

国家示范性高职高专院校重点建设专业酒店管理专业系列教材

客房部的 运行与管理

HOTEL HOUSEKEEPING
OPERATION AND MANAGEMENT

吴旭云 逢爱梅 主编



中国旅游出版社

《酒店客房部运行与管理》是“十三五”职业教育国家规划教材

客房部的 运行与管理

主编 王 芳 王 芳 王 芳 王 芳 王 芳
副主编 王 芳 王 芳 王 芳 王 芳 王 芳

机械工业出版社



白尔小元上同华阿可×阿U又主六建以×五/日/口 百挂×五小/为款4

客房部的 运行与管理

HOTEL HOUSEKEEPING
OPERATION AND MANAGEMENT

吴旭云 逢爱梅 主编

责任编辑：付 蓉

责任印制：冯冬青

封面设计：正 美

图书在版编目（CIP）数据

客房部的运行与管理 / 吴旭云, 逢爱梅主编. -- 北京 : 中国旅游出版社, 2012.6

国家示范性高职高专重点建设专业酒店管理系列教材
ISBN 978-7-5032-4455-1

I. ①客… II. ①吴… ②逢… III. ①饭店—经济管理—高等职业教育—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第129086号

书 名：客房部的运行与管理

作 者：吴旭云 逢爱梅

出版发行：中国旅游出版社

（北京建国门内大街甲9号 邮编：100005）

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010-85166503

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷：河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

开 本：720毫米×970毫米 1/16

印 张：15.5

字 数：274千

定 价：38.00元

I S B N 978-7-5032-4455-1

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

编 委 会

主 任：张国凤 杨卫武

副主任：杨荫稚 高 峻 朱承强 张建业 贾铁飞 郑旭华

委 员：郝影利 陈安萍 丁 梅 王培来 朱水根 陈永发
李勇平 黄 崎 吴旭云 李伟清 王书翠 逢爱梅
陈为新 贺学良 杨振根 李晓云 于立扬 陈 思
王慎军 余 杨

前 言

随着我国旅游业的飞速发展，作为旅游业重要支撑的饭店业得到了迅猛发展和提高，而我国的高等教育也经历了一个从精英化走向大众化的阶段。面对变化，作为旅游业的人才培养基地，旅游院校在教材建设方面同样需要贴合时代，编写出适应现代旅游职业教育和行业需要的教材。

《客房部的运行与管理》是旅游高等院校饭店管理专业的主干课程之一。本教材从饭店客房部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，既可以作为高等学校的专业教材，也可以作为饭店在职人员自学、培训以及各类旅游院校教师的参考用书。

本教材大纲由吴旭云起草，由吴旭云和逢爱梅共同商定。本书共分八章，具体分工是：吴旭云负责第一章、第六章、第七章、第八章；逢爱梅负责第二章、第三章、第四章、第五章。最后由吴旭云统稿。

参加本书编著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，他们均有在国内外旅游院校和星级饭店进修及挂职见习的经历。在编写过程中，作者根据十多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，并参考引用了国内外大量的资料，在本书中作了列举。但遗憾的是，有部分以往积累的资料已经难以找到出处，在此，谨向这一部分的专家学者表示最诚挚的感谢和歉意，也欢迎大家和我们联系，以备将来修改时有机会纠正我们的不足之处。同时，我们也由衷地感谢中国旅游出版社的大力支持和责任编辑付蓉老师的认真工作，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。

由于社会不断发展，饭店运行与管理无时不在变化，本教材存有缺陷在所难免，欢迎读者不吝赐教。

吴旭云

2012 年 5 月

目 录

CONTENTS

前 言	I
第一章 客房部概述	1
第一节 客房部的地位和职能	2
第二节 客房部的组织与岗位设置	8
第三节 客房部与其他部门的关系	15
复习与思考	20
第二章 客房设计	22
第一节 客房设计的原则	23
第二节 客房的功能布局与陈设布置	34
第三节 特色客房	48
复习与思考	56
第三章 客房部服务质量管理	59
第一节 客房服务的特点与要求	60
第二节 客房服务项目及服务规程	65
第三节 客人类型与服务方法	84
复习与思考	92
第四章 客房部卫生管理	95
第一节 客房清扫作业管理	97

第二节	客房计划卫生	108
第三节	客房清洁卫生质量控制	111
第四节	公共区域清洁保养	115
	复习与思考	129
第五章	洗衣房与布草房管理	133
第一节	洗衣房管理	135
第二节	布草房的管理	157
	复习与思考	164
第六章	客房部设备用品管理	168
第一节	客房设备用品管理的总体要求	169
第二节	客房设备的配置	171
第三节	客房设备管理	175
第四节	客房用品的管理和控制	177
第五节	清洁设备的配置与管理	183
	复习与思考	189
第七章	客房安全管理	192
第一节	客房部安全管理概述	193
第二节	火灾和失窃的预防及处理	198
第三节	客房其他安全事故的处理	204
	复习与思考	212
第八章	客房部人力资源管理	214
第一节	客房部编制定员	215
第二节	客房部员工培训	221
第三节	客房部员工激励	229
第四节	客房部员工的考核评估	234
	复习与思考	239
参考文献		241

客房部概述

学习意义 本章介绍客房部相关知识，并分析客房部与饭店其他部门的有机联系，有利于理解和领悟客房部在整个饭店中的地位和作用，并通过对客房部基本工作内容的概览性了解，为后续学习打下基础。

内容概述 本章是饭店客房运行与管理课程的导入部分，重点介绍客房部的基本情况，如客房部的地位和职能、客房管理的特点和主要模式、客房部的组织机构设置以及与其他部门的关系等。

教学目标



知识目标

- ❶ 了解客房部在饭店经营中的重要性。
- ❷ 了解客房产品的特性。
- ❸ 了解客房部管辖区域业务分工及客房部组织机构设置。

能力目标

- ❶ 初步具备与饭店其他岗位、其他部门协调沟通的能力，并能在客房服务中解决相关的常见问题。
- ❷ 掌握客房部的几种常见服务模式和适用条件。



引导案例

打不开的房门

某日，某饭店 816 房客人向大堂副理反映：他在前台开房后，房卡打不开门，在楼层找到服务员开门，服务员称此房为维修房，不能开门。客人当场要求退房，并拒绝付房费。经了解，房门无法打开，是因为门锁出现故障，原来客人开房时设置了保密服务。楼层在致电总台询问时未自报身份，总台接待员以为是店外客人查询，所以称其为维修房，结果造成客人误解和不满。

在向客人道歉后，客人仍竭力要求退房，故该饭店同意免收房费让客人退房离开，并再次向客人表示歉意。

——资料来源：<http://www.canyin168.com/glyy/kfgl/kfal/200903/15015.html>



案例思考

根据上述案例，思考导致该投诉发生的原因，并讨论饭店客房部在饭店管理中的地位及其与饭店其他部门之间的关系。

第一节 客房部的地位和职能

一、客房部的地位

客房部是饭店的一个重要部门，在饭店经营管理中有着举足轻重的作用。一方面，客房部直接负责饭店的客房管理，而客房是饭店的主要产品之一，出租客房是饭店获取收入的一个重要手段；另一方面，服务是饭店产品的核心，而客房服务是整个饭店服务的重要组成部分，其质量好坏在很大程度上代表和影响着整个饭店的服务水准。

客房是饭店存在的基础。饭店是向客人提供生活需要的综合服务设施，它必须向客人提供住宿服务，而要住宿必须有客房，从这个意义上来说，有客房便能成为饭店，所以说客房是饭店存在的基础。

客房是饭店组成的主体。按客房和餐位的一般比例，在饭店建筑面积中，客房占70%~80%；饭店的固定资产、饭店经营活动所必需的各种物质设备和物料用品也绝大部分在客房，所以说客房是饭店的主要组成部分。

饭店的等级水平主要由客房水平决定。人们衡量饭店的等级水平，主要依据饭店的设备和服务。饭店设备无论从外观、数量还是使用率来说，主要体现在客房，因为客人在客房待的时间较长，较易于感受。客房设备包括房间、家具、墙壁和地面的装饰、客房布置及客房电器设备和卫生间设备等。饭店服务，也就是饭店服务水平，即服务员的工作态度、服务技巧和方法等。

客房是饭店经济收入和利润的重要来源。饭店的经济收入主要来源于三部分——客房收入、餐饮收入和综合服务设施收入。其中，客房收入是饭店收入的主要来源，而且客房收入较其他部门收入稳定。客房收入一般占饭店总收入的50%左右。从利润来分析，因为客房经营成本比餐饮部、商场部等都小，所以其利润是饭店利润的主要来源。

客房是带动饭店一切经济活动的枢纽。饭店作为一种现代化食宿购物场所，只有在客房入住率高的情况下，饭店的一切设施才能发挥作用，饭店的一切组织机构才能运转，才能带动整个饭店的经营管理。客人住进客房，要到前台办手续、交房费；要到餐饮部用餐、宴请；要到商务中心进行商务活动，还要健身、购物、娱乐，因而客房服务带动了饭店的各种综合服务设施。

客房服务质量直接影响到饭店服务质量。客房是客人在饭店中逗留时间最长的地方，客人对客房更容易产生“家”的感觉。因此，客房的卫生是否清洁，服务人员的服务态度是否热情、周到，服务项目是否周全、丰富等，对客人都有直接影响，是客人衡量“价”与“值”是否相符的主要依据，所以客房服务质量是衡量整个饭店服务质量、维护饭店声誉的重要标志。

二、客房部的职能

在饭店的运行中，客房部主要承担着清洁保养、对客服务、为饭店其他部门服

务的工作，因此又被称为饭店的管家部。客房部主要有如下职能：

清洁保养。清洁保养，即清除各种脏迹，保证环境及物品的清洁卫生，它是饭店的基本职能。客房部不仅要负责客房及楼层公共区域的清洁和保养，而且还要负责饭店其他公共区域的清洁保养。饭店清洁工作归口于客房部，符合专业化管理的原则，有助于提高工作效率，可以减少清洁设备的投资，并有利于加强对设备的维护和保养。饭店的设计水准能否体现和保持，与客房清洁工作密切相关，优秀的管理可以使饭店保持常新，而不善的管理则会使饭店过早老化，从而失去其设计的水准。

对客服务。饭店是宾客在外休息、工作、娱乐的场所，客人不仅下榻于此，而且以此为“家”，客房部为客人提供各种服务就是要使客人有一种在家的感觉。客房部为客人提供的服务有迎宾服务、洗衣服务、房内小酒吧服务、托婴服务、擦鞋服务、夜床服务等。这些服务都是住店客人的常规需求。客房部管理人员的工作就是根据本饭店目标客源市场的特点，提供相应的服务，并根据客人需求的变化不断改进自己的服务，从而为客人创造一个良好的住宿环境。

改善管理，提高效率，增收节支。随着饭店规模的不断扩大和竞争的日益加剧，饭店对客房部人、财、物的管理已经成为一项非常重要的工作。由于客房部是饭店中人员最多的部门之一，对其人员费用及物品消耗的控制成功与否，关系到饭店能否赢利。客房管理者的职责也从单一的清洁质量的管理扩展到定岗定编、参与招聘与培训、制定工作程序、选择设备和用品及对费用进行控制等。

为其他部门提供服务。饭店是一个整体，需要各部门的通力合作才能正常运转。客房部的运行需要得到其他部门的支持与帮助。同时，在为其他部门提供服务方面，客房部也扮演着重要的角色。诸如，为其他部门提供工作场所的清洁与保养，布件的洗涤保管和缝补，制服的制作、洗涤与更新以及花束、场景的布置等。以上这些服务水准的高低，直接影响到饭店的服务质量，反映出饭店的管理水平。

三、客房产品的特性

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

相关链接



搜索

零度以下的奢华体验

——瑞典冰酒店客房

如果给你这样一间酒店客房,没有浴室、没有电视机、床是硬邦邦的、睡觉时要钻入一个睡袋,而且,请注意,这里的温度实在是不允许你宽衣解带, $-4^{\circ}\text{C}\sim 9^{\circ}\text{C}$,不是因为遭遇了西伯利亚寒流,也绝非空调坏掉了。瑟瑟发抖的话,就去前台要一杯烈酒吧……你会怎么样呢?投诉还是退房?

毋庸置疑,它们是世界上最冷的酒店,但它们也是极地世界里最炙手可热的冰冻酒店。十年前的冬天,在北极圈内的尤卡斯雅尔维村(Jukkasjarvi),一个叫萨弥(Sami)的村民突发奇想,用村边托纳(Torne)河里的冰块堆了一间50平方米的冰房子用来作为行人的驿站。这个创意立刻传遍全世界,冰房子充满童话般的诱惑,足以让在物欲横流的社会里生活的人们涌动起暂时回归或者寻求心灵一刻的希望。

2000年,尤卡斯雅尔维村的冰房子正式以冰酒店(Ice Hotel)的名义向全世界开放,冰酒店里不仅有能容纳100多人睡觉的冰客房,还有供应各种缤纷鸡尾酒的冰酒吧、举行婚礼的冰教堂、能进行交响乐演奏以及各种音乐表演的冰艺术中心和24小时不间断放映的冰电影院。冰客房中的每张冰床包括冰块打造的底座、一个15厘米厚的白色床垫、一块驯鹿鹿皮和两个羽绒枕。在酒店提供的热能睡袋里,戴上睡帽的客人一样可以拥有温暖舒适的睡眠。当然服务员会建议客人睡前去酒店冰酒吧喝一杯暖身烈酒,并在客人睡醒时送来一杯热气腾腾的越橘果汁……

每年3月对于冰酒店来说是一个有些伤感的时节,当早春的阳光映照在托纳河上的时候,最后一位客人也恋恋不舍地离开了冰屋。天气渐渐暖和起来,童话里的雪房子也滴落着眼泪般的水珠渐渐消失在阳光下,潺潺的冰雪融水缓缓地流进托纳河中——回到它们最初来的地方。此时,参与设计建造冰酒店的工程师、设计师和工作人员都会来到托纳河边,目送这最后的晶莹消失。等到冬天,他们又将在这里构建起一座新的梦幻王国。而对于那些曾在北极光下的冰雪之床上酣然入睡的房客来说,当冰酒店消失在托纳河的波涛之中,这次童话般的经历也将成为他们记忆里的绝版旅程。

——资料来源: <http://lux.hexun.com/2010-12-17/126252256.html/>

（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普通商品，从产品的经营属性来看，客房产品的使用权和所有权是相分离的。旅游者按照饭店标示的房价所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，旅游者只是在相应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，客房这部分价值也将永远失去，无法弥补。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。而一间客房，若也在第 10 天才卖出去，那么，该客房 10 天中只实现了一天的价值，其余 9 天的价值，由于客房时间上的不可存储性，就再也无法弥补了。

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，以实现饭店客房收益的最大化。

2. 客房产品的随机性

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、生活习惯相异、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，这就使得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，客房部业务的本身也具有随机性。客房部的管辖范围较广，除了客房业务以外一般还负责 PA（Public Area，公共区域）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也比较琐碎，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，未经客人同意，服务人员不能随意进入客房，要做到尽量少打扰客人；而且服务员在客房内不

能随意移动、翻看客人物品，应尊重客人的隐私。

（二）客房产品的物理属性

清洁。这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。

美观。客房室内装饰布置雅致和谐，家具式样、风格及色调讲究，使客人有一个赏心悦目的住宿环境。

舒适。客房内家具、用具、供应品齐全，使用方便，并能为客人提供本饭店各种资料，如电话使用方法，餐厅、商场营业情况介绍等。为住客提供各种服务，如夜间服务、会客服务、留言服务、代办服务等项目。总之，要使客人感到舒适、方便。

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，客房服务及管理上也应该保证客人人身及财物安全。如客房钥匙的控制、客房楼层走道安全以及紧急事故预防与处理等。

四、客房部的管理特点

根据客房产品的特性，现代饭店客房工作内容广泛，与以往仅能满足客人基本生活需要的客栈、旅店、招待所不可同日而语。为了适应这一改变，客房部的管理也同样与以往不同，与饭店其他部门不同，形成了自己的特点。

随机性。客房部所涉及的工作内容繁多，工作空间广泛，在对客服务过程中具有很大的不可控性。在这种情况下，为了保证服务质量，客房管理除了按照传统的管理模式外，还需要有自己的管理特色，即管理的随机性。但在管理过程中，管理的随机性应该避免突击抽查的形式，以免造成员工的抵触情绪。

复杂性。客房部的工作范围广，涉及内容复杂，除了要保持客房的清洁安全外，还要对整个饭店的环境卫生、装饰绿化、设备保养、布件制服的洗涤保管及式设计负责。客房部拥有的员工数量、管理的物质设备，开支的成本费用也比饭店其他部门高，因此管理起来相当复杂。另外，客房的服务对象是来自世界各地的千差万别的客人，要使他们在住店的较短时间内保持满意难度相当大，因此，客房管

理是一件相当复杂的事情。

不易控制性。客房部管辖的人、财、物及工作岗位之多在饭店是居首位的。首先是大多数工作人员的工作环境具有相对的独立性，不利于管理人员的督察；其次，客房物资用品皆为日常生活用品，如果管理不善，极易流失。所以，客房部加强对员工素质和自我管理的培训尤为重要。

第二节 客房部的组织与岗位设置

一、客房部组织机构及岗位设置

（一）客房部组织机构

相关链接



客房部组织机构设置的原理

工作专门化：一个人不是完成一项工作的全部，而是把工作分解成若干步骤，每一步骤由一个人去做。如公共区域、客房、楼层等不同区域的清洁分别由不同人员承担等。

部门化：通过工作专门化完成任务细分后，需要按照类别对其进行分组以便使共同的工作可以进行协调。例如，客房部把客房、洗衣、公共区域等划归不同的部门实施管理。

命令链：一种不间断的权力路线，从组织最高层扩展到最基层，澄清谁向谁报告工作。饭店客房部一般采取直线制的组织机构，命令链中的每个人应该对一个主管，且只对一个主管直接负责。“我有问题去找谁？”“我对谁负责？”十分清楚，不会出现穷于应付多个主管不同命令的冲突和优先次序的选择。

管理跨度：即一个管理者可以有效地指导下属的人数。跨度窄可以实现严密控制，但管理层次和成本会增加，造成沟通复杂，下属自主性降低。饭店目前的趋势是加宽跨度，这样可以降低成本和削减管理费用，并缩短与客人之间的距离、加速决策过程，但同时要加强员工培训。

——资料来源：作者自行整理。

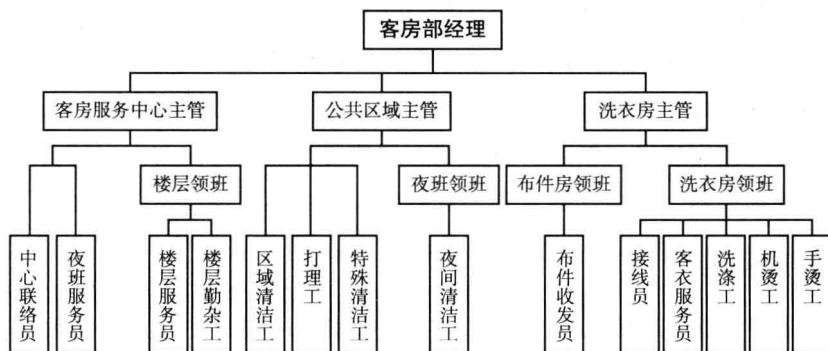


图1-1 大中型饭店客房部组织机构图

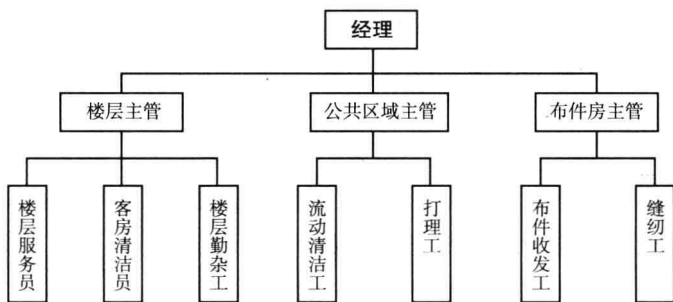


图1-2 小型饭店客房部组织机构图

客房部的组织机构因饭店规模、档次、业务范围、经营管理方式不同而有所区别。图 1-1 和图 1-2 分别列出了大中型饭店和小型饭店客房部的组织机构示例。

为了更详尽地介绍客房部各分支机构的职能，现按客房中心及棉织品房单列的情况，将客房部的下属机构分为五部分：

1. 客房中心

客房中心一般位于客房部办公室区域，它的基本职能是：

(1) 传递信息。客房中心是客房部部门内部及与其他部门交流信息的中心，同时也是对客服务的中心，所有有关的对客服务及管理信息都汇集于此。客户中心承担着大量的信息传递工作。

(2) 协调工作。客房中心通常代表客房部经理协调部门内部的工作，并与相关部门联络、协调各方面的工作。