



全国高等院校旅游专业规划教材

Qianting Yu Kefang Guanli

前厅与客房管理

孟庆杰 / 编著



旅游教育出版社

全国高等院校旅游专业规划教材

前厅与客房管理

孟庆杰 编著

旅游教育出版社

· 北 京 ·

策 划:孙延旭

责任编辑:张 毅

图书在版编目(CIP)数据

前厅与客房管理/孟庆杰编著. —北京:旅游教育出版社,2008.4

全国高等院校旅游专业规划教材

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1582 - 4

I. 前… II. 孟… III. 饭店—商业服务—高等学校—教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 020564 号

全国高等院校旅游专业规划教材

前厅与客房管理

孟庆杰 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
E - mail	tepx@163.com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京晨光印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	18.5
字 数	297 千字
版 次	2008 年 5 月第 1 版
印 次	2008 年 5 月第 1 次印刷
印 数	1 - 5000 册
定 价	28.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

但是我们深知,教材出版本身是一个不断完善的动态过程,需要产业的推动、研究的深化、时间的积淀,更需要广大师生的参与。本着这一目的,根据 21 世纪旅游业的发展要求与广大师生的殷切希望,我们根据教育部与国家旅游局对旅游学科的规划与行业要求,对本套教材进行了必要的增补与修订,以确保该系列教材的科学性、权威性。

在此次增补与修订中,我们始终强调教材编写应有的学术规范,无论从选题确定,乃至注释引文、参考文献,每一个细节都力求体现教材编写应有的学术规范。为了实现这样的目标,我们先后在全国广泛遴选作者,聘请在学科研究与教学领域有所建树的专家学者担任教材的编写工作。不少作者都有相关领域的专著成果作为教材写作的支撑,为本套教材的研究含量提供了必要保障。

旅游教育出版社

前言

我国现代饭店业是自实行改革开放政策后才开始起步的,但其发展速度非常惊人。据国家旅游局统计数字显示,到2006年底,全国旅游星级饭店的总数已达12 930家,比2005年底的12 024家增长了7.5%,比1999年时的3 856家激增235%。其中尤以高档豪华饭店的投资升温最为明显。国内按四、五星级标准在建或已建成并将于2007年底前投入运营的饭店有1 057家,其中五星级标准的就有507家。在行业规模快速发展,设施质量不断提高的同时,中国饭店业的经营观念、管理水平和整体服务质量都已取得了长足的进步。饭店业作为颇具规模和发展潜力的新兴产业,为我国经济建设和旅游业的发展作出了令人瞩目的贡献。尽管如此,我国的饭店业仍存在许多问题,与国外成功的饭店管理相比较仍有很大的差距,对此我们必须要有清醒的认识。

我国饭店业在开放的市场上要提高竞争力,实现全面协调可持续的健康发展,必须有人才支撑体系作保障,把重视人才培养作为根本大计。据统计,截至2006年底,我国有高等旅游院校762所,在校生361 129人。提高教育质量,把学生培养成素质高、能力强的应用型人才,使他们成为中国旅游业和饭店业的中坚力量,是旅游高等院校的根本任务。

编写本书的目的,在于为旅游管理专业的本科教学提供一部较为适合的专业课教材。前厅与客房管理,是围绕饭店核心产品——客房的生产与销售而展开的各项管理活动。它是现代饭店运行与管理的重要组成部分。本书分为上、下两编,分别阐述前厅与客房管理的两个重要分支。上编为前厅管理,下编为客房管理,并尽可能使两者完美结合,系统而全面。在编写过程中,坚持先进、实用和可操作的原则,力求适合专业特点和专业培养目标。首先,本书参考和汲取了国内外最新研究成果,使其内容新颖、体系更加完整,力求跟上饭店业发展的步伐。其次,本书适当删减了一些服务规程的细节和工作表格,而增加了运行管理理论与实务的篇幅,使之更符合旅游管理专业本科学生使用。第三,本书在“思考与练习”的设计上,注重启发引导,侧重检查学生运用知识的能力,而尽量避免死记硬背的内容。最后,我们制作了与本书相配套的PPT课件作为课程教学的支撑材料,以增强教学

的可操作性。本书也可作为饭店管理人员和服务人员的培训用书。

在本书编写过程中,得到了许多饭店人士的支持和帮助,并参阅了大量专家学者的相关文献,在此一并向他们表示由衷的敬意和感谢!

由于时间仓促、能力所限,书中不妥和疏漏之处,恳请专家、读者不吝赐教,以便不断改进和完善。

编 者
2008 年 3 月于大连

目 录

上编 前厅管理

第一章 前厅管理概述	(1)
第一节 前厅部的地位与任务	(1)
第二节 前厅部的组织机构	(4)
第三节 前厅部管理者的岗位职责和素质要求	(8)
第四节 前厅环境设计与控制	(14)
思考与练习	(23)
第二章 前厅销售管理	(24)
第一节 客房预订业务管理	(24)
第二节 前台接待业务管理	(35)
第三节 收益管理	(49)
第四节 客账管理	(56)
思考与练习	(61)
第三章 前厅房价管理	(62)
第一节 客房价格的特点与构成	(62)
第二节 房价的种类与计价方式	(66)
第三节 房价的确定方法	(67)
第四节 房价的控制和调整	(71)
思考与练习	(73)
第四章 前厅服务管理	(74)
第一节 前厅服务内容	(74)
第二节 前厅服务质量控制	(83)
第三节 饭店服务的极致——金钥匙服务	(92)

思考与练习	(95)
第五章 前厅信息管理	(96)
第一节 饭店管理信息系统	(96)
第二节 前厅客情预测	(100)
第三节 前厅主要统计报表	(103)
第四节 前厅部的信息传递与沟通	(111)
第五节 前厅文档管理	(116)
思考与练习	(118)
第六章 前厅顾客关系管理	(119)
第一节 建立良好的顾客关系	(119)
第二节 顾客满意与顾客忠诚	(127)
第三节 客人投诉管理	(132)
第四节 客史档案的建立与维护	(143)
思考与练习	(146)
 下编 客房管理	
第七章 客房管理概述	(147)
第一节 客房部的地位与工作任务	(147)
第二节 客房部组织机构	(150)
第三节 客房部管理者岗位职责与素质要求	(152)
第四节 客房部人员配备	(156)
第五节 客房部与其他部门的沟通	(159)
思考与练习	(162)
第八章 客房设计与布置	(163)
第一节 客房类型与设备	(163)
第二节 客房室内空间设计	(166)
第三节 客房内部装饰设计	(175)
第四节 特殊客房的设计与布置	(183)
思考与练习	(187)

第九章 客房清洁保养管理	(188)
第一节 客房的清洁整理	(188)
第二节 客房清洁整理的质量控制	(195)
第三节 公共区域的清洁保养	(201)
第四节 清洁保养技术	(204)
思考与练习	(213)
第十章 客房服务管理	(214)
第一节 客房服务的组织模式	(214)
第二节 客房常规服务	(215)
第三节 客房个性化服务	(221)
第四节 客房服务质量的控制	(228)
思考与练习	(237)
第十一章 客房安全管理	(238)
第一节 客房安全管理概述	(238)
第二节 客房防火工作	(241)
第三节 客房防盗工作	(245)
第四节 客房其他事故的处理与防范	(248)
思考与练习	(252)
第十二章 客房设备用品管理与成本控制	(253)
第一节 客房设备管理	(253)
第二节 客房日用品的控制	(259)
第三节 布件管理	(265)
第四节 客房部成本费用控制	(270)
第五节 客房部预算管理	(278)
思考与练习	(282)
参考文献	(283)

上 编

前厅管理

第一章

前厅管理概述

第一节 前厅部的地位与任务

前厅部(Front Office)也称客务部、前台部、大堂部,是饭店组织客源、销售客房商品、沟通和协调各部门的对客服务,并为宾客提供前厅系列服务的综合性部门。

一、前厅部在饭店中的地位

前厅部是现代饭店的重要组成部分,在饭店经营管理中占有举足轻重的地位。前厅部的运转和管理水平,直接影响到整个饭店的经营效果和对外形象。前厅部在饭店中的重要地位,主要表现在以下几个方面:

(一)前厅部是饭店业务活动的中心

前厅部是一个综合性服务部门,服务项目多、服务时间长,饭店的任何一位客人,从抵店前的预订,到入住,直至离店结账,都需要前厅部提供服务。前厅是客人与饭店联系的纽带。前厅部通过客房商品的销售来带动饭店其他各部门的经营活动。同时,前厅部还要及时地将客源、客情、客人需求及投诉等各种信息通报有关部门,共同协调整个饭店的对客服务工作,以确保服务工作的效率和质量。所以,前厅部通常被视为饭店的“神经中枢”,是整个饭店承上启下、联系内外、疏通左右的枢纽。无论饭店规模大小、档次如何,前厅部总是向客人提供服务的中心。

（二）前厅是饭店形象的代表

饭店形象是公众对于饭店的总体评价,是饭店的表现与特征在公众心目中的反映。饭店形象对现代饭店的生存和发展有着直接的影响。一个好的形象是饭店巨大的精神财富。

饭店前厅部的主要服务机构通常都设在客人来往最为频繁的大堂。任何客人一进店,就会对大堂的环境艺术、装饰布置、设备设施和前厅部员工的仪容仪表、服务质量、工作效率等,产生深刻的“第一印象”。而这种第一印象在客人对饭店的认知中会产生非常重要的作用。它产生于瞬间,但却会长时间保留在人们的记忆之中。

客人入住期满离店时,也要经由大堂。前厅服务人员在为客人办理结算手续、送别客人时的工作表现会给客人留下“最后印象”,优质的服务将使客人对饭店产生依恋之情。

客人在饭店整个居留期间,前厅要提供各种有关服务。客人遇到困难要找前厅寻求帮助。客人感到不满时也要找前厅进行投诉。在客人的心目中,前厅便是饭店。而且,在大堂汇集的大量人流中,除住店客人外,还有许多前来就餐、开会、购物、参观游览、会客交谈、检查指导等各种客人。他们往往停留在大堂,对饭店的环境、设施和服务品头论足。

因此说,前厅的管理水平和服务水准,往往直接反映整个饭店的管理水平、服务质量和服务风格。前厅是饭店工作的“橱窗”,代表着饭店的对外形象。

（三）前厅部是饭店组织客源、创造经济收入的关键部门

为宾客提供食宿是饭店的基本功能,客房是饭店出售的最大、最主要的商品。通常在饭店的营业收入中,客房销售额要高于其他各项销售收入。据统计,目前国际上客房收入一般占饭店总营业收入的 50% 左右,而在我国则还要高于这个比例。前厅部的有效运转是提高客房出租率,增加客房销售收入,从而提高饭店经济效益的关键之一。

（四）前厅部是饭店管理的参谋和助手

作为饭店业务活动的中心,前厅部直接面对市场、面对客人,是饭店中最敏感的部门。前厅部能收集到有关市场变化、客人需求和整个饭店对客服务、经营管理的各种信息并对这些信息进行认真的整理和分析,每日或定期向饭店提供真实反映饭店经营管理情况的数据报表和工作报告,并向饭店管理机构提供咨询意见,作为制订和调整饭店计划和经营策略的参考依据。

二、前厅部的工作任务

前厅部基本工作任务就是推销客房商品及饭店其他产品,协调饭店各部门,向客人提供满意的优质服务,使饭店获得理想的经济效益和社会效益。具体来讲,前厅部主要有以下几项工作任务:

(一)销售客房商品

销售客房商品是前厅部的首要任务。如前所述,客房是饭店出售的最大、最主要的产品,客房收入是饭店经济收入的主要来源。同时,客房商品具有价值不可储存性的特征,是一种“极易腐烂”的商品。因此,前厅部的全体员工必须尽力组织客源,推销客房商品,提高客房出租率,以实现客房商品价值,增加饭店经济收入。前厅部销售客房的数量和达成的平均房价水平,是衡量其工作绩效的一项重要的客观标准。

前厅部销售客房商品通常包括以下工作内容:

(1)参与饭店的市场调研和房价及促销策划的制订,配合营销部、公关部进行对外联系,开展促销活动。

(2)开展客房预订业务。

(3)接待有预订和未经预订而直接抵店的客人。

(4)办理客人的登记入住手续,安排住房并确定房价。

(5)控制客房的使用状况。

(二)调度饭店业务,协调对客服务

调度饭店业务是现代饭店前厅部的一个重要功能。现代饭店是既有分工,又有协作,相互联系、互为条件的有机整体,饭店服务质量的好坏取决于宾客的满意程度,而宾客的满意程度是对饭店每一次具体服务所形成的一系列感受和印象的总和。在对客服务的全过程中,任何一个环节出现差错,都会影响到服务质量、影响到饭店的整体声誉。所以,现代饭店要强调统一协调的对客服务,要使分工的各个方面都能有效运转、都能充分发挥作用。前厅部作为饭店的“神经中枢”,承担着安排饭店业务的调度工作和对客服务的协调工作。其主要表现在:

(1)将通过销售客房商品活动所掌握的客源市场、客房预订及到客情况及时通报其他有关部门,使各有关部门有计划地安排好各自的工作,互相配合,保证各部门业务的均衡与衔接。

(2)将客人的需求及接待要求等信息传递给各有关部门,并检查、监督落实情况。

(3)将客人的投诉意见及处理意见及时反馈给有关部门,以保证饭店的服务质量。

为适应旅游市场需求,增强企业自身的竞争能力,现代饭店,尤其是高档大、中型饭店的业务内容越来越多,分工越来越细,前厅部这种调度饭店业务的功能也就显得更为重要。

(三)提供各项前厅服务

前厅部作为对客服务的集中点,除开展预订和接待业务,销售客房商品、协调各部门对客服务外,本身也担负着大量的直接为客人提供日常服务的工作。

如,行李服务、问讯服务、商务中心服务、电话总机服务、委托代办服务、商务楼层服务等。由于前厅部的特殊地位,使得这些日常服务工作的质量、效率显得非常重要。

(四)处理客人账目

位于前厅的收银处(Cashier),每天负责核算和整理各营业部门收银员送来的客人消费账单,为离店客人办理结账收款事宜,确保饭店的经济利益;同时编制各种会计报表,以便及时反映饭店的营业活动状况。收银处的隶属关系,因饭店而异。从业务性质来说,前厅收银处一般直接归属于饭店财务部,但由于它处在接待客人的第一线岗位,在其他方面又需接受前厅部的管理。

(五)提供有关饭店经营管理信息,建立客人资料和其他资料档案

前厅部作为饭店的信息传递中心,要及时、准确地将各种有关信息加以处理,向饭店的管理机构报告,作为饭店经营决策的参考依据。

前厅部还要建立住店客人(主要是重要客人、常客)的资料档案,记录客人在店逗留期间的主要情况和数据,掌握客人动态。对客史资料及市场调研和预测、客人预订、接待情况等信息收存归类,并定期进行统计分析,便形成了以前厅为中心的收集、处理、传递及储存信息的系统,通过已掌握的大量信息来不断地改进饭店的服务工作,提高饭店的科学管理水平。

第二节 前厅部的组织机构

科学合理地设置前厅部的组织机构,是前厅部顺利开展各项工作,提高运行和管理效率的组织保证。前厅部的组织机构设置,必须有利于提高工作效率、有利于对客服务,保证各项工作能相互协调地、有序地进行。

一、前厅部的组织机构设置

(一)前厅部组织机构设置的原则

根据前厅部的工作特点,前厅部的组织机构设计应体现以下原则:

1. 从实际出发原则

前厅部组织机构的设置,应结合饭店的企业性质、规模、地理位置、管理方式和经营特色等实际情况,不宜生搬硬套。例如,规模小的饭店可以考虑将前厅部并入客房部,不必单独设置机构。

2. 精简高效,分工合理原则

为防止机构重叠臃肿、人浮于事的现象,前厅部的组织机构设置要“因事设职,因职用人”,而不能“因人设岗”。但精简并不意味着过分简单化,使岗位出现职能空缺的现象。

前厅部的机构设置还应考虑管理的跨度问题,注意管理者的合理分工。管理的跨度,是指一个管理者能够直接、有效地指挥控制下属的人数。跨度大小的影响因素有很多,包括层次因素、能力水平、服务形式等。跨度太大,管理者管辖下属的人数过多,会影响信息的传递,使效率低下;而跨度太小,则容易造成任务不明确,执行不力,同样也会影响前厅部的运作效率。分工合理有利于提高员工的工作技能、工作责任心,提高员工的服务质量和效率。

3. 任务明确,统一指挥原则

前厅部的机构设置,应使每个岗位的员工都有明确的职责、权利和具体的工作内容。同时,还应明确上下级的隶属关系及相关信息传递、反馈的渠道、途径和方法,防止职能空缺和业务衔接脱节等现象的出现。

前厅部组织机构的设置,应建立明确的垂直层级指挥系统。部门中的任何成员只能接受一个上级的指挥,这样才能有效地督导日常工作,使内部沟通渠道畅通,层层负责,权责分明。否则,多头指挥将会使受命者无所适从,同时也会损害管理者的权威。

4. 便于协作,服务顺畅原则

前厅部运行不仅要求纵向的统一指挥,还要求横向的内部成员间的协作与沟通。更重要的是,前厅部作为饭店的“神经中枢”,其组织机构的设置,一方面要有利于前厅部与饭店其他相关部门在业务经营和管理方面的合作,另一方面要有利于为客人提供高质量和高效率的优质服务。因此,要以方便客人,满足客人需要为前厅部组织机构设置的根本出发点。

(二) 前厅部组织机构的形式

前厅部组织机构的具体设置,各饭店不尽相同。目前,在我国因饭店的规模不同,大致有以下几种模式:

(1) 饭店设客房事务部或称房务部,下设前厅、客房、洗衣和公共卫生四个部门,统一管理预订、接待、住店过程中的一切住宿业务,实行系统管理。在前厅部内部通常设有部门经理、主管、领班和服务员四个管理层次。这种模式一般为大型饭店所采用。

(2) 前厅作为一个与客房部并列的独立部门,直接向饭店总经理负责。在前厅部内设有部门经理、领班、服务员三个管理层次。中型饭店和一些小型饭店一般采用这种模式。

(3) 前厅不单独设立部门,其功能由总服务台来承担。总服务台作为一个班组归属于客房部,只设领班(主管)和总台服务员两个管理层次。过去,小型饭店一般采用这种模式。

随着市场竞争的加剧,许多小型饭店也增设了前厅部,扩大了业务范围,以强化前厅的推销和“枢纽”功能,发挥前厅的参谋作用。

大、中、小三种不同规模饭店的前厅部组织机构,如图1-1、图1-2、图1-3所示。

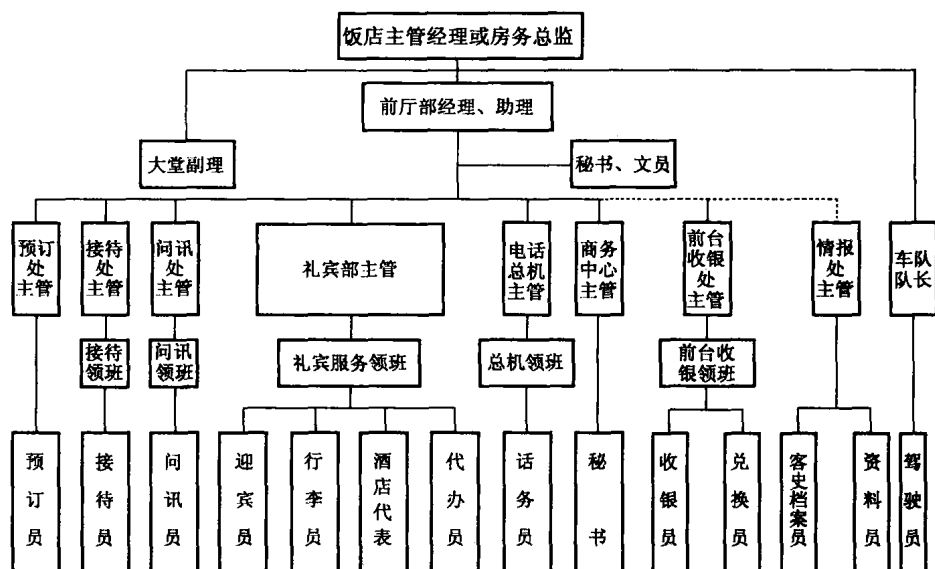


图1-1 大型饭店前厅部组织结构图

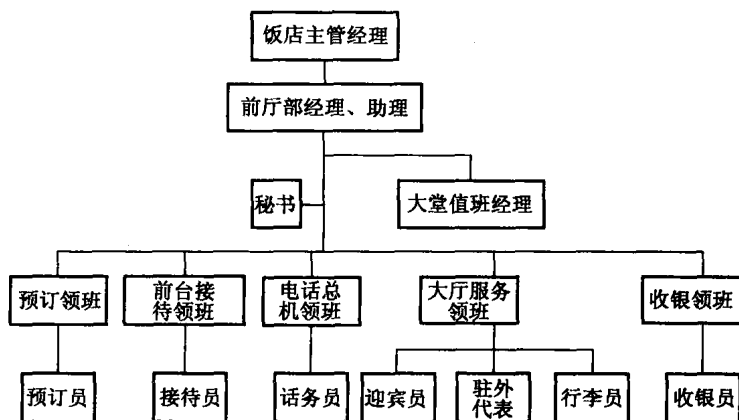


图1-2 中型饭店前厅部组织结构图

二、前厅部各班组的职能

前厅部的工作任务,是通过其内部各机构分工协作共同完成的。如前所述,饭店规模不同,前厅部业务分工也不同,但一般设有以下主要机构:

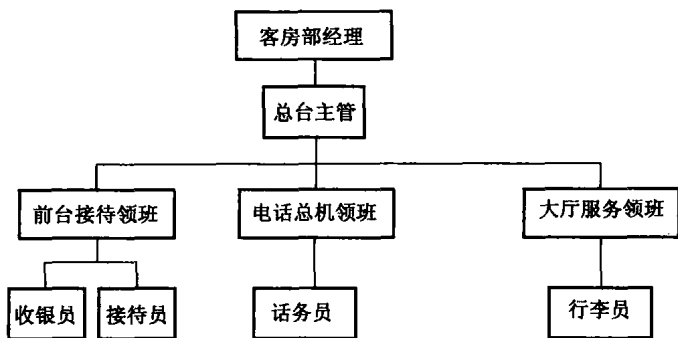


图 1-3 小型饭店总服务台组织结构图

(一) 预订处 (Reservation)

预订处业务,主要有接受、确认和调整来自各个渠道的房间预订,办理订房手续;制作预订报表,对预订进行计划、安排和管理;掌握并控制客房出租状况;负责联络客源单位;定期进行房间销售预测并向上级提供预订分析报告等。

(二) 接待处 (Reception)

接待处业务,主要是负责接待抵店投宿的客人,包括团体、散客、长住客、非预期到店及无预订客人;办理宾客住店手续,分配房间;与预订处、客房部保持联系,及时掌握客房出租变化,准确显示房态;制作客房销售情况报表,掌握住房客人动态及信息资料等。

(三) 问讯处 (Information)

问讯处业务,主要是负责回答宾客的询问,提供各种有关饭店内部和饭店外部的信息;提供收发、传达、会客等应接服务;负责保管所有客房钥匙。

(四) 礼宾部 (Concierge)

礼宾部业务,主要是负责在店口或机场、车站、码头迎送宾客;调度门前车辆,维持门前秩序;代客卸送行李,陪客进房,介绍客房设备与服务,并为客人提供行李寄存和托运服务;分送客人邮件、报纸、转送留言、物品;代办客人委托的各项事宜。

(五) 电话总机 (Telephone Switch Board)

电话总机业务,主要是负责接转饭店内外电话,承办长途电话回答客人的电话询问;提供电话找人、留言服务;叫醒服务;播放背景音乐;充当饭店出现紧急情况时的指挥中心。

(六) 商务中心 (Business Centre)

商务中心的主要业务,是提供信息及秘书性服务,如收发电传、传真和电报、复印、打字及计算机文字处理等。

(七) 收银处 (Cashier)

收银处,主要负责饭店客人消费的所有收款业务,包括客房餐厅、酒吧、长途电话等各项服务费用;同饭店一切有宾客消费部门的收银员和服务员联系,催收核实账单;及时催收长住客人或公司超过结账日期,长期拖欠的账款;夜间统计当日营业收益,制作报表。

(八) 大堂副理 (Assistant Manager)

大堂副理是饭店管理机构的代表人之一,其主要职责,是代表总经理负责前厅服务的协调、贵宾接待、投诉处理等服务工作及大堂环境、大堂秩序的维护等事项。

第三节 前厅部管理者的岗位职责和素质要求

前厅部的管理工作要靠高素质的管理者去完成。前厅部管理者,是指在前厅部运行过程中,具体执行计划,负责组织、指挥、协调和控制的人,包括前厅部经理、大堂副理及各班组的主管和领班。他们在工作中各自扮演着不同的角色,担任着不同的岗位职责,其基本素质要求也不相同。

一、前厅部经理

(一) 前厅部经理的角色

不同层次的管理者,在饭店运行中扮演着不同的角色。对于管理者来说,要使自己能在饭店中发挥应有的作用,首先必须认识自己的角色,认识角色的功能和作用,也就是所说的角色认知。这样,才能充分扮好自己在饭店中的角色,才能摆正位置、端正心态,明确自己的工作目标。

前厅部经理是饭店的中层管理者,而中层管理者在饭店中处于至关重要的地位。一家饭店能保持持续发展,实现理想的业绩,关键在于饭店中是否拥有一批具有市场意识、竞争意识和责任意识精干、高效、优秀的中层管理者。中层管理者是饭店的中坚和脊梁,是饭店的核心人才库,是饭店得以生生不息的创新源泉,是饭店提高市场竞争力不可或缺的“助推器”。

作为一名中层管理者,前厅部经理上有上司,下有下属,左右有客户、同事,处于四维空间之中。一方面,前厅部经理通过有效的管理,领导下属工作,实现饭店的目标;另一方面,前厅部经理又是业务带头人,在业务上花费许多时间和精力。更为重要的是,前厅部经理在客户层面、市场层面、管理层面具有比饭店高层和一般员工更大的信息量和体验,因而,更容易抓住经营变革的突破口和操作点,为饭店创造更大的价值。

大体上讲,前厅部经理主要应扮演好以下几种角色: