前厅部服务人员应以优质服务来衔接饭店前、后台之间及管理部门与客人之间的沟通联络工作。为了达到使客人满意的目的,前厅部应在客人与饭店各有关部门之间牵线搭桥。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。前厅部的责任是根据客人的需求,发挥其信息的集散点和总经理室的参谋部的作用。

4. 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;二是在任何时候都正确地反映饭店客房的销售状况。

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,避免超额预订而使销售部工作陷入被动;另一方面是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,最大限度地客房销售出去。

正确反映饭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,也可称之为“客房长期状况显示系统”;另一种为客房现状显示系统,也称之为“客房短期状况显示系统”。目前大多数饭店使用计算机管理,其应用软件内含有这两种控制系统的子目录。还未使用计算机管理的饭店通常要用客房状况显示架(分为预订显示架和总台开房显示架两种)来控制 and 反映客房状况。客房状况控制系统要随时反映整个饭店每间客房——住客房、走客房、可售房、待修房、内部用房等的状况。正确地掌握饭店状况为客房销售提供了可靠的依据,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讯联络设备外,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、收银等部门的信息沟通工作。

5. 提供各种前厅服务

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、钥匙收发、迎宾接站、物品转交、留言问讯服务等。这些众多工作内容构成了其直接对客服务的功能,其中有一些服务还担负着为饭店创收的任务。但是,前厅部最主要的任务是通过日益完善的机制和管理,将各种服务工作做好。前厅部的服务质量亦是其重要的考核内容之一。高质量的前厅服务能使客人对饭店的总体管理水平留下良好的、深刻的印象。基于此,目前世界上一些饭店奉行“大堂区域”管理理论,其核心思想是使客人在饭店客人集中处的一层大厅内形成对饭店气氛、服务与档次的良好感觉,以便使其他各项服务工作的进行有一个良好的基础,从而使客人对饭店总体留下良好的、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饭店产品的同时,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。

6. 建立客账

目前大多数饭店为了方便客人,促进消费,都向客人提供统一结账服务。客人经过必要的信用证明、查验证件后,可在饭店营业点(商场部除外)签单结账。前台收款处累计客人的消费额,直至客人离店或其消费额达到饭店所规

定的最高欠款额时,才要求客人付款。要做好这项工作,必须注意建立客人账户,对客人消费及时认真地登记,并监督检查客人信用状况。

客人账单可以在客人预订客房时建立(记入定金、预付款和信用卡号码),或在其登记入住时建立。建立客账的目的是记录和监控客人与饭店的财务关系,以免饭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,以保证饭店良好的信誉及应有的经营效益。

7. 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,请客人核查;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,而使客人对饭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饭店的目标,满意而归的客人很可能成为饭店的回头客,饭店的良好声誉很大程度上取决于常客的间接宣传。

8. 建立客史档案

由于前厅部为客人提供入住及离店服务,因而客人基本资料自然就进入饭店对客服务的调度中心及资料档案中心。大部分饭店为住店一次以上的零星散客建立客史档案。按客人姓名字母排列的客史档案记录了饭店所需要的有关客人的主要资料。这些资料是饭店给客人提供周到的、具有针对性服务的依据,同时也是饭店寻找客源、研究市场营销的信息来源,所以必须坚持规范建档和保存制度化两项原则。

9. 辅助决策

前厅部处于饭店业务活动的中心地位,每天都能接触到大量的信息,如有关客源市场、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饭店的管理部门汇报,与饭店有关部门沟通,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,前厅部还应当将有关市场调研、客情预测、预订接待情况、客史资料等收存建档,以充分发挥这些原始资料的作用,真正使前厅