



四版

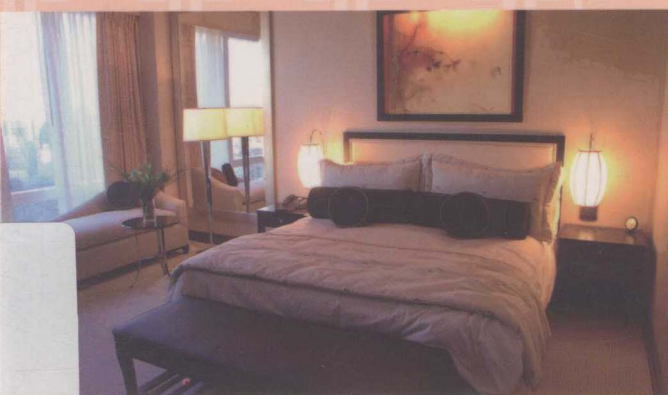
# 旅館客務管理實務

## FRONT OFFICE MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE



羅弘毅 著

韋桂珍 編審



旅館客務管理實務 = Front office management theory and practice

/ 羅弘毅著. —三版. —臺北市：華立圖書，2006[民95] 面：公分

ISBN 978-957-784-181-1 (平裝)

1. 旅館業 — 管理

493.2

95015520

# 旅館客務—管理實務

*Front Office Management Theory and Practice*

四版

著者：羅弘毅

編審：韋桂珍

校對：胡宛仙

圖書編號：5504d

責任編輯：林玉香

出版者：華立圖書股份有限公司

電話：(02)2221-7375

傳真：(02)2221-2085

E-mail：service@jolihi.com.tw

購書地址：23545 新北市中和區員山路 504 號 5 樓之 9

帳戶：華立圖書股份有限公司

郵撥帳號：15575863

建議售價：590 元

四版一刷：2011 年 3 月

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換，退書請寄儲運部 23556 新北市中和區立德街 210 巷 3 號，電話(02)2221-2321，傳真(02)2221-7385

行政院新聞局核准登記局版臺業字第四五三二號

有著作權

不准侵害

～歡迎蒞臨 [www.jolihi.com.tw](http://www.jolihi.com.tw) 網站，我們會隨時提供新的資訊與您分享～



# PREFACE

## 序



旅館客務管理實務  
Front Office Management Theory and Practice

盡信書不如無書，但無書卻無法傳承發展。我國自民國六十二年正式設立觀光局以來，雖經三十餘年的努力，各項旅遊相關之軟硬體建設與發展卻始終不盡令人滿意。其原因或許不一，但未能配合本土特性發展是不爭的事實。

觀光是必須以文化做支撐的。光求移植外人的觀念，所能獲致的成果，充其量可以東施效顰而已。因此國內在發展觀光三十年，依舊依靠大量外來材料做訓練，卻未整合出本土的觀光理論，就難怪成績永遠位於地區之末了。

有人說規劃旅遊是國家的責任，就硬體與環境來說是對的。但是文化是不能由國家來創造的，沒有民眾投入的文化活動是不可能生根的！身為觀光從業員，個人時常覺得惶恐，是不是我們把自身職責都遺忘了呢？所幸工作上曾經有林董事長清坡先生及若色總經理等長官容許於工作中創新、實驗；又得緣參與職訓教育多年，並蒙中華文化基金會韋桂珍老師費心協助，並提供教學研發機會。故雖個人資質駑鈍，又兼個性迂懶，經數年整理後居然得成野人獻曝，奉以求教先進同業亦了卻個人一樁心願。

服務業原無專家可言，好與不好都是相對的。唯望本文能拋磚引玉，請動行業先進共同研發，讓國內的旅館有朝一日能獲得國際認同，中國式的管理能自成一家之言，充分的表現我國淵遠流長的文化特色。這才不愧是站在國民外交的第一線呢。

羅弘毅



# 前言

在國內餐旅教學中，同一主題在不談作業時常被劃歸為“管理” (Management) ，屬“理論” (Theory) 課程。介紹作業時就是“實務” (Practice) 課程。在授課次序上常是管理先於實務。但是管理者管的就是實務，所以不懂實務何以奢談管理？相對的，其實“實務”就是理論的應用，應用時所需的公式、觀點則完全來自理論。有效運用“應用”以發生“產值”，就是管理。所以管理不僅是理論也是實務，理論必須產生管理實務所需要的依據。進一步討論起來，許多理論課程談的實在是概論 (Outline 或 Introduction) 。概論像是從旁觀者立場瞭解行業，如不能深入研究理論，最後就將無法進行應用。所以本書將嘗試將理論與實務結合！

其次，本書將嘗試建立本土的管理理論。一般來說每本書都會適合著者的生活環境，但是不見得適合所有環境<sup>註1</sup>。同樣個別旅館的規範，是否能廣泛通用也不無疑問<sup>註2</sup>。如僅傳授個人經驗，偏廢更是難免<sup>註3</sup>！那麼甚麼是可以多方適合、廣泛通用又不偏廢的理論呢。這必須留待讀者判斷，需要經過廣泛驗證才能確定。不過本書將試從作業中闡述管理要點、驗證管理的理論，以附流程圖說明所有可能的變化，與遭遇錯誤時的處理。較複雜的作業再以實例介紹。希望因此非僅適合教學使用，對設計者、投資者、管理者及從業員自我提昇時都有一定的參考價值。當然我們仍然不建議直接套用任何理論。

那麼“作業”為什麼不應留待業界教呢？這就好像受完駕訓，拿到駕照而不能道路駕駛一樣。新手駕駛缺乏的應該只是道路經驗，不應該是操作能力，尤其是自用駕照還可以慢慢練習，職業駕照就不適當了。當本科生外語練習不多於外文科系，專業能力又不強於通過適用的基層員工，本科的競爭優勢就喪失殆盡了。其實想在眾說紛紜的社會應用科學裡釐清、連接理論與實務，本身就是學問。所以為了達成上述目標，本書作了如下設定：

## 一、以散客作業為切入點介紹，以團體作業為輔助

除會計作業對象的不同外，就服務上來說團體是散客的放大。當然在放大過程中，部分東西是需要修正的。故在爾後的討論會以散客為基礎，再補強團體的部份。

## 二、單位名稱、職稱與職責的界定

業界對職稱與職責的定義並不統一。要瞭解相同職稱在不同公司扮演的角色，通常需要比對其業務與權責。爲了方便瞭解，本書以組織區分章節，說明單位的組織與職責，然後逐項介紹作業。在每章結束前，也會介紹該單位在處理意外事故時的角色，及場地與設施的規劃。當人員不瞭解作業重要性時，就常會忽略它。不瞭解設備時，就不能發揮昂貴設備的功能。這對行業進步當然是負面的。觀光旅館管理規則明確的規定了旅館的“應設”與“得設”設施。因此該等旅館的組織較完整。又由於必須定時提報營運數據，各種報表也更爲完備。但同一規則對旅館的組織與職稱並無特殊規定，僅對“經理人”要求注意專業<sup>[註4]</sup>。也就是說旅館的組織不是法定的，各個旅館可依需要將之“個別化”(individualize)。只要其方式是合邏輯的、成本的以及適合其作業的。當同一職位有數種不同稱謂時，本書將採用者是最易於瞭解且合於邏輯的。有些存在於大型旅館中，因應工作量而分割出來的單位，如旅遊中心、票務中心或商務中心等，本書將介紹其功能及作業，但不單獨強調其組織。所以各型旅館應視需要分化或合併組織。

## 三、相關知識的補強

客務部的服務是極生活化的，需要大量相關知識來支撐。其最基本、通用與重要的部分，將在第六章介紹與附錄中介紹。

## 四、由報表介紹帶入管理觀念

報表是一項重要的管理工具。管理觀念將在各章節中介紹，第七章中則將分類、彙整報表。直接運用於作業中的表格，當然在討論作業一並介紹加註英文。所有作業及報表都將先以人工作業方式呈現，若與電腦作業有差異時會依需要補強。因爲所有的電腦作業都只是在將人工作業自動化，設計電腦作業軟體之初，必須先作系統分析(System Analysis)，這一步驟將決定系統好壞。完全依靠套裝程式，實際上是強迫作業將就電腦，要表現獨特的細膩服務會有困難。而報表也必須先由管理者設計、檢討，才能夠正確與適切的表達訊息。否則管理者會總覺得資料不齊全。同樣的，除法定報表外，管理者可依需要自行整合。

## 五、人力與編制的探討

餐旅服務業是人力密集行業，恰當的人力分配可節省大量的開支。但是旅館的人力也必須決定於服務型態與員工訓練。曾有業者在上世紀七〇年代，非常自豪於“以超過兩個員工服務一間客房”。這種說法叫員工客房比(Staff-Room Ratio)，係以全部員工數來比除總房數以表達整體的人力負擔。當時美國的平均員工客房比不到 1.5:1，北歐則少於 1:1。如果服務內容並無特殊之處，這就等於說該旅館員工

的工作能力低於北歐同行一半。也就難怪 90 年代後就沒有聽其提起過！本書中將就設定的旅館型態、規模與作業來估算各單位人力。但影響因素太多，數據謹供參考。

## 六、旅館性質與規模設定

本書為求討論方便，將以台灣有完整編制與分工的最小都市型商務旅館為討論樣本，並設定相關數據如下：

(一)旅館型態(Type of hotel)：都市型商務旅館

(二)客房總數(Total guest rooms)：200

(三)平均住房率(Average occupancy)：80%

(四)多人佔房率(Double occupancy)：1.1%

(五)平均住宿天數(Average staying days)：3



■筆者代表觀光局至外蒙授課

## 註 釋

NOTE

註 1：有國外的電腦管理軟體輸入台灣時，後台系統不合國內財會需要，連中文姓名都無法檢索。

註 2：許多書籍中提到訂房可超收 5%到 10%，但無一解釋其中原委。

註 3：有些旅館因節省作業人力而取消床罩 (Bed Cover / Bed Spray)，但是有主管解釋為“床罩不清潔所以取消”。實則愈貴的房間床罩愈華麗，且愈不會被取消。上項說法不攻自破。

註 4：觀光旅館業管理規則第三十四條：觀光旅館業之經理人應具備其所經營業務之專門學識與能力。





旅館客務管理實務

## 目

## 錄

## Contents

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Chapter 1 概論         | 2   |
| 第一節 台灣旅館發展簡史         | 3   |
| 第二節 行業介紹             | 13  |
| 第三節 客務部之組織、職掌與編制     | 28  |
| 第四節 客務部特性            | 39  |
| 問題探討                 | 42  |
| Chapter 2 訂房組作業      | 44  |
| 第一節 訂房組的組織與職掌        | 45  |
| 第二節 訂房作業             | 48  |
| 第三節 如何接受訂房           | 66  |
| 第四節 設備與場所            | 80  |
| 問題探討                 | 82  |
| Chapter 3 服務中心作業     | 84  |
| 第一節 服務中心             | 85  |
| 第二節 行李的轉運與保管         | 88  |
| 第三節 信函及包裹之轉運與寄存      | 97  |
| 第四節 大廳內之安全、清潔工作與其他服務 | 100 |
| 第五節 門衛作業             | 104 |
| 第六節 機場接待             | 107 |
| 第七節 車輛調度、管理          | 115 |
| 第八節 場所與設備            | 121 |
| 問題探討                 | 124 |



## Chapter 4 總機組作業 126

|      |              |     |
|------|--------------|-----|
| 第一節  | 總機組的特質、組織與職掌 | 127 |
| 第二節  | 電話系統的規劃      | 130 |
| 第三節  | 電話的接轉與計費     | 134 |
| 第四節  | 其他服務         | 141 |
| 第五節  | 意外事故的處理      | 147 |
| 第六節  | 作業場所與設備      | 152 |
| 問題探討 |              | 155 |

## Chapter 5 接待與登記作業 156

|      |          |     |
|------|----------|-----|
| 第一節  | 接待作業     | 157 |
| 第二節  | 接待的準備工作  | 161 |
| 第三節  | 客房門禁與管制  | 171 |
| 第四節  | 登記作業     | 175 |
| 第五節  | 住宿狀況的更改  | 189 |
| 第六節  | 帳目處理注意事項 | 194 |
| 第七節  | 結帳與遷出作業  | 197 |
| 第八節  | 秘書性質的服務  | 204 |
| 第九節  | 作業場所與設備  | 212 |
| 問題探討 |          | 220 |

## Chapter 6 客房規劃與相關知識介紹 222

|      |            |     |
|------|------------|-----|
| 第一節  | 客務部需要的相關知識 | 223 |
| 第二節  | 客房介紹       | 224 |
| 第三節  | 客房門鎖系統介紹   | 232 |
| 第四節  | 外幣識別基本常識   | 237 |
| 第五節  | 機票、訂位與相關知識 | 254 |
| 第六節  | 旅館的消防      | 267 |
| 問題探討 |            | 293 |



## Chapter 7 客房稽核作業 294

|      |           |     |
|------|-----------|-----|
| 第一節  | 客務部報表之重要性 | 295 |
| 第二節  | 客房作業報表    | 298 |
| 第三節  | 稽核報表      | 312 |
| 第四節  | 統計與分析報表   | 318 |
| 問題探討 |           | 325 |

## 附 錄 326

|     |                |     |
|-----|----------------|-----|
| 附錄一 | 統一發票使用辦法       | 327 |
| 附錄二 | 直航航空公司名稱及相關資料表 | 330 |
| 附錄三 | 國際主要都市、機場名稱及簡寫 | 331 |
| 附錄四 | 客務作業用語補遺       | 338 |

## 客務作業常用名詞（中、英、日）對照 347



## 圖目錄

|                            |     |                      |     |
|----------------------------|-----|----------------------|-----|
| 圖 1-01 橫濱八景島海洋公園有輪椅登車門之遊園車 | 16  | 圖 4-02 人工長途掛號作業流程圖   | 137 |
| 圖 1-02 觀光旅館專用標誌            | 17  | 圖 4-03 人工喚醒作業流程圖     | 142 |
| 圖 1-03 旅館業專用標誌             | 18  | 圖 4-04 團體喚醒作業流程圖     | 144 |
| 圖 1-04 民宿專用標誌              | 19  | 圖 4-05 自動喚醒作業流程圖     | 145 |
| 圖 1-05 五朵及三朵梅花標誌           | 20  | 圖 4-06 總機意外事故處理流程圖   | 150 |
| 圖 1-06 國外星級評鑑標誌舉例          | 22  | 圖 4-07 總機室配置圖        | 152 |
| 圖 1-07 旅館組織示意圖             | 31  | 圖 4-08 總機室中繼機台       | 153 |
| 圖 1-08 客務部組織示意圖            | 33  | 圖 4-09 多重設定鬧鐘        | 154 |
| 圖 1-09 旅館制服範例              | 34  | 圖 4-10 旋轉名條架         | 154 |
| 圖 1-10 各種員工名牌舉例            | 35  | 圖 5-01 接待組織圖         | 159 |
| 圖 2-01 訂房組組織圖              | 46  | 圖 5-02 房間狀況架         | 162 |
| 圖 2-02 旅遊券示意圖              | 59  | 圖 5-03 人工排房流程圖       | 163 |
| 圖 2-03 銀行小額匯票示意圖           | 60  | 圖 5-04 歡迎水果示意圖       | 165 |
| 圖 2-04 BANK DRAFT 示意圖      | 60  | 圖 5-05 歡迎鮮花示意圖       | 166 |
| 圖 2-05 住宿券示意圖              | 61  | 圖 5-06 歡迎酒類示意圖       | 166 |
| 圖 2-06 訂房訂金收受流程圖           | 62  | 圖 5-07 燙金示意圖         | 167 |
| 圖 2-07 住房率預估示意圖            | 69  | 圖 5-08 歡迎蛋糕示意圖       | 167 |
| 圖 2-08 人工作業之訂房狀況顯示板        | 70  | 圖 5-09 歡迎示意圖         | 168 |
| 圖 2-09 訂房收受流程圖             | 71  | 圖 5-10 歡迎巧克力盒示意圖     | 168 |
| 圖 2-10 訂房及付款確認函            | 74  | 圖 5-11 歡迎茶示意圖        | 169 |
| 圖 2-11 訂房資料夾儲放設備舉例         | 75  | 圖 5-12 結合房狀燈號的鑰匙盒示意圖 | 173 |
| 圖 2-12 訂房組配置示意圖            | 80  | 圖 5-13 鑰匙及鑰匙鍊組合示意圖   | 174 |
| 圖 3-01 廣義服務中心組織圖           | 86  | 圖 5-14 旅客登記卡         | 175 |
| 圖 3-02 行李牌示意圖              | 89  | 圖 5-15 散客遷入流程圖       | 176 |
| 圖 3-03 行李貼紙及提示性貼紙示意圖       | 89  | 圖 5-16 團體遷入流程圖       | 180 |
| 圖 3-04 行李遷入流程圖             | 90  | 圖 5-17 住宿券           | 182 |
| 圖 3-05 行李遷出流程圖             | 92  | 圖 5-18 鑰匙卡           | 184 |
| 圖 3-06 行李寄存流程圖             | 94  | 圖 5-19 餐券製發流程圖       | 187 |
| 圖 3-07 中正機場旅客服務櫃臺          | 113 | 圖 5-20 歡迎酒會請貼        | 188 |
| 圖 3-08 服務中心配置示意            | 121 | 圖 5-21 換房換價流程圖       | 189 |
| 圖 3-09 行李車示意圖              | 123 | 圖 5-22 掛帳過高通知單       | 196 |
| 圖 3-10 叫人牌示意圖              | 124 | 圖 5-23 結帳流程圖         | 198 |
| 圖 4-01 總機組織圖               | 128 | 圖 5-24 電子發票圖         | 201 |

|          |                            |     |        |                    |     |
|----------|----------------------------|-----|--------|--------------------|-----|
| 圖 5-25   | 快速結帳授權表                    | 202 | 圖 6-18 | 傳統機票範例             | 256 |
| 圖 5-26   | 電子郵件秤                      | 207 | 圖 6-19 | 電子機票範例             | 260 |
| 圖 5-27   | 接待櫃臺示意圖                    | 212 | 圖 6-20 | 電子機票收據範例           | 261 |
| 圖 5-28   | 大廳示意圖                      | 213 | 圖 6-21 | 套裝遊程旅遊券（旅館聯）範<br>例 | 265 |
| 圖 5-29   | 接待櫃臺示意圖                    | 214 | 圖 6-22 | 登機証                | 265 |
| 圖 5-30   | 櫃臺鑰匙盒全景                    | 215 | 圖 6-23 | 機場服務費收據            | 266 |
| 圖 5-31   | 燈號動作系統圖                    | 216 | 圖 6-24 | 差動式探測器示意圖          | 268 |
| 圖 5-32   | 旅客帳卡夾櫃                     | 216 | 圖 6-25 | 定溫式探測器示意圖          | 269 |
| 圖 5-33   | 公共地區保險箱                    | 217 | 圖 6-26 | 偵煙式探測器示意圖          | 270 |
| 圖 5-34   | 投入式保險箱                     | 217 | 圖 6-27 | 消防信號視覺告知設備         | 272 |
| 圖 5-35   | 磁性及紫外光驗鈔機                  | 218 | 圖 6-28 | 消防信號音響告知設備         | 273 |
| 圖 5-36   | 手動刷卡機                      | 218 | 圖 6-29 | 一般灑水系統動作示意圖        | 274 |
| 圖 5-37   | 外幣兌換牌                      | 219 | 圖 6-30 | 泡沫灑水系統動作示意圖        | 274 |
| 圖 6-01   | 各種房型之床舖                    | 226 | 圖 6-31 | 客房防火隔間示意圖          | 275 |
| 圖 6-02   | 角間套房客廳                     | 227 | 圖 6-32 | 防煙垂壁               | 276 |
| 圖 6-03   | 各種床型實例                     | 228 | 圖 6-33 | 防火鐵捲門與逃生門          | 277 |
| 圖 6-04   | 客房組成圖                      | 229 | 圖 6-34 | 進排風閘門              | 278 |
| 圖 6-05   | 客房實例圖                      | 232 | 圖 6-35 | 倒轉泡沫滅火器示意圖         | 280 |
| 圖 6-06   | 電腦鎖的無線解碼器                  | 235 | 圖 6-36 | 二氧化碳滅火器示意圖         | 281 |
| 圖 6-06-1 | 電腦鎖鑰匙卡舉例                   | 236 | 圖 6-37 | 乾粉滅火器示意圖           | 282 |
| 圖 6-07   | 外幣兌換流程圖                    | 240 | 圖 6-38 | 消防栓示意圖             | 284 |
| 圖 6-08   | 新版新台幣防偽圖例                  | 242 | 圖 6-39 | 各種灑水器示意圖           | 285 |
| 圖 6-09   | 新版美金防偽圖例                   | 243 | 圖 6-40 | 室內逃生梯示意圖           | 286 |
| 圖 6-10   | 信用卡版面設計                    | 247 | 圖 6-41 | 緩降機操作示意圖           | 287 |
| 圖 6-11   | 信用卡防偽功能示意圖                 | 247 | 圖 6-42 | 逃生袋示意圖             | 288 |
| 圖 6-12   | 信用卡申請、使用流程圖                | 248 | 圖 6-43 | 防煙面具示意圖            | 289 |
| 圖 6-13   | 信用卡作廢名單                    | 249 | 圖 6-44 | 緊急照明手電筒示意圖         | 289 |
| 圖 6-14   | 旅行支票版面設計（AE 與<br>AAA 共同發行） | 252 | 圖 6-45 | 緊急照明燈示意圖           | 290 |
| 圖 6-15   | 旅行支票申請、使用流程圖               | 253 | 圖 6-46 | 避難指示標誌             | 291 |
| 圖 6-16   | 旅行支票防偽設計舉例                 | 253 | 圖 6-47 | 客房內逃生圖             | 291 |
| 圖 6-17   | 手開機票示意圖                    | 254 |        |                    |     |



# 表目錄



|        |                           |     |        |               |     |
|--------|---------------------------|-----|--------|---------------|-----|
| 表 1-01 | 世界四大都市與台北市之旅館<br>規模與數量比較表 | 5   | 表 4-01 | 客用長途電話掛號單     | 136 |
| 表 1-02 | 台灣各級旅館規模數量及員工<br>數量統計表    | 6   | 表 4-02 | 每日長途電話控制單     | 138 |
| 表 1-03 | 國際觀光飯店旅客國籍比較表             | 7   | 表 4-03 | 公務/員工長途電話掛號單  | 140 |
| 表 1-04 | 國際觀光飯店團體與散客比較<br>表        | 7   | 表 4-04 | 人工喚醒預約記錄單     | 143 |
| 表 1-05 | 台灣風景地區國際觀光飯店旅<br>客類別分析    | 8   | 表 4-05 | 團體喚醒預約單       | 144 |
| 表 1-06 | 外籍旅客在台灣消費習性分析             | 9   | 表 4-06 | 颱風/天氣預報單      | 149 |
| 表 1-07 | 台灣旅館事業發展相關大事記             | 15  | 表 5-01 | 客房檢查記錄單       | 164 |
| 表 1-08 | 二十世紀末期美國旅館等級價<br>格舉例      | 21  | 表 5-02 | 歡迎準備通知單       | 170 |
| 表 1-09 | 台灣旅館參加國際連鎖店現況             | 26  | 表 5-03 | 團體簽認單         | 178 |
| 表 2-01 | 電腦人工相容訂房單                 | 54  | 表 5-04 | 團體名單          | 179 |
| 表 2-02 | 人工訂房單                     | 55  | 表 5-06 | 換房 / 換價通知單    | 183 |
| 表 2-03 | 旅行社票券式確認函                 | 58  | 表 5-07 | 餐券實例          | 185 |
| 表 2-04 | 預付款收據                     | 63  | 表 5-08 | 每日用餐通知單       | 186 |
| 表 2-05 | 招待申請單                     | 64  | 表 5-09 | 歡迎飲料券         | 188 |
| 表 2-06 | 外客掛帳單示意圖                  | 65  | 表 5-10 | 每日換房換價記錄單     | 190 |
| 表 3-01 | 行李遷入記錄                    | 91  | 表 5-11 | 折讓單           | 191 |
| 表 3-02 | 行李遷出記錄單                   | 93  | 表 5-12 | 延長住宿要求記錄單     | 193 |
| 表 3-03 | 行李寄存收據                    | 95  | 表 5-13 | 電腦消費明細單       | 199 |
| 表 3-04 | 行李寄存記錄單                   | 95  | 表 5-14 | 訪客留字單示意圖      | 204 |
| 表 3-05 | 包裹知付通知單                   | 97  | 表 5-15 | 住客留言單         | 206 |
| 表 3-06 | 物品轉送記錄單                   | 98  | 表 5-16 | 機票服務記錄        | 208 |
| 表 3-07 | 代客停車單表                    | 105 | 表 5-17 | 雜項收入單         | 209 |
| 表 3-08 | 代客叫車單                     | 105 | 表 5-18 | 代支單           | 210 |
| 表 3-09 | 代領航空公司延遲行李授權書             | 109 | 表 5-19 | 保險箱使用記錄       | 211 |
| 表 3-10 | 旅客乘車券                     | 112 | 表 6-01 | 雙床房名稱與床舖擺設對照表 | 226 |
| 表 3-11 | 中正機場旅客訂房中心訂房單             | 113 | 表 6-02 | 中外床舖名稱尺寸比較表   | 228 |
| 表 3-12 | 每日車輛檢查記錄單                 | 117 | 表 6-03 | 家用及旅館用門鎖功能比較表 | 233 |
| 表 3-13 | 每日用車通知單                   | 119 | 表 6-04 | 客房門鎖系統鑰匙功能表   | 234 |
| 表 3-14 | 公務用車申請單                   | 119 | 表 6-05 | 機械、電腦門鎖功能比較表  | 235 |
|        |                           |     | 表 6-06 | 外幣兌換水單        | 239 |
|        |                           |     | 表 6-07 | 新版新台幣辨識要點     | 241 |
|        |                           |     | 表 6-08 | 新版美金辨識要點      | 244 |
|        |                           |     | 表 6-09 | 其他外幣識別圖例      | 245 |
|        |                           |     | 表 6-10 | 台灣信用卡體系表      | 250 |

|        |              |     |        |             |     |
|--------|--------------|-----|--------|-------------|-----|
| 表 6-11 | 坐艙等級與代號舉例    | 258 | 表 7-13 | 旅客住宿報表      | 309 |
| 表 6-12 | 日亞航行李遺失申報書   | 263 | 表 7-14 | 旅客接機需求報表    | 309 |
| 表 6-13 | 行李遺失登記代領書範例  | 264 | 表 7-15 | 換房換價記錄表     | 310 |
| 表 6-14 | 各種火災適用滅火器分析表 | 279 | 表 7-16 | 服務中心工作分析表   | 311 |
| 表 7-01 | 訂房收受記錄       | 299 | 表 7-17 | 出納交班報告表     | 314 |
| 表 7-02 | 訂房異動報表       | 300 | 表 7-18 | 每日房租收入差異分析表 | 315 |
| 表 7-03 | 訂房記錄報表       | 301 | 表 7-19 | 保險箱查核記錄表    | 316 |
| 表 7-04 | 住房預測報表       | 302 | 表 7-20 | 客房住用狀況比對報表  | 317 |
| 表 7-05 | 訂房候補報表       | 303 | 表 7-21 | 每日客房銷售分析表   | 319 |
| 表 7-06 | 旅客外送記錄       | 304 | 表 7-22 | 房型接受分析報告    | 320 |
| 表 7-07 | 住宿旅客名單報表     | 304 | 表 7-23 | 訂房來源分析報告    | 321 |
| 表 7-08 | 用餐通知單        | 305 | 表 7-24 | 旅客消費習性國籍分析  | 322 |
| 表 7-09 | 報紙分送報告       | 306 | 表 7-25 | 同業房租收入比較表   | 323 |
| 表 7-10 | 每日車輛需求報表     | 307 | 表 7-26 | 服務中心工作分析報表  | 324 |
| 表 7-11 | 每日旅客遷入報表     | 307 |        |             |     |
| 表 7-12 | 每日旅客遷出報表     | 308 |        |             |     |



四版

# 旅館客務管理實務

## FRONT OFFICE MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE



羅弘毅 著

韋桂珍 編審





# 01



德國漢堡一大西洋飯店（Atlantic Hotel）

## 概 論

旅館客務管理實務

- 第一節 台灣旅館發展簡史
- 第二節 行業介紹
- 第三節 客務部之組織、職掌與編制
- 第四節 客務部之特性



## 第一節 台灣旅館發展簡史

### 一、現代旅館業的興起

就一般的看法，現代旅館萌芽於十九世紀中葉的西方。當時為帝國主義殖民的顛峰時期，越洋與跨國旅行需求大增。由於新科技的成熟，二十世紀初已能掌握建築摩天大樓的新工法，也有鍋爐、電力等新能源與系統。旅館因此快速大型化，服務也愈趨細緻。許多現代依舊知名的旅館都肇始於這個時期，知名連鎖店也開始誕生。我們不妨稱其為旅館業的第一次革命。二次戰後雖然半個世界被關入了鐵幕之後，但在自由世界裡，國際交流卻是一日千里。團體就在這樣背景下，開始成為旅行市場的大宗。影響所及航運與住宿都開始相對因應，也就逐漸形成了今日旅館業的誕生。許多國際連鎖集團都在此時蓬勃發展，大型連鎖旅館基於品牌認知、銷售、訂房及人力等優勢開始長久引領風騷。所以稱之為旅館業第二次革命也不為過。在上世紀之末，網路改變了所有人的生活，也改變了旅館業的經營觀念。現在小型旅館也可利用網路在全世界介紹自己，連鎖的優勢再非必然，第三次革命已悄然開始。根據 XXX 二十一世紀初的調查，在美國某些地區中四星（含）以下旅館業的訂房已大部分依靠網路，五星級比例較低但也在攀升中。網路運用已使小型旅館在商務服務及客房內娛樂服務上等同大型旅館，勝或超越！旅館業在一百年中經歷三次“蛻變”實在精彩！

### 二、台灣的旅館發展

中國的旅館業雖然開始於商、周<sup>[註1]</sup>，卻因動亂而在十九世紀末開始的現代發展潮流中缺了席<sup>[註2]</sup>！上世紀五〇年代之前，中國僅有少數現代化旅館存在於最繁華的口岸都市租界裡，如上海的理查（現稱浦江）飯店、國際飯店以及和平飯店<sup>[註3]</sup>等。其間香港或較例外，因為全港都是租界。現代化旅館雖移植中國很早，但未見得已生根茁壯！由兩岸各地的五星級旅館多屬國際連鎖集團，總經理至今仍多為外籍人士就可見一斑。台灣在日據時代有沒有真正商業化的現代的旅館值得討論。根據黃溪海先生所著「我生之旅」之記載，四〇年代中台北“最高級”的鐵路（鐵道）大飯店（請見附圖 1-01），佔地三千多坪卻只不過二十七個客房。孫中山先生兩次下榻的梅屋敷，建築不過約 50 坪。這些都似乎更像高級招待所，而且是否就

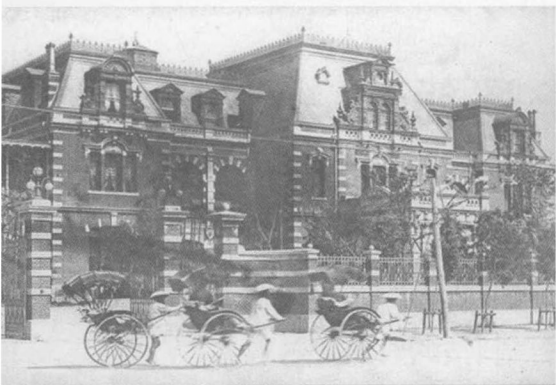


圖 1-01 台灣鐵道飯店

能代表台灣旅館概況不無疑義。就連圓山飯店在民國四十年開幕時，亦僅三十三間客房。所以和大陸一樣，台灣的現代化旅館在五十年代之前還在萌芽期。又葉龍彥先生於「台灣旅館史」中蒐集不少海報或單據，但無一附註外文（日文除外）。可見當時台灣與世界的連繫也是“尚待接軌”的。所以說現代化旅館，基本上是五〇年代之後開始從境外移入台灣的當屬合理。早年的西餐與飲務人員大都與美方在台機構有關，則是上述論點又一明證。

所以當台灣旅館業在市場需求與政策獎勵雙重刺激下快速發展時，消費者、業者、民間與政府都必須摸索前進。表現在政府的是觀光旅館管理規則偏重硬體設施<sup>[註4]</sup>。反映在民間的就是在大量引入外籍主管同時，全盤移入了國外的管理觀念。移植對象則大致有東瀛與美國。前者可以國賓大飯店代表（開幕時曾與東急集團合作），後者以前台北希爾頓大飯店（華僑投資興建希爾頓經營，現為台北凱撒大飯店）最為突出。

### 三、本土旅館管理理論的發展

台灣在移植國外旅館管理理念的同時，並未積極發展本土理論！遲至民國六十四年，全國第一所觀光管理科系，文化大學觀光管理學系才開始招生。以至直到今日，旅館業中的專有名詞翻譯都未完全<sup>[註5]</sup>。多年來許多同業更視模仿國外旅館組織為捷徑，“國際化”形同行業的緊箍咒！凡是不依國外旅館組織、管理的，好像就不夠專業，就會被冠上“本地旅館（Local hotel）”的稱謂。這種說法本身就不夠專業！因為發展觀光與管理，都必須結合文化才能表現特質。所以在本籍員工佔 90%以上，本籍旅客佔多數的旅館裡，組織與管理當然必須適合國情。和發展觀光資源時一樣，能否發展出富於文化特色的服務、管理與硬體，應是國內旅館經營能否提昇、轉型的關鍵。當然旅館的未來必須由消費者、國內投資者與經營者共同負責<sup>[註6]</sup>！畢竟餐旅服務業是消費者與提供者雙方都提昇才能促使行業進步的。

### 四、管理未本土化所引發的問題

許多國外理論與制度引入台灣時，管理者並未詳細研討其適用性。結果實施後常會偏離國情<sup>[註7]</sup>。管理者若不從基本檢討，僅想以增加“但書”來補救，很快的但書就會多於主文！營業愈久的旅館愈可能出現這種現