

图书在版编目 (CIP) 数据

新编饭店客房管理/蔡万坤编著. —广州: 广东旅游出版社,
2003. 8

ISBN 7-80653-421-0

I. 新… II. 蔡… III. 饭店-商业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 034441 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

湛江日报印刷厂印刷

(湛江市赤坎康宁路 17 号)

广东旅游出版社图书网

www.travel-publishing.com

广东旅游网

www.gdtravel.com

邮购地址: 广州市东华南路 118 号 B201 室 邮编: 510100

联系人: 王 雯 邹亚洲 联系电话: 020-83860700

889 × 1240 毫米 32 开 16.5 印张 400 千字

2003 年第 1 版第 1 次印刷

印数: 1-5000 册

定价: 29.00 元

第一章

● 酒店客房管理导论 ●

酒店客房管理是从市场开发、客源组织、客房预订到客人住店、客房服务直到客人离店的系统管理过程。其涉及范围和工作内容都比较广泛。为此,本章从客房商品的特点出发,重点研究客房管理的历史发展经验、客房管理的特点任务及客房管理的组织机构和人员编制,以便为以后各章的学习打下基础。

第一节

客房商品的特点及其地位和作用

一、客房商品的概念及其内涵

客房是人们外出旅行中的投宿之所及以出租和劳务获得经济收入的特殊商品。这种商品并不单指房屋建筑，它是一个综合性的概念：房间形体是它的外壳，设备用品及其精美装修是它的实体，客房服务是它价值的主要组成部分。

客房商品与一般商品不同。正确认识客房商品的内涵，需要把握三个要点：

（一）客房商品是一个历史经济范畴

从古至今，客房就是以出租使用价值为客人提供住宿服务的。时至今日，客房商品的这种社会机能并没有改变。但是，随着社会的不断发展，国民收入的迅速提高，人类旅行活动的量和质的深刻变化及由此引起的需求对供给的深刻影响，使客房商品的社会功能大大加强。现代酒店客房不仅是客人的投宿之所，而且已经成为设备舒适、装饰精美、用品齐全、环境典雅，以享受因素为主的高级消费品了。

（二）客房商品不能孤立存在

客房是宾馆、酒店等投宿设施的主要组成部分。它不能离开投宿设施而孤立存在。因此，研究客房管理必须将客房纳入宾馆、酒店等投宿设施之中来研究其营销运动规律及其价值消耗和价值补偿。

（三）客房商品是一种特殊商品

恩格斯在《论住宅问题》一书中指出：“出卖商品就是商品所有者交出商品的使用价值而取得它的交换价值。各种商品的使用价

值互相差异的地方，还在于消费它们所需要的时间的不同。一个大面包一天就吃完了，一条裤子一年就穿破了，一所房屋比方说要一百年才住得坏。因此，对于消费时间很长的商品，就有可能把使用价值零星出卖，每次有一定期限，即将使用价值出租。”^① 客房商品就是这种特殊商品，它以出租使用价值为主来获得经济收入。因此，客房商品使用价值的质量高低就成为其价值补偿和经济收入高低的重要依据。

二、客房商品的基本特征

（一）所有权的相对稳定性

客房商品和一般商品不同。一般商品交换是商品所有者交出商品的使用价值而获得它的交换价值，与此同时，商品所有权也转移了。客房商品则不同，它在经营过程中只出租使用价值，不发生实物转让。是同一商品不同时段反复经销。对购买商品的客人而言，其所有权是稳定不变的。

客房商品的这种特点对客房管理带来的要求是：

第一，要充分认识客房商品的使用价值。因为它的使用价值的质量是客房商品价值高低的外在表现。因此，客房管理必须根据酒店星级和客房等级高低，从房屋建筑、设备配置、用品配备、客房装修美化到清洁卫生、消费环境、客房服务、安全管理等各个方面都提供相应的使用价值，确保客人的消费需求。

第二，要牢固树立分时销售的价值观念。由于客房商品以出租使用价值为主，是同一商品的分时段经销，因而客房商品的价格也是分时定价，逐步获得价值补偿的。为此客房管理必须牢固树立分时销售的价值观念，认真研究客房商品的价值构成、价格形成、分时销售的价值补偿方式和补偿程度，才能获得良好的经济效益。

（二）地位位置的牢固性

客房依附于酒店宾馆等投宿设施，地理位置不能移动。客房经

^① 《马克思恩格斯选集》，人民出版社，1972年版，第531～532页。

营过程中是客人向商品运动而不是客房商品位移。它和一般商品经营过程中的生产——交换——消费相分离，商品可以车载船装而远销他乡的情况完全不同。因此，客房管理必须设法使客人前来就地消费，市场开发成为客房管理的首先问题。

客房商品的这种特点对客房管理带来的要求是：

第一，要认真做好市场定位。市场是客房的希望所在，客人是酒店的衣食父母。管理好酒店和客房，首先要有人气，然后才有财气。为此，客房管理必须根据企业等级规格、地理位置、设施设备条件等认真研究市场动向、特点、发展趋势与客人需求变化，合理制定价格，通过市场细分，搞好市场定位。同时，要选好自己的目标市场与客户，制定市场开发措施，千方百计设法使客人乐意前来就地消费。

第二，要切实抓好客房销售。客房管理是以其使用价值的零星出租来获得经济收入的。客房管理过程中一天没有客源或客源不足，就会造成经济损失。为此，客房管理必须牢固树立销售意识，切实抓好客房销售，要建立销售机构，配备销售人员，研究销售方式、销售策略与销售渠道，采用灵活多样的销售手段和方法让客人源源不断地前来酒店就地消费，才能获得良好的经济效益。

（三）需求的高度弹性和供给的非弹性

在一定时期和一定经营条件下，一个地区或一家酒店的客房数量与接待能力是稳定的，供给没有弹性。酒店的新建至少需要一年以上的时期。而客房商品的市场需求则是随时变化的。地区客源的多少受国家和地区的政治经济形势、外交外贸发展、经济发展程度、旅游资源状况和旅游市场开发程度等多种因素的影响，弹性很大。一年中的客源分布又有淡季、旺季、平季，需求弹性更大。

客房商品的这种特点对酒店发展与客房管理的要求是：

第一，在宏观上必须加强酒店发展规模与速度及其结构控制。一个地区的酒店与客房接待能力必须与当地的客源发展相适应。这种适应性应该包括三个层次：一是发展规模适应；二是发展速度适应；三是档次结构适应。为此，国家和地方政府都应该做好旅游战

略规划,加强酒店宾馆的新建审批与开工建设,控制其发展规模、发展速度和档次结构,使之与地区旅游客源发展相适应。其控制标准为:上限,地区平均客房出租率80%左右;下限,地区平均客房出租率不低于60%。

第二,在微观上必须正确处理淡旺季关系,调节好市场供求。为此,客房管理要做好年度预算,合理制定淡旺季及各类市场价格,敢于和善于开展市场竞争,坚持灵活经营,尽力降低淡季客房闲置所带来的经济损失,才能获得良好经济效益。

(四) 接待服务过程和客人消费过程的同一性

客房商品和一般商品的生产——交换——消费相分离的情况不同,其接待服务过程就是客人的消费过程,它们在时间和空间上都是相同的。如前厅服务、总机服务、客房楼层服务都是如此。

客房商品的这种特点对客房管理带来的要求是:

第一,必须牢固树立质量观念。客房管理过程中并不创造实物产品,而是通过提供舒适的设备用品,优美的消费环境,清洁、方便的客房服务来满足客人的生活享受需要。为此,客房管理必须牢固树立质量观念,始终把客房接待服务质量,包括设施设备质量、消费环境质量、客房用品质量及前厅接待、客房服务、清洁卫生等操作质量放在首位,才能提供优质服务,满足客人的消费需求。

第二,必须推行标准化管理。客房服务质量的高低是有标准的。客房管理必须从社会化大生产的特点出发,贯彻市场经济法则,将接待服务过程和客人的消费过程结合起来。首先制定出从客房预订、柜台接待、前厅服务到客房服务、公共卫生、洗衣房服务及客人迁出离店等各个环节的质量标准和操作程序,然后大力推行政程序化、标准化管理,加强接待服务过程中的质量标准控制和质量检查,才能提供高质量、高效率的服务。

第三,要大力提倡个性化和感情化服务。客房服务过程就是客人的消费过程,其服务对象是有意识、有情感、有喜怒哀乐的客人。为此,客房管理在推行标准化、程序化管理的同时,必须大力提倡个性化、感情化服务。要从酒店客人的活动规律出发,研究客

人的心理过程、心理特点和心理需求,从而提供个性化、感情化服务,才能提高客房服务的针对性。

(五) 生存、享受和发展功能的共存性

客房商品同时具有生存因素、享受因素和发展因素三种功能。客人外出旅行,有地方吃和住,这是客人外出生存的必要条件。客人外出游览观光、经商贸易、学习考察、技术交流等等,能够开阔眼界、丰富阅历、增长知识、扩展事业,这是人们发展才能的必要条件,这些都和酒店宾馆提供客房、饮食服务密切相关。但是,客人住店并不是为了生存,在很大程度上是一种享受。因此,客房商品的享受功能和发展功能是主要的。

客房商品的这种特点对客房管理带来的要求是:

第一;必须充分重视客房享受功能和发展功能的创造。为此,要根据酒店宾馆的星级高低和客房等级规格,认真做好室内环境设计、客房装饰布置、环境美化、清洁卫生、用品配备,切实提供优质服务,才能创造出质价相符的享受功能和发展功能,满足客人物质享受和精神享受的需要。

第二,必须定期做好酒店与客房改造。酒店客房的享受功能主要是由设施设备的豪华与舒适程度、用品质量的高低、客房装修美化、环境布置等物质因素决定的,其享受程度是随着时间的推移呈递减趋势的。因此,酒店宾馆必须每隔5~6年作一次全面改造,通过改造设计、室内装修美化、更换设施设备和家具用品,重新创造客房商品的使用价值,增加享受功能,使客房物质设备与消费环境始终跟上时代的发展和旅游客人的消费潮流。

(六) 交换价值不能储存,营销活动具有季节波动性

客房商品和一般商品不同,其价值补偿是以间/天或床位/天为计价单位的,规定的时间卖不出去,当天的效用就自然失去了,损失了的价值就永远也收不回来。因此,其交换价值不能储存,具有紧迫的时间观念。另一方面,客房是旅游业的六大要素之一,客房经营又受季节、气候、地理位置、交通条件、目标市场客源国家的休假期等各种因素的影响,具有季节波动性,由此又带来了客房营

销活动的随机性和风险性。

客房商品的这种特点对客房管理带来的要求是必须认真研究客房商品的价值补偿和季节变化规律,采用灵活多样的措施,广泛组织客源,运用灵活的价格策略,调节市场供求关系开展市场竞争,尽力克服客房销售过程中的季节性和随机性影响,预防和减少风险损失,从而获得优良经济效益。

三、客房在酒店中的地位和作用

(一) 客房是酒店宾馆的基本设施和旅游投宿活动的物质承担者

酒店宾馆主要由客房、餐饮、康乐娱乐和商品经营等服务项目组成,其中客房是主要的。客房商品在酒店中的这种地位的具体表现是:

首先,酒店建筑结构与投资主要是由客房决定的。客房建筑面积一般占65%~70%,加上前厅门厅、会议室等客房系统占用的面积,总面积一般占80%左右,客房建筑与装修投资的比重是与客房系统占用的面积比例相适应的。因此它必然是酒店宾馆的基本设施和重要组成部分。其次,客房是旅游投宿活动的物质承担者。客房为客人提供以住宿为中心的各项服务工作。客人外出旅行、住酒店、住宾馆,本质上是住在客房。从客房预订、前厅接待、客房服务到旅客离店,是一个以住宿为中心的服务过程,客人住店在客房停留的时间最长,提供的服务最多,客房是客人的家外之家,必然成为旅游投宿活动的物质承担者。第三,客房数量和接待能力是酒店规模大小和地区旅游接待能力的标志。酒店宾馆的规模大小主要是由客房数量决定的。国际通行的标准是:300间客房以下为小型酒店;301~600间客房为中型酒店;601~1000间客房为大型酒店;超过1000间以上客房,为超大型酒店。同时,一个国家或一个地区、一个城市的旅游接待能力,也是由客房和床位数量决定的。它是国家和地区旅游接待能力的主要标志。

(二) 客房是酒店经济收入的重要来源和企业利润的主要源泉

酒店的收入主要来自客房、餐饮、康乐娱乐服务和商品销售。

其中,客房是主要的,一般要占 55%~60%,不少酒店宾馆甚至在 65%~70%左右。从利润角度来看,客房经营不需要餐饮经营的原料成本,因而具有费用低、利润高的特点。一般客房毛利在 70%~75%左右,必然成为酒店宾馆利润的主要来源。

(三) 客房是带动酒店宾馆各项经营活动的枢纽

这种作用主要表现在两个方面:第一,客房是决定酒店经营项目及其规模和结构的主要依据。酒店的餐厅、酒吧、宴会餐位数量的多少,厨房设施和康乐娱乐项目的规模都是由客房和床位数量决定的,它们必须保持一定的比例。如餐位数量一般按客房数 $\times 2 \times 80\%$ 的比例安排。厨房炉灶数量又按不同餐厅的餐位数量来确定。所以客房是决定酒店经营项目和结构比例的主要依据。第二,客房是带动酒店各项经营活动的枢纽。因为只有客人住进了酒店,提高了客房出租率,酒店宾馆的各项经营活动才能顺利开展。住店客人越多,用餐客人越多,康乐娱乐设施的利用率就越高,商品销售也就越好。所以,客房可以带动餐饮、康乐、商品等各项经营活动的开展。

(四) 客房管理是联结市场销售和客人消费的纽带和桥梁

这种作用主要表现在三个方面:其一,客房管理要开发市场,组织客源,必然和市场发生广泛联系,如外出推销、广告推销、预订推销、拜访客户、签订合同、协议等,从而也有利于掌握市场动向、特点、发展趋势和客人需求变化。其二,客房服务过程与客人的消费过程同时发生,以面对面服务为主,其质量高低必然对客人心理产生影响而及时发觉。提供高质量、高效率 and 带人情味的服务,可以充分发挥客人“活广告”的作用而增加客源,引导消费。其三,客房服务与酒店各部门服务是互相联系、互相依存的,加强客房服务与餐饮、娱乐、商品等各部门服务的协调与配合,又会提高整体服务质量,影响客源,提高酒店宾馆设施利用率。

第二节

客房管理的特点、任务与发展趋势

一、客房管理的概念与内涵运用

客房管理是从系统观念出发,为获得优良经济效益和工作成效而运用资源来对客房销售、客人接待和住店服务到旅客离店的全过程业务所进行的各项经营管理活动的总称。

客房管理是一个比较复杂的经营活动过程。正确认识客房管理概念,掌握其内涵运用,需要把握三个要点:

(一) 客房管理的工作范围是广泛的

它应该包括客房销售、房间预订、前厅接待、客人住店服务及其与此相关的各种应接服务及房间布置、清洁卫生、客人安全等各项工作。为此,客房管理就必须从系统观念出发,正确处理客房系统业务管理过程中各部门、各环节、各工种之间的衔接和协调,才能充分发挥客房管理的系统效应,提高客房系统服务质量和经济效益。

(二) 客房管理要正确运用各种资源

这些资源包括人员、资金、设备、物资、客源五个方面。它们在酒店总体管理的制约下,互相联系、互相依存、互为条件。酒店和客房管理的关键都在于正确分配这些资源,并随时掌握这些资源运用的合理程度和量度关系,确保酒店内部各部门这五大资源的合理配备和量度关系的协调发展。如人员配备中的劳动定额、定员编制,人员结构和工资结构的合理性,资金管理中的固定资产占用、间房变动成本消耗、资产利用率、资金利润率、资金周转速度等的合理程度,客房设备、物资管理中的设备完好率、有效性,物资用品的定额消耗、间/无客房消耗的合理性,客源开发中的客房出租

率、双开率,各类客源的结构比例、淡旺季比例及其平均房价的高低等等,都是客房管理中资源运用的合理程度和量度关系是否合理的具体表现。只有正确处理好了这些量度关系,才能形成酒店和客房管理的整体经济效益。

(三) 客房管理过程是各种管理功能的正确运用

酒店客房管理过程实际上就是运用计划、组织、指挥、协调、控制等各种管理功能的过程。这一过程既贯穿于客房管理中的客房销售、前厅管理、房务管理等各部门的业务活动之中,其管理水平的高低和经济效益的优劣程度又是这些管理功能是否得到合理运用的必然结果。因此,客房管理必须在酒店总体管理的指导下,结合客房系统各部门的实际业务,灵活驾驭计划、组织、指挥、协调、控制等管理功能,才能使客房管理中的各项工作协调发展,提高客房系统各级、各部门的管理水平、服务质量和经济效益。

二、客房管理的特点

(一) 经营环境复杂,市场开发具有紧迫性

客房管理以市场开发、客源组织为起点,以客人住店服务而获得优良经济效益和工作成效为归宿。经营环境复杂的表现是:其一,客源市场复杂。客房经营同时面向国际、国内市场。高星级酒店以国际市场为主,低星级酒店以国内市场为主;市场动向、特点、需求变化不易掌握;市场竞争激烈,季节波动性强,需求弹性和供给的非弹性难于协调一致;客源渠道众多,市场信息不易及时沟通。其二,接待对象复杂。客房经营的接待对象众多,各种客源机构和客户单位千变万化。地区客源总量和客源结构酒店自身难于控制,市场细分中的市场竞争十分激烈。客房管理的好坏和经济效益的高低,关键在于客源数量的多少,这又使市场开发具有紧迫性。其三,客源构成复杂。客房管理过程中,各类客人众多,构成复杂。他们来自世界各地或全国各地,其身份地位、生活习惯、兴趣爱好、消费水平、支付能力和礼仪风俗等等各不相同,客房管理要提供优质服务,必然存在众口难调。而服务质量的优劣又必然成

为客房市场开发的重要影响因素。客房管理的这种特点对管理人员的要求是：其一，必须重视市场调查和预测。其二，必须坚持客房业务的系统管理。第三，必须大力做好市场开发和客源组织。

（二）产品交换零星分散，价值获得是渐进的

客房商品的价值是由房屋建筑、家具设备、生活用品和劳务价值等构成的。其价值特点是固定成本比重大。大量建筑投资和家具设备、客房装修费用等一次投入，形成美观典雅、清洁舒适的客房商品，又通过零星分散的出租来获得价值补偿和经济效益。每次产品交换只能获得总体价值量的极少一部分。由此，必然带来酒店客房管理的脆弱性和风险性。客房管理的这种特点对管理人员的要求是：第一，必须树立风险意识。第二，必须树立强烈的时间观念。

（三）工作内容零星琐碎，员工劳动方式区别大

客房管理的任务是由销售部、前厅部和房务部（或称客房部）三个部门共同完成的。就其工作内容而言，销售部以客房推销、客源组织为主，其外出推销、客户拜访、电话询问、销售谈判、价格谈判等工作，大多是零星琐碎的。前厅部以客房预订、柜台接待和应接服务为主，其工作内容也是零星琐碎的。房务部以楼层清洁卫生、客人住店服务、公共区域卫生、客衣与布草洗涤为主，管的就是客人的吃、喝、拉、撒、睡，其工作内容更加零星琐碎。就这三个部门的员工劳动方式而言，每个部门，甚至同一部门的不同工种，其劳动方式都有很大区别。如前厅部的客房预订、柜台接待、行李搬运、商务中心、总机服务等的具体劳动方式和考核标准就各不相同。客房部的房间清扫、客房服务、公区卫生、客衣收发、干洗湿洗等的具体劳动方式也有很大区别。客房管理的这种特点对管理人员的要求是：第一，必须加强日常工作的计划性。第二，必须合理安排不同工种的工作任务和程序。第三，必须合理制定不同部门和工种的人员编制。

（四）接待服务过程影响因素多，服务质量不易控制

客房管理以客房销售为起点，以接待服务过程的组织为中心，以提高服务质量，获得优良经济效益为终结。但在接待服务过程

中,影响服务质量的因素又是多种多样的,包括客房设施设备质量、环境质量、装饰美化、用品配备质量、清洁卫生、客人安全和客房系统员工的服务态度、着装仪表、礼节礼貌、语言动作、职业道德、投诉处理等等。只有根据客房系统服务质量管理的工作内容,抓住这些影响服务质量的因素,合理制定质量标准 and 操作程序,并做好质量检查与控制,才能提高服务质量。客房管理的这种特点对管理人员的要求是:第一,必须牢固树立“宾客至上,服务第一”的经营宗旨。第二,必须牢固树立“员工第一”和“客人是酒店的活广告”的经营理念。第三,必须运用心理学原理来指导客房服务。

三、客房管理的任务

客房管理的任务是在总经理领导下,正确贯彻落实酒店经营方针、领导决定和规章制度;在搞好客房产品设计和装饰布置的基础上,合理确定客房系统管理目标,认真做好客源组织、客房预订、客人接待服务和客人住店服务到旅客离店等各项管理工作;加快客房周转,提供优质服务,降低劳动消耗,获得优良经济效益。客房管理的这些任务具体表现在以下方面:

(一) 编制经营计划,确定管理目标

其计划内容包括客房出租率计划,平均房价、房租收入和收入结构等销售计划,客房系统各部门成本费用计划和客房利润计划。其中,客房销售计划要求销售部、前厅部和客房部三个部门共同编制,经酒店财务部审核、总经理批准而纳入全店计划之中。

(二) 搞好客房销售,提高客房出租率

酒店客房销售主要由销售部和预订部来完成。销售部主要完成团队、会议、商务、长住等客房销售。预订部主要完成散客预订推销,同时,将团队、会议、商务等客人的客房预订也统一纳入全店预订之中。为此,销售部和预订部门人员要通力合作,加强协调配合,共同做好市场调查,随时掌握市场动向、特点、变化趋势。在市场定位和目标市场细分的基础上,大力做好市场开发、客源组

织、客房预订等工作,为酒店源源不断地提供客源,从而提高客房出租率,确保获得优良经济效益。

(三) 做好旅客接待分房,提供优良应接服务

在市场开发、客源组织和客房预订的基础上,客房管理的重要任务之一就是每天做好旅客接待服务工作,准确分配房间,保证客房出租率,最终完成客房销售,获得收益。与此同时,还要提供迎接、引导、行李、问询、电话、查询、留言、钥匙管理、邮件、收款等各种应接服务,提高服务质量,才能满足客人需求。

(四) 加强房务管理,确保为客人提供优良住宿服务

客房是客人的家外之家,客人住进酒店后,在客房停留的时间最长,所需要的服务最杂最多。因此,加强房务管理,切实组织员工做好每间客房的装饰布置、环境美化、清洁卫生、用品管理,保证客房清洁、美观、舒适、静雅、安全,提供优良住宿服务,就是客房管理的重要任务之一。

(五) 做好劳动组织,搞好协调配合

客房管理过程就是组织员工开发市场、组织客源,开展预订、接待、行李、问询、总机服务和房间清扫、布置、维护、客衣与棉织品洗涤、公区卫生等的劳动过程。为此,做好劳动组织,搞好协调配合,也是客房管理的重要任务之一。具体包括劳动定额,定员编制、人员安排等员工组织,设备维护保养和用品组织,客人接待服务过程组织等等。而在这一过程中还必须加强客房销售与客房预订之间、房间预订与柜台接待之间、前厅接待与楼面客房之间的沟通、协调与配合及客房系统各部门与餐饮、工程、财务、保安等各部门的协调配合,才能保证客房管理各项工作的协调发展,提高管理水平。

(六) 降低劳动消耗,获得优良经济效益

客房管理过程中要认真研究投入和产出的关系。为此,要加强设备维护保养,合理制定消耗定额,加强用品管理,努力降低管理费用,能源消耗,定期做好消耗核算,分析经营效果,从而才能获得优良经济效益。

四、现代酒店客房管理的发展趋势

(一) 酒店客房管理已经形成协作性很强的系统化管理

现代酒店以客房商品作为客人的家外之家和经济收入的主要来源。由于客房管理涉及范围广泛,它必须以市场开发和客人住店为前提,以前厅接待和应接服务为引导,以楼面客房和相关服务为中心,以客人满意和获得优良经济效益为归宿。由此,必然要求客房管理推行以客房销售部门为龙头,以前厅接待服务为引导,以楼层客房管理为中心的系统管理体制。而在这一系统管理过程中,又必须加强内部各部门、各环节的互相配合与协调,共同为客人提供优质服务。现代酒店时期这种客房系统化管理体系还会进一步得到加强。这是未来酒店客房管理的必然趋势。

(二) 客房管理的内部分工模式已经形成

现代酒店时期的客房管理经过近 50 多年的发展,不管其组织机构的设置如何变化,其内部分工已经形成了四大比较固定的模块:一是以销售部为龙头的客房销售模块;二是以客房预订为主的预约推销模块(它可以放在前厅部,也可以放在销售部);三是以前厅接待与服务为主的房间分配与引导服务模块;四是以楼层客房管理为中心的客务管理模块(包括洗衣房与公共卫生管理)。客房管理的这种内部分工,不管未来的组织形式如何变化,这种模块结构是不会改变的。但内部四大模块的协调性会进一步加强。如客房销售的房租收入预算,必须靠销售部、前厅部和客房部来共同完成。客房系统的办公费用预算则可分部门完成。客房管理的经营效果考核又需要三大部门的协调配合。因此,酒店客房管理的好坏,必须靠总经理或主管副总经理来驾驭客房系统内部的四大模块,使之协调运行,才能确保客房管理的经营成功。这是未来客房管理不可改变的趋势。

(三) 酒店客房管理技术手段与水平将会进一步提高

现代酒店时期的客房管理的技术手段和水平已经有了很大进步,并将进一步得到发展。这主要表现在三个方面:

第一,客房预订与接待设备技术水平已大大提高。传统的酒店

客房管理主要采用手工方法。20 世纪 50 年代到 70 年代左右,采用了比较先进的威特尼^① 系统设备。20 世纪 80 年代以后,又大多改用了先进、快捷、准确的计算机操作系统。进入 20 世纪 90 年代和本世纪初,大型高档酒店的订房管理已经采用英特网或酒店集团的专业化网上订房了。这种先进的技术手段还会继续发展,必将进一步推动酒店客房预订、分房、结账、查询、统计制表的准确性和高效率。

第二,客房钥匙的技术水平已迅速提高,并将进一步发展。为保证酒店与客人财产安全,传统酒店的客房钥匙以机械钥匙为主。20 世纪 90 年代以来,普遍采用了磁卡钥匙。本世纪初,又开始采用以程控为中心的声控、触摸式钥匙,不仅安全性能大大提高,而且能够随时查询每次开门的时间。未来的酒店客房还会出现用客人的声音和影像等来控制的更先进的客房钥匙。

第三,客房设备技术水平将有进一步提高,如酒店客房的烟感设备、灭火设备、安全控制中心室设备、客人安全保险箱设备等。进入现代酒店时期以来,随着现代科学技术的进步都有很大提高,也必然随着现代科学技术的发展而进一步提高。如客房内宽带网的引入与使用等,就是证明。

第四,客房管理与服务将会朝着人性化与个性化方向发展。现代酒店时期的客房管理与服务,经过 50 多年的发展,其水平已经达到了相当的高度。随着现代旅游业的大发展,客人类型的多样化,消费水平和支付能力的提高,客房管理和服务都会朝着人性化和个性化的方向发展。就人性化而言,以人为本,重视人的本性、心理、动机、需求等的观念会进一步增强,人才竞争会有所加强。就个性化而言,不仅对客户服务将会进一步个性化、感情化,而且对员工的管理也会更加个性化和情感化,心理学在客房管理和服务中的运用都会进一步加强。这样才能适应未来酒店客房管理市场竞争

^① 纽约威特尼(Whitney Duplicating Check Co)公司创造的一种酒店客房预订,接待服务系统设备。它由预订控制盘、分房控制盘和查询控制盘三种设备组成,并辅以手工订房单、住房卡等设备来控制 and 掌握每天客房预订、出租等变化情况。

发展的需要。

第三节

客房管理组织机构和人员编制

一、客房组织机构的地位和职能

客房组织机构是为完成客房经营管理任务而形成的专业化管理机构。在酒店内部，客房管理的组织机构并不单指一个部门，它们往往是由多个部门组成的，又在酒店总经理或主管副总经理领导下，形成一个有机的统一体，服从于酒店客房管理的总目标。酒店客房组织机构的地位和职能是：

（一）是客房经营管理的决策机构和协调机构

这种地位和职能主要是由主管客房工作的总经理或副总经理来体现的。因为酒店客房管理是由销售部、前厅部和客房部（又叫管家部或房务部）共同完成的。凡是涉及这三个部门的重大问题，如客房预算、市场开发、部门主管人员使用安排等决策的问题，都需要总经理或主管副总经理来决定；部门之间出现的矛盾、纠纷和问题，也需要他们出面协调和裁决。

（二）是客房市场开发和客源组织的管理机构

这种地位和职能主要是由酒店销售部来体现的。酒店销售部同时承担客房、餐饮、宴会销售和公关工作。但客房销售是主要的。因此，它必须研究市场动向、特点、发展趋势、竞争态势，做好客房销售、客源组织和市场营销的组织工作而履行管理职能。

（三）是客房预订和接待服务活动的组织机构

这种地位和职能主要由酒店前厅部来承担。酒店前厅是客房管理的重要部门。它承担着客房预订、旅客接待、房间分配、行李服务、问询查询、商务中心服务、邮件钥匙管理、总机服务等大量客人接待服务的组织工作，是影响客房管理水平、服务质量和经济效