

X
D
M
G
F
D
K
F
G
L



现代美国饭店管理丛书

现代美国饭店客房管理

ROBERT J. MARTIN / 著

袁秋萍 王才美 邬易平 杨艳 / 译



PROFESSIONAL MANAGEMENT OF HOUSEKEEPING
OPERATIONS (THIRD EDITION)



湖南科学技术出版社



现代美国饭店管理丛书

现代美国饭店客房管理

ROBERT J. MARTIN / 著

袁秋萍 王才美 邬易平 杨艳 / 译



湖南科学技术出版社

PROFESSIONAL MANAGEMENT OF HOUSEKEEPING
OPERATIONS (THIRD EDITION)

PROFESSIONAL MANAGEMENT OF HOUSEKEEPING OPERATIONS,

3/Edition, by Robert J. Martin

Copyright © 1998 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright:

2001 Hunan Science & Technology Press

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

湖南科学技术出版社获得本书中文简体版中国大陆地区独家出版发行权。

著作权登记号: 18-2000-016

版权所有 侵权必究

现代美国饭店管理丛书

现代美国饭店客房管理

著 者: ROBERT J. MARTIN

译 者: 袁秋萍 王才美 邬易平 杨 艳

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市展览馆路 66 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4441720

印 刷: 湖南省新华印刷二厂

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 邵阳市东大路

邮 编: 422001

经 销: 湖南省新华书店

出版日期: 2001 年 1 月第 1 版第 1 次

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 15

插 页: 1

字 数: 640000

书 号: ISBN 7-5357-3076-0/F·337

定 价: 48.00 元

(版权所有·翻印必究)



《现代美国饭店管理》丛书翻译人员（以姓氏笔画为序）：

王才美	边 毅	全 英	刘亚琴
邬易平	李 纯	李 颜	杨申燕
杨 艳	钟立松	莫再树	袁秋萍
曹赛先	梁晓波		

前 言

自提笔撰写这本书的大纲至今，18年已经过去。这本书的第1版在动笔5年之后出版了。第2版因为有合作者托马斯的加盟，所以第1章有关管理原理的内容以及涉及物品计划、设备、室内陈设和布草等4个重要章节的内容均得到了很大程度的充实。本书还增加了有关环境服务的重要章节。令人意想不到的是，在本书的整个写作过程中，很多领域，包括方法和系统，在本质仍是一样。但是，到处都有变化。不管我们出于有意还是无意，事情就是这样发生了。如果我们不努力把握变化，变化会以灾难性的方式战胜我们。

在第1章介绍了另外一位管理专家亨利·明茨伯格的研究成果。调查表明，绝大多数经理对管理原理非常熟悉，但却回答不出“他们是干什么的”。为此，我们增加了明茨伯格的研究成果，将其作为经理通常应该达到的10点要求。本书还列出了专家顾问托马斯·阿奇逊的观点。他认为美国早已管理过度而领导不足，早就到了应该认真分析领导内在的投入和产出（如果我们打算激励下属）、为同事创造平等的机会的时候了。

书中有几章未做改动，我们努力使客房部一线员工（打扫客房的人）的操作程序标准化。可以相信最终逐渐地做到了这一点，原来的女服务员改为客房服务员、客房段服务员，现在则最后改为 GRA（也即客房服务员）。

在前一版中介绍的饭店的基础上，我们又介绍了一些新的饭店。虽然我们继续以印第安那州梅瑞尔维尔的星星广场拉迪逊饭店作为样板饭店，以它为基础来介绍所有的系统和实际工作，并且继续以拉斯维加斯的埃克斯卡里饭店为例，但是我们增加了下列饭店的图片：海市蜃楼度假村（3044 间客房）、拉斯维加斯的 MGM 大饭店（5005 间客房）以及德克萨斯州休斯顿市中心的四季饭店。

《美国残障人法案》（ADA）不仅要求我们领会其内容，而且要求我们认真执行。本书对残障人法案进行了讨论，以帮助读者更深刻地了解饭店行业的要求，这些要求要符合正在不断改进的衡量标准。

书中更换了 70 多幅照片，重写了第 11 章。这一章列举了大量的例子，介绍了新的预算过程。

第 12 章有关游泳池方面的内容是新增加的。因为在很多情况下，客房经理负责游泳池的经营和管理。本章对池水清洁和化学成分平衡等应该注意的细节进行了说明。

第 13 章介绍了血液病菌，同时还介绍了为了适应 OSHA（职业安全健康管理委员会）有关血液病菌的规则的变化而必须采取的正确行动。

考虑到以往在饭店安全管理方面的不足，本书改进了有关饭店安全、保安以及保护的章节。附录 G 列出了假日饭店公司的紧急行动计划。

女性在这一行业仍然很重要。一些包含性别意义的词语，特别是“男服务员”和“女服务员”的称呼已经改变，现在采用没有性别区分的称呼“GRA”（客房服务员）以及“客房段助理”。

跟其他的版本一样，本书内容的安排与实际的工作运转顺序是一致的，这对读者来说具有非常强的操作意义。但我们认为，对饭店来说，不管是连锁饭店还是独立经营的饭店，都应该认识到正确的计划和员工的参与在每一个步骤中都将带来更高的效率和生产力。

致 谢

我们特别感谢前两版的许多读者提出的中肯意见。多年来本书每一章的内容都存有档案，我们不断往里面添加新的想法和相关报刊文章、书评以及讨论记录的内容。每一章的档案都成为以后更新数据、增加新的观点、分门别类以及再版部分的基础。读者在使用本书的过程中会发现虽然书中的内容变化很大，但书的基本结构未作本质性的改变。

感谢怀特住宿服务公司的总裁布鲁斯·怀特先生，感谢他允许我们继续将印第安那州梅瑞尔维尔星星广场的拉迪逊饭店作为样板饭店来说明客房开业、日程安排和预算等问题。

我们对埃克斯卡里饭店（4032 间客房）和马里奥特套房饭店（特别是凯西·纳斯女士）准许本书第 3 版采用他们饭店的照片深表感谢。

我们还特别介绍了 3 个特色饭店，即海市蜃楼度假村（3044 间客房）、内华达州拉斯维加斯的 MGM 大饭店（5005 间客房）以及德克萨斯休斯顿中心的四季饭店。感谢这些饭店的管理人员准许我们调

查饭店的成立情况，使我们能够通过这些饭店的照片讲述书中的内容。

我们还特别感谢加拿大多伦多麦克吉尔大学的亨利·明茨伯格先生。明茨伯格先生使我们明白了管理光有原则是不够的。我们还要特别感谢伊利诺伊斯橡树公园阿奇逊咨询小组的托马斯·阿奇逊博士，是他提醒我们讨论“管理过度而领导不足”的现实问题。

还要感谢我的研究生助教大卫·贝尔先生（他本人是在读研究生）。大卫·贝尔是拉斯维加斯州内华达大学威廉·F·哈里学院饭店管理专业的学生。如果没有他对本书以及书中各种数据的重新整理，第3版可能仍然躺在抽屉里无法出版。

非常感谢拉斯维加斯州内华达大学的汤姆·琼斯教授，在本书的出版过程中他提出了许多修改意见，使本书得以顺利出版。

罗伯特·J·马丁

出版说明

众所周知，饭店业的竞争是非常激烈的。虽然我国旅游业的快速发展使我国的饭店业取得了长足的进步，但是，我们又不难发现饭店业正面临着许多挑战和困难：重复建设、供大于求、税费过重、利润率下降、直接成本上升……那么饭店经营者们应该如何面对这些挑战，在激烈的市场中占有一席之地呢？

没人能否认美国是饭店业管理水平比较高的国家。我们可以毫不费劲地数出一大堆声名显赫的饭店：假日饭店、希尔顿饭店、马里奥特饭店、喜来登饭店、凯悦饭店、威斯汀饭店……这些饭店在其发展壮大过程中都经历了风风雨雨，都曾面对无数次的严峻挑战，但这些却同时又是一笔宝贵的财富，帮助这些饭店摸索出了管理方法，逐渐形成了自己的经营理念。这正是美国饭店的核心竞争力，也正是真正值得我们学习的地方。

基于以上原因，我们萌发了引进一套原汁原味的美国饭店管理丛书的想法。为了揭示美国顶级饭店管理的真谛，真实再现实际操作的全过程，使丛书对广大读者的实际工作真正起到帮助作用，我们从美

国众多的饭店管理书籍中挑选出一批精华集结出版，奉献给广大读者。

在挑选书目的过程中，我们注意把握以下原则：

一、新颖。既然是引进，当然要引进最新的或国内暂时没有的东西。《更有效地管理饭店——杰出总经理的成功经验》一书就是从饭店总经理的角度来探讨饭店管理的问题，提供了许多可行的管理方法，令人耳目一新；《现代美国饭店经营与管理》一书则综合了美国饭店业专家的最新研究成果，我们可以从中看到美国同行们的研究方向和研究方法。

二、实用。饭店管理的实践性非常强，各种细节问题的处理都具有很强的科学性。《现代美国饭店前厅管理》和《现代美国饭店客房管理》以翔实的案例、丰富的图表、科学的编排方法展示了饭店两个重要部门的管理过程和管理方法。书中提供了美国饭店在实际工作中采用的标准操作程序和工作表格，实用性很强。

由于原书使用的是英美制单位，所以我们在出版过程中进行了换算，但一些具有重要意义或参考价值的数据都保留了下来（注明了换算关系），希望读者们注意。

此外，我们还要感谢译者们的辛勤劳动。没有他（她）们，我们是不可能看到这套《现代美国饭店管理》丛书的。《现代美国饭店客房管理》一书的译者分别是：袁秋萍（前言、致谢、第7章、第8章、第9章、第12章、第13章和词汇表）、王才美（第1章、第2章、第3章、第4章、第5章、第6章、第10章、第11章）、杨艳（第14章、第15章）、邬易平（第16章和附录）。

湖南科学技术出版社

目 录

第1卷 客房部和管理原则 / 1

第1章 客房经理和科学管理 / 2

饭店业和客房服务的起源 / 3

树立正确的态度 / 4

管理的起源 / 4

管理理论的流派 / 4

对待管理的心理倾向 / 7

激励因素和反激励因素 / 8

参与管理 / 9

管理方格 / 9

情境领导 / 10

那么, 经理该做什么? / 10

管理原则 / 12

要素 / 12

职能 / 12

连续职能活动 / 14

管理理论和客房经理	/ 16
客房部员工表现出来的特点	/ 16
调动积极性和提高工作效率	/ 17
查清动机	/ 18
选拔	/ 19
培训	/ 19
授权：管理成功之关键	/ 20
可感知的和不可感知的	/ 26
奖励与积极性	/ 30
管理理论和客房管理	/ 31
管理的新视野	/ 31
重新命名、授权的员工	/ 32
本章小结	/ 33
关键词	/ 33
复习题	/ 34
注释	/ 35

第2卷 计划，组织，为新饭店配备员工 / 39

第2章 概念性计划 / 40

新客房经理	/ 41
客房经理在组织中的地位	/ 41
样板饭店	/ 42
星星广场的拉迪逊饭店	/ 42
报到	/ 43
最先进行的工作	/ 45
业务分工文件	/ 46
分区职责计划	/ 47
不间断的巡视	/ 47
客房部组织结构	/ 48
大楼布局图	/ 49
工作量标准	/ 51
客房分段和大楼分区	/ 51

排班方面的考虑	/ 54
班组排班法	/ 55
代班小组 (代班)	/ 55
完成部门组建	/ 56
部门人员安排表	/ 56
人员工作时数表	/ 59
工作说明书	/ 62
岗位描述和工作说明书 (饭店客房部)	/ 64
工作说明书 (医院环境服务部门)	/ 64
本章小结	/ 65
关键词	/ 66
复习题	/ 67
注释	/ 67
第 3 章 为员工安排日程: 客房部班组排班法的主要优越性	/ 68
常规排班法	/ 69
按班组排班法	/ 69
提倡团队精神	/ 70
团队精神和代班小组	/ 71
持续轮班和机动排班 (整个排班系统的两部分)	/ 72
持续轮班系统	/ 72
机动排班系统	/ 81
工会合同及其对日程安排的影响	/ 85
本章小结	/ 87
关键词	/ 87
复习题	/ 88
注释	/ 88
第 4 章 物品计划: 设备与物品的管理	/ 89
物资预算	/ 90
资本支出预算	/ 90
营运预算	/ 91
开业前预算	/ 91
盘存控制	/ 92

物品分类 / 92

会计原理的基本应用 / 92

正在营运 / 95

开业前营运 / 95

临时储存 / 95

运到饭店大楼 / 95

零配件的处理 / 96

客房家具和固定物 / 96

床垫和床 / 96

家具 / 100

照明设备 / 103

客房保险箱 / 104

迷你酒吧 / 104

视听设备 / 105

美国残障人法案 / 105

本章小结 / 106

关键词 / 106

复习题 / 107

第5章 物品计划：地板、墙壁和窗子 / 108

地板的种类及保养 / 109

地板保养方法 / 109

非弹性地板 / 116

弹性地板 / 122

地毯和小地毯 / 130

地毯的组成 / 131

地毯的制作方法 / 132

选择合适的地毯 / 133

地毯的安装 / 134

地毯的保养 / 135

天花板和墙壁覆盖物 / 142

天花板和墙壁覆盖物的种类及保养 / 142

窗子和窗子屏蔽 / 145

窗子的清洗 / 145

窗子屏蔽	/ 146
本章小结	/ 147
关键词	/ 147
复习题	/ 148
注释	/ 148
第6章 物品计划：用品与设备	/ 150
客房部化学物品	/ 151
化学术语	/ 151
选择时的考虑	/ 153
全功能清洁剂	/ 154
专用清洁剂	/ 155
地毯清洁剂	/ 159
地板保养品	/ 160
杀虫剂	/ 161
化学品的处理与储存	/ 162
化学品的包装	/ 162
美国职业安全卫生署危险品信息标准	/ 164
清洁用品和设备	/ 165
清洁用品	/ 165
清洁设备	/ 167
客人用品	/ 182
赠品	/ 183
客人必需品	/ 184
客人消耗品	/ 184
客人租借物品	/ 184
本章小结	/ 185
关键词	/ 185
复习题	/ 186
注释	/ 186
第7章 物品计划：床上用品、布草和制服	/ 188
床上用品	/ 189
床单和枕套	/ 189

毯子	/ 192
床罩、薄棉被和褶边	/ 193
枕头	/ 194
床垫罩	/ 195
浴室布草和桌上布草	/ 195
浴室布草	/ 195
桌上布草	/ 198
制服	/ 199
本章小结	/ 200
关键词	/ 200
复习题	/ 201
第8章 客房经营的员工配备	/ 202
员工配备序论	/ 203
工作规范	/ 203
工作规范——范例	/ 203
员工需求表	/ 204
客房部员工配备	/ 205
挑选员工	/ 205
面试	/ 209
入职指导	/ 212
培训	/ 219
记录和汇报	/ 227
业绩评估	/ 227
本章小结	/ 228
关键词	/ 230
复习题	/ 230
注释	/ 231
第9章 营业计划	/ 232
客房开店程序	/ 233
转交给客房部的夜班员工报告	/ 235
每日领班工作报告	/ 237
客房服务员每日工作报告	/ 243

为员工的早上报到作准备	/ 249
用于领导和控制的其他表格：标准操作程序	/ 249
标准化	/ 249
僵化与灵活	/ 250
饭店标准操作程序应包括的内容	/ 250
饭店标准操作程序举例说明	/ 250
饭店业标准操作程序的例子	/ 254
一般程序	/ 255
机器的使用	/ 256
地板、墙壁和窗户的维护	/ 257
地毯和室内装饰物的维护	/ 258
标准操作程序不能限制创造性的发挥	/ 259
本章小结	/ 259
关键词	/ 259
复习题	/ 260

第3卷 领导和控制营运中的客房部 / 261

第10章 饭店客房部每天的工作内容 / 262

客房部的工作日	/ 263
开门营业（早上 6:30~8:00）	/ 263
上午的任务（上午 8:00~下午 1:00）	/ 264
清扫客房	/ 277
进入客房	/ 277
有关清扫方法的建议	/ 281
清扫卧房	/ 282
清扫浴室	/ 290
套间客房（带有厨房、壁炉、院子）	/ 297
清扫套房	/ 298
大门和衣橱	/ 298
起居室	/ 298
床	/ 299
浴室	/ 300
厨房	/ 301