

饭店前厅

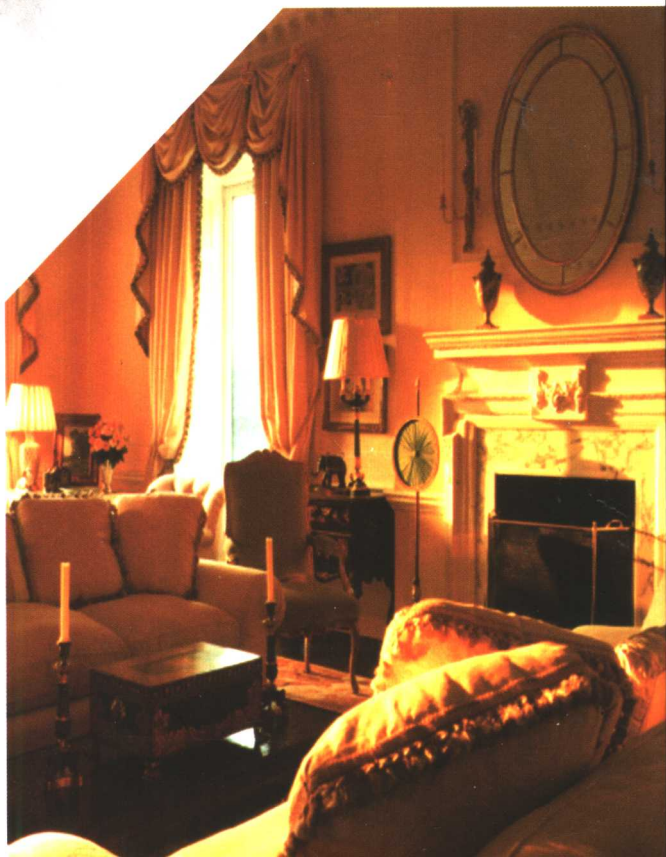
Fandian Qianting yu Kefangbu Guanli

与客房部管理

旅游系列教材

黄珏 王宝恒 张进福 编著

厦门大学出版社



饭店前厅与客房部管理

黄 珏 王宝恒 张进福 编著

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店前厅与客房部管理/黄珏,王宝恒,张进福编著. —厦门:厦门大学出版社,2004.5

ISBN 7-5615-2222-3

I. 饭… II. ①黄…②王…③张… III. 饭店-企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 029786 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门大学 邮编:361005)

<http://www.xmupress.com>

xmup@public.xm.fj.cn

三明日报社印刷厂印刷

2004年6月第1版 2004年6月第1次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.75

字数:269千字 印数:0001—3 000册

定价:18.00元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

目 录

绪论.....	(1)
---------	-----

上篇 饭店前厅与客房部的运行

第一章 饭店前厅客房环境管理.....	(9)
第一节 前厅客房功能分区.....	(9)
第二节 前厅客房的声环境	(29)
第三节 前厅客房的光环境	(34)
第四节 前厅客房绿环境	(39)
第五节 前厅客房其他环境	(43)
第六节 前厅客房环境管理	(46)
第二章 前厅服务流程	(61)
第一节 饭店前厅部职能概述	(61)
第二节 前厅部服务流程	(66)
第三章 客房服务流程	(93)
第一节 客房部职能概述	(93)
第二节 客房部的服务流程.....	(101)
第四章 饭店信用控制与账务处理	(123)
第一节 饭店信用政策的制定.....	(123)
第二节 前厅部的信用控制.....	(130)
第三节 前厅部的客账处理.....	(146)
第四节 夜 审	(161)

下篇 饭店前厅与客房部专项管理

第五章 饭店前厅与客房服务质量管理	(172)
第一节 饭店服务的内涵与性质	(172)
第二节 饭店前厅与客房服务质量管理	(180)
第三节 饭店前厅与客房部的人员管理	(203)
第六章 饭店收益管理	(224)
第一节 收益管理的基本原理	(224)
第二节 收益管理的应用	(231)
第三节 收益的衡量	(249)
第四节 收益管理的未来发展方向	(256)
第七章 前厅客房安全管理	(260)
第一节 前厅客房安全管理概述	(260)
第二节 前厅客房安全表现形态	(268)
第三节 前厅客房安全管理内容与安全管理网络	(276)
第四节 防盗管理	(278)
第五节 饭店消防管理	(282)
第六节 其他安全管理	(290)
第八章 信息技术在饭店的应用	(295)
第一节 饭店信息系统概述	(295)
第二节 饭店计算机预订系统	(299)
第三节 饭店计算机管理系统	(308)
第四节 信息技术对饭店经营管理的影响	(328)
后记	(337)

绪 论

现代饭店是为顾客提供住宿、饮食、购物、娱乐和其他综合性服务的商业企业,包括了众多的职能部门,前厅部和客房部是其中两个较为重要和特殊的部门。前厅客房由此成为饭店研究的老话题,但同时也是现代饭店研究的重点。

一、本书的研究对象

由于前厅部和客房部的特殊地位与作用,传统教材中,往往笼统地把前厅部和客房部联系在一起,简单地把两个部门作为教材的两个部分放在一起,而没有深入挖掘和区分两个部门之间的内在联系与区别,致使后学者往往造成饭店前厅部与客房部混为一体、前厅部和客房部是饭店唯一的微观部门的错觉。

现代企业尤其是现代饭店,往往具有两极发展倾向,即专业化发展和规模化发展。相应地,饭店研究也往往有宏观和微观之分。近年来,随着饭店竞争的日趋激烈和客人个性化需求的日益增多,饭店服务的专业化趋势得到加强,饭店的部门分工也越来越细。在这种背景下,饭店研究日益深入,微观实证研究趋势进一步加强。由此,显然有必要把饭店前厅部和客房部分开,并以独立的两本教材或专著的形式出现,这是目前大多数教材遵循的体例。

尽管从表面上看有违饭店微观研究传统和饭店专业化发展方向,而且从部门分工上看也不甚妥当,但我们基于如下的考虑,还是把前厅客房合在一起作为统一的研究对象放在本书:

(一)前厅部和客房部具有极为密切的逻辑联系,很难截然割裂开来

1. 两个部门是密不可分的整体

饭店产生之初,前厅部往往是以客房部辅助部门的角色出现的。尽管现代饭店的前厅部和客房都有了不同程度的发展,但其基本功能,即销售饭店产品和提供服务是不变的。离开前厅部的客房部无法直接面对外来客人,并将在很大程度上降低工作效率;没有客房的前厅部也将极大的萎缩,甚至消亡。如果我们对饭店所有的功能与服务进行筛选的话,只保留饭店的两个部门,那么,前厅部与客房部无疑是最后的胜者。可见,饭店前厅部与客房部是两个不可分的整体。从现代饭店发展看,目前许多国内外知名大饭店的组织机构的设置中前厅部与客房部也常常作为一个整体出现。例如,五星级饭店福建外贸中心酒店就是把前厅部和客房部合在一起,并归客房部统一管理的。

2. 两个部门在对客服务工作中的密切联系

前厅部与客房部在工作上有极为密切的联系。这种联系可以表现在如下几个方面:

①预订工作。前厅部每天都要送交“客情预测表”;书面通知客房布置要求;通知订房客人的特殊服务要求;递交“贵宾接待通知单”等。

②入住接待和结账离店。两个部门及时通过“楼层报表”、“客房状况报表”、“团队用房分配表”、“特殊服务通知单”、“房间/房价变更通知单”、“预期离店客人名单”、“待修房报告”、“在店贵宾/团队表”等沟通客房接待信息,完成客房的销售任务。

③宾客入住期间的对客服务。宾客入住期间各项对客服务的开展通常需要两个部门之间的通力合作。如客人离店时,客房部需要及时将走客房发现的遗留物品情况通知总台;电话总机提供叫醒服务,如遇到客人叫醒无反应时,应通知客房部派人查看。其

他如大厅服务,包括报纸的递送、行李服务等,都涉及两个部门的分工协作。

3. 两个部门有共同的任务,即有效地销售客房

客房是饭店以出租使用权和提供服务获得收益的特殊商品,也是饭店最主要的产品之一。有效地销售客房决定着饭店的经营业绩。作为客房的经营管理的微观部门,客房部以销售客房和提供客房服务为核心内容。但由于客房部与前厅部在饭店中地位的区别,作为饭店形象代表的前厅部有更多的机会面对外部客人(尤其是临时散客),无形中分担了销售客房的任务。

4. 两个部门共同加强经济核算

尽可能获取经济效益是饭店经营的目标。前厅部与客房部在销售客房、提供服务的同时,应该考虑尽可能减少活劳动和物化劳动消耗,即以尽可能少的劳动消耗和占用获取尽可能多的经营成果。因此,两个部门应该通力合作,进行经济核算。由于客人预订、登记、结账等都在前厅办理,前厅部主要负责营业收入的核算及本部门的劳动消耗;而客房部则主要以劳动消耗核算为主。只有两个部门通力合作,严格控制成本耗费,提高工作效率,饭店才能获得比较满意的客房效益。

(二)前厅客房管理是高等旅游院校比较普遍的饭店微观课程

“前厅客房管理”应该可以算是高等旅游院校最早设立的饭店微观课程之一,而且迄今为止仍然是旅游管理专业饭店类课程的核心课程之一。例如,厦门大学管理学院旅游系、南开大学国际商学院旅游学系都设置了“饭店前厅客房管理”专业课。这虽然有历史的印痕,但也有其合理的内核。尤其是在强调“宽基础、宽口径”的现在,太微观、太专业化的教育显然不利于学生专业视野的拓宽,很容易把学生限制在一个小圈子中。受这种课程设置的影响,不少省份自学考试委员会也把“前厅客房管理”作为旅游管理专业的一个重要科目纳入自学考试科目中。

由此可见,前厅部与客房部本身有非常密切的联系,很难截然分开。而且这种联系也得到了认同,并形成了习惯。考虑到诸多因素,我们还是沿袭以前把前厅部与客房部“捆绑”在一起的习惯做法,并把研究对象界定为饭店前厅部与客房部,进行微观的饭店部门研究。不过,这种微观的部门研究将有别于以往的类似教材或专著。这种区别主要体现在:我们强调前厅部和客房部的内在联系,而不是为了兼顾传统习惯而把两个部门简单地分开作为本书的两个部分。前厅部和客房部的关系问题自始至终贯穿于本书的始末。由于两个部门存在密切关系,部门日常工作的许多内容是共通的,例如,客人入住和离店,均需两个部门员工的通力合作。客人住在客房部,由客房部员工提供客房日常服务,但客人离店是在总台结账,由前厅部员工提供相应服务。但我们不能据此认为是前厅部创造了客房收入。因此,若继续保持以往的“部门之见”,一者显得累赘,二者给人以两部门叠加之感。我们力图寻找两部门的内在联系,并以这种联系为主线。因此,在本书中,我们尽量体现两个部门之间相互联系,除非业务功能的划分所需(如第二章和第三章),您将很难看到将前厅部与客房部一分为二的单独叙述。

因此,由于研究对象的不同,本书的研究内容与研究框架也有别于以往任何一本“前厅客房管理”的专著或教材。

二、本书的研究内容与框架

著名哲学家休谟曾说过,任何人不能由“是”得出“应该是”的结论。应用休谟这把判断客观事实的“剃刀”,我们可以很容易地得出打破部门“疆域”后的前厅客房管理的内容。尽管确定了饭店前厅部与客房部作为微观的部门研究对象和研究范围,但研究内容与框架尚未凸现。

饭店的日常工作大体可以划分为两大基本领域,即饭店经营

和饭店管理。这是两个易被混淆而又相互区别的概念。饭店管理的主要职能主要是“管人理事”，即合理组织与安排饭店内部的各种资源，提高生产效率以实现经营目标。而饭店经营则是一个更为宽泛的概念，侧重于外部市场的竞争，其任务是面对不断变化的外部环境与有限的资源约束，努力实现在较高生产效率基础上良好的经济效益。管理是为了达到经营目标，对饭店的人、财、物进行组织、调配和组合，是针对饭店内部的；而经营则重点针对外部市场、需求。打个简单的比方，假设有一条船要从中国东海岸驶向美国西海岸。那么，到达美国西海岸是经营目标，线路决策、船体投资等属于经营；而航线、方向的掌握，水手配置等则属于管理的范畴，管理的最终结果是尽可能快地到达目的地。显然，经营是一个比较宏观而管理则是一个相对微观的概念。

由于经营是一个比较宏观而管理是一个相对微观的概念，因此，饭店前厅客房的微观部门研究应当选择与之相适应的微观管理研究，而非宏观的经营研究。一些饭店内部的经营问题，如投资决策、资本运营等，也并非这两个部门所能决策和控制的。可见，关注前厅部和客房部的微观管理更加现实可行。当然，这种微观的部门管理的目的也是为了促进整个饭店经营目标的实现。

市场经济条件下，饭店是自主经营、自负盈亏的经济实体，经营和管理的最主要的目标应该是利润，即经济效益。在这种思想主导之下，饭店的经营与管理往往遵循如下的逻辑思路(图 1)：

从经营层面分析，饭店的经营，首先要有客源市场，要有能为饭店带来效益的消费群体——宾客，要有客源市场，并以此形成饭店稳定的消费群体。饭店经营首先是围绕着客源市场的。有了市场以后，才能分析客人需要，以客人需要为中心开拓市场、进行市场营销。作为市场主体的饭店，开业前所进行的可行性研究的核心内容其实也就在于市场需求的分析与预测。

明确了客源市场和顾客群体以后，饭店就需要根据客人需要

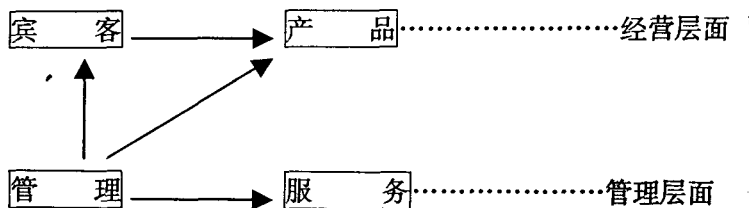


图1 饭店经营管理逻辑思路图

开发或推出适合客人需求的产品。饭店的具体规划行为、内部装修、营业部门的设置、营业项目和服务产品的开发与组合就是这个阶段的表现。

饭店产品在生产、消费过程中,体现出不同于一般产品的显著特殊性,即饭店产品的关键和核心在于“服务”。然而,由于饭店服务本身所具有的主观体验的性质和服务提供方的个体差异,使得饭店服务存在诸多不确定性,并由此导致饭店产品(服务)质量评价的不一致性。显然,为了获得比较稳定的饭店服务质量、为了保护消费者权益、为了饭店的长期发展,必须对饭店服务进行有效管理。饭店服务也就成为了饭店管理的重要内容。

这样,我们不难看出,从管理的对象看,饭店管理可以包括三大方面的内容:饭店产品管理(即生产管理,包括产品设计、开发、组合以及为进行产品生产而必须的内部设置、整合等)、服务管理和宾客管理。因此,我们认为前厅客房管理也应该从产品管理、服务管理、宾客管理入手,并主要地包括如下内容(如图2):

围绕上述前厅客房管理的三大内容,本书章节划分为上下两篇。上篇“饭店前厅与客房部的运行”主要描述前厅客房的基本运行,包括四章。第一章讲述的“环境管理”更多的是属于产品管理范畴,它为前厅客房提供了产品的硬件环境与必要的软环境。第

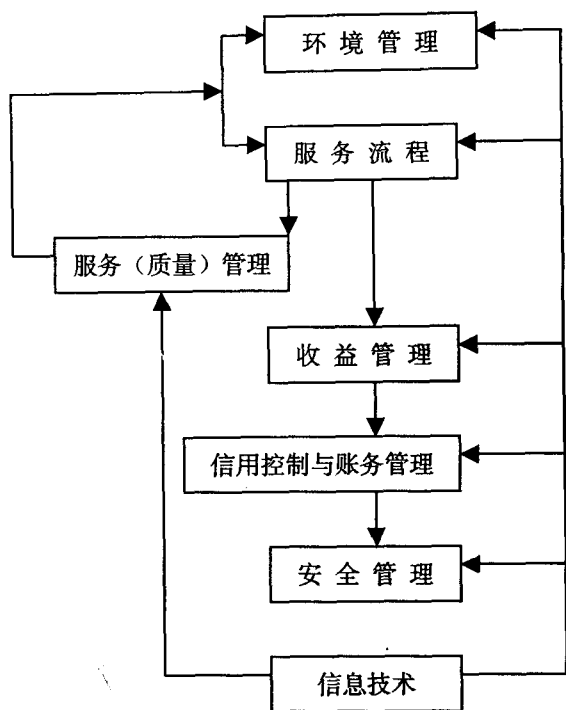


图2 主要内容框架图

第二章“前厅部服务流程”和第三章“客房部服务流程”则是在硬件环境的基础上为客人提供软件服务的过程组合,也就是对前厅客房服务过程的设计,以保证前厅客房服务能够在着眼于客人需求的基础之上,遵循前厅客房的特点有序地进行。在饭店前厅与客房部门提供的对客服务中,账务处理对实现饭店盈利目标具有特殊重要的地位,并兼具对客服务和内部控制两方面的性质,因此在本书中作为第四章专门论述。

本书的下篇“饭店前厅与客房管理”主要论述饭店前厅客房日常业务所面临的几个特殊的管理问题,他们贯穿于本部门日常经

营的大大小的具体业务之中,并提供了饭店日常经营业务的具体规则和管理标准。我们将这几大问题独立出来,分别构成了本书第五章到第八章的内容。

为了评估和监控前厅客房硬件环境与软件服务,提高整体服务水平,需要对前厅客房的对客服务质量进行控制,这是第五章“服务质量管理”的内容。第六章“收益管理”是饭店实现收益最大化目标而采用的一种经营策略,以应对瞬间即变的市场需求和竞争环境,随时调整经营业务。前厅客房作为客人主要集散和逗留的场所,安全问题至关重要,第七章“安全管理”部分总结归纳了饭店前厅客房安全问题的表现形态、特点与存在规律,提出了安全管理的具体措施。第八章“信息技术”部分则介绍了饭店管理系统的功能、作用及其组成,并简要描绘了信息技术在饭店运用的未来图景,信息技术为图中所有环节提供了必要的技术支持。

显然,图2中的任何环节都是相互联系的。环境规划与管理、收益管理、信息技术运用更多地属于产品管理范畴,服务流程与服务质量管理属于服务管理的范畴,而信用与账务管理、安全管理既针对顾客、又面向产品。至于传统前厅客房管理的教材中“人力资源管理”、“组织机构设置”、“设备用品管理”等传统内容,我们认为它们都属于相对较为宏观的饭店管理范畴,是饭店管理的主要内容之一,因此在书中不专章赘述。但考虑到这些内容也是前厅客房管理的日常工作之一,因此仅把少量内容结合到相应的章节中加以说明。

总之,我们希望能够打破现有饭店前厅客房研究的旧框框,就前厅客房管理所应包含的内容进行新的尝试与探讨,希望能对相关研究乃至饭店业界实践有所启示,并以此作引玉之砖。

上篇 饭店前厅与客房部的运行

第一章 饭店前厅客房环境管理

第一节 前厅客房功能分区

客人入住饭店,一般是在总台进行必要的登记、通过一定的通道(电梯或楼梯等)进入客房的。前厅客房在功能分区上,可以划分为前厅区、客房区、连接通道三大功能区。由于电梯或楼梯,尤其是电梯往往扮演着连接通道的角色,实现了客人在前厅与客房之间的快速空间转移,在习惯上往往划归前厅区。因此,这里我们把前厅客房归纳为两大功能区:(1)前厅区;(2)客房区。

一、前厅区

前厅区是饭店中集交通、服务、休息等多种功能于一体的较大的公共空间,是饭店建筑的重要组成部分。前厅区也是饭店客人的集散地,每一位客人都由此抵达饭店、并由此最后离开饭店,因

此,它是客人对饭店产生第一印象和最后印象的重要区域。按功能划分,前厅区可以划分为:①正门入口;②客流线路与连接通道;③大堂;④中庭;⑤营业区等五个基本功能区。前三个功能区是饭店前厅区的“标准配备”,后两个功能区则因饭店而异。

(一)正门入口处

正门入口处是饭店内外空间的临界,是饭店的“交通枢纽”。其基本功能是既保证饭店进出交通的畅达;同时要求防风、防雨,减少空调空气外逸,地面耐磨易清洁且防滑。

饭店大门种类很多,有推门、旋转门、自动门等。高级饭店的推门旁常有门童手工拉门迎候以示尊重;自动门采用超声波或红外线光电感应,能够减少开门时间,达到节能效果,还能防风、节约人力;旋转门较适于寒冷地带饭店尤其是我国北方饭店,可防寒风侵入大堂,减少能源损耗,但通行能力弱、行李携带不便、投资较大。

饭店大门的组合与设计往往与饭店等级、经营特色、气候条件乃至文化背景密切相同。不同大门的设计不管如何变化,但在基本功能、醒目、有特色等方面却基本保持不变。每个饭店应根据各自的经营特色与文化氛围尽可能地突出大门。例如,美国纽约泰瑞镇城堡饭店(Castle at Tarrytown)砖石结构大门所形成的城堡氛围;美国加利福尼亚州的内大陆饭店(Hotel Inter-continental),饭店大门采用玻璃材料,优雅大方,装饰以浮雕后,显得既现代又十分热情;西安唐城宾馆简洁的唐风门框和香港半岛酒店门扇上富有中国民间年画特色的彩色门神图案。

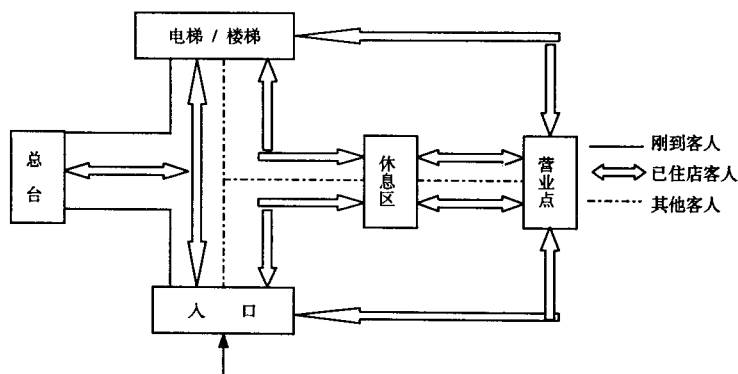
此外,正门及入口处若设台阶的话,应在台阶旁设专供残疾人轮椅出入的通道,以方便残疾客人出入饭店。

(二)客流线路与连接通道

客流线路是指正门入口处到达饭店各个功能空间所形成的路线;这里的连接通道专指连接前厅区与客房区,由前厅区通往客房

区或由客房区通往前厅区的空间区域或廊道。饭店中,往往由楼梯和电梯担任连接通道的角色。

根据客人住店与否、住店时间长短,可以把饭店内的客流路线划分为三种基本类型,即刚到客人客流线路、已住店客人客流线路和其他客人客流线路(图 1-1)。



资料来源:根据唐玉恩、张皆正(1993:P179)改编。

图 1-1 前厅主要客流路线

刚到客人往往是从正门入口处到总台登记再通过电梯间到达客房;其他客人往往是为了到饭店其他营业区域或到客房区找已住店客人,因此容易形成由入口直接到电梯、或由入口到前厅各营业点的两条人流线路。当然,偶尔也会直奔总台问询。相比之下,已住店客人的客流路线则相对复杂得多。他们往往在饭店各营业点、饭店各种功能区域活动,形成较为复杂的客流路线。

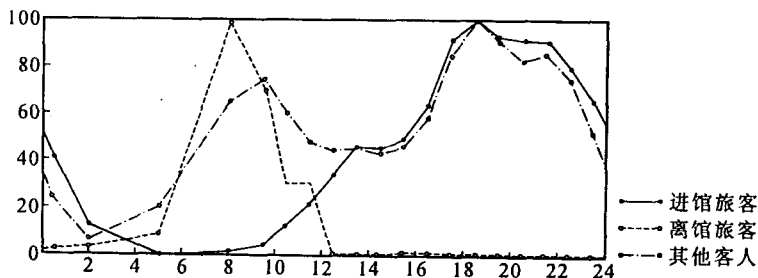
饭店前厅中,虽然大部分客流是由正门入口处到电梯或楼梯,但入口至其他方向以及前厅内部各功能区域之间的人流所形成的

复杂人流线路也不容忽视,因此,应该有意识地加以引导。

首先,在空间上,应该既有宽敞地带作为水平运动空间,还应该从水平到竖向的交通转换空间。

其次,在建筑处理上,可以根据大厅布局加以引导。例如,通过铺设条形地毯、装修条形通道、标志牌、醒目的地面图案、有方向性的吊顶与栏杆等,进行空间暗示与空间引导。

第三,根据客流规律、流量加以引导。饭店三种客人的流量与流动的时间规律也不尽相同,具有时间与方向的集聚性(图 1-2)。因此,应该尽量考虑高峰期的客流量,增加服务员和其他引导设施,以有效引导客流。



资料来源:唐玉恩、张皆正(1993:P179)。

图 1-2 饭店前厅不同时刻的客人集聚

第四,尽量缩短主要客流路线。由图 1-1 中可以发现,饭店的主要客流路线集中在入口到电梯(或楼梯)和入口到总台。显然,如果电梯(或楼梯)和总台接近入口且位置明显,那么,客流路线将大大缩短,直接到上述公共部分和客房的客人将减少对大堂的穿越,从而起到迅速分散和引导客流的作用。

不过,由于气候条件、文化背景和管理因素的差异,电梯的位置和朝向有较大差异。例如,我国传统观念较认同电梯开口不宜直接朝向大门,加之为防止不法分子流窜作案等需要,饭店往往把