

# 饭店工程管理实务

国家旅游局人事劳动教育司编

旅游教育出版社

·北京·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

饭店工程管理实务/国家旅游局人事劳动教育司编. - 北京:  
旅游教育出版社, 1998.12

ISBN 7-5637-0803-0

I. 饭… II. 国… III. 饭店 - 建筑工程 - 质量管理 IV.  
TU712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 35638 号

**全国旅游院校、旅游行业岗位培训系列统编教材**

**饭店工程管理实务**

国家旅游局人事劳动教育司编

\*

旅游教育出版社出版

(北京市朝阳区定福庄南里1号)

北京市京东印刷厂印刷

新华书店经销

\*

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 9.125 千字: 207

1999年4月第1版 1999年4月第1次印刷

印数: 1 - 6000册 定价: 12.00元

## 序 言

1998年，随着我国经济持续、稳定、健康地发展，旅游业实现了历史性突破，全国国际旅游外汇收入为126.02亿美元，来华旅游入境人数达6347.84万人次，双双跃上新的台阶。国内旅游持续稳定增长，成为社会需求中的一个消费热点。旅游业强劲的增长势头，表现出国内外市场潜力巨大、吸纳就业人口功能强、产业关联程度高、国家竞争力强、经济效益显著等特征，所有这些特征均表明旅游业已经成为我国国民经济新的经济增长点。

我国的旅游教育是随着旅游业的发展于1979年开始起步的。十多年来，旅游教育发展非常迅速，到1998年年底为止，全国共有高、中等旅游院校（系、专业）900余所，在校生达20多万人，已初步建立了一个以高等旅游院校（系、专业）、中等旅游专业学校、旅游职业高中为主，各种旅游培训中心为辅，正规教育与成人教育，研究生、本专科教育和职业技术教育相结合的多层次、多门类、全国性的旅游教育体系，为旅游业输送了一大批合格人才。

党的十五大明确提出“实施科教兴国战略”的同时，重申把教育摆在优先发展的战略地位。旅游业的发展也给旅游教育工作者提出了新的要求，解决旅游业发展过程中的现实问题、对旅游业发展作深层次的研究，从而指导旅游业向正确方向迅速发展，是旅游教育战线面向新世纪的一项重要任务。

旅游教育是一门新兴学科，其迅猛发展显示了历史的必然性；然而在旅游办学热的背后，也潜伏着办学条件不合格、办学

动机不端正、学科和专业建设滞后的现象。因此，为了适应市场、满足需要，加强旅游院校的宏观管理、加强旅游学科专业基础的建设就显得十分重要。

教材建设是旅游教育宏观管理的任务之一，是教学管理和专业建设的重要环节。由国家旅游局人事劳动教育司组织全国部分专家教授编写、修订和翻译的《全国旅游院校、旅游行业岗位培训系列统编教材》就是为了适应旅游业需要所采取的措施之一。编写此套系列教材的目的是为了全面总结目前我国旅游高校教材建设现状，规范和指导教材建设，使全国旅游高校重视教学和科研，加快我国旅游学科和专业建设，探索和研究我国旅游业的实际问题，理论联系实际，从而指导旅游业的发展，解决旅游业发展中的实际问题。

借此机会，感谢全国旅游教育工作者为我国旅游教育的发展作出的贡献，同时希望全国旅游工作者重视旅游教育，重视教学科研，重视教材建设，努力贯彻党的十五大精神，高举邓小平理论的伟大旗帜，理论联系实际，解放思想，锐意进取，克服困难，突破障碍，在改革和发展的道路上迈出新的步伐，为我国旅游事业的发展作出更大的努力。

国家旅游局局长

何光晔

## 出版说明

为了满足我国旅游院校、旅游行业岗位培训和旅游教育的需要，并加强教学管理和专业建设，国家旅游局人事劳动教育司组织旅游行业部分专家学者编写和修订了本套《全国旅游院校、旅游行业岗位培训系列统编教材》。

《饭店工程管理实务》由金陵旅馆管理干部学院刘永棣撰稿，由国家旅游局人事劳动教育司审核定稿。

本套教材在编写过程中，曾多次听取了有关专家、教师的有益意见，并得到了一些单位的支持和帮助，在此一并致谢。

限于时间和水平，本套教材在组织编写过程中不免有疏漏之处，敬请读者指正。

# 目 录

<b>第一章 概 论</b> .....	(1)
第一节 工程部的地位和作用.....	(1)
第二节 工程部的宗旨.....	(5)
第三节 员工对保养工作应有的认识 .....	(10)
第四节 工程部与其他部门的合作与沟通 .....	(23)
<b>第二章 工程部的管理</b> .....	(28)
第一节 设置一个有效率的组织机构 .....	(28)
第二节 拟定好各层次、各工种的岗位职责 .....	(37)
第三节 制定设备的操作规程及各项制度 .....	(43)
第四节 设备和资料的建档与备品库的管理 .....	(46)
第五节 设备维修管理 .....	(51)
第六节 运行管理 .....	(55)
第七节 设备投资决策与评估 .....	(62)
第八节 人才管理 .....	(66)
第九节 质量管理 .....	(71)
第十节 节能管理 .....	(73)
第十一节 工程部经理的管理责任 .....	(78)
<b>第三章 工程维修实务</b> .....	(80)
第一节 客房维修实务 .....	(80)
第二节 餐厅、厨房设备维护实务.....	(107)
第三节 消防设备维护实务.....	(126)
第四节 洗衣房设备维修实务.....	(155)
第五节 清扫设备维修实务.....	(185)

第六节	动力设备维修实务·····	(194)
第七节	饭店内电视系统频道的扩展·····	(252)
第八节	节能技术措施(实例)·····	(254)
第九节	客房“万能工”维修实务·····	(254)
第四章	饭店策划·····	(261)
第一节	土建规划·····	(261)
第二节	设备规划·····	(266)
第三节	康乐设施规划·····	(280)

# 第一章 概 论

## 第一节 工程部的地位和作用

### 一、工程设备管理的重要性

现代饭店为适应客人日益增长的需求，已不再是仅提供食宿的场所，而是从衣食住行、视听娱乐，到运动健身、商务购物、治病美容等，均应有尽有，设备设施日趋完善。一个现代化饭店的设备设施费用已占总造价的1/3还多。另外，饭店对设备的依赖程度也日益剧增，一旦设备出了故障，服务就要受到影响，几乎无法由人来代替。现在越来越多的饭店（尤其是大型饭店）的总经理们认识到，作好工程的维修管理工作，是饭店经营取得成功的关键之一。因此，如何保养和管理好饭店设备已是一个十分重要的课题。

下面从六个方面进行论述。

#### 1. 关系到服务质量

饭店是一种以出售“服务”为主的企业，经营饭店的目的是“赢得并保全”客源。为了达到这个目的，要尽可能获取客人的最大满意。饭店“硬件”设施是这个目的的物质基础。我们无法设想，电话不通、音响不响、电梯不动、浴室无水、开关门叮当的饭店能使客人满意。因此，设备管理的好坏，关系到服务质量



的优劣。

## 2. 关系到销售价格

合理的售价是饭店兴旺发达的重要原因之一。所谓合理，即指客人的消费与所获得的服务相称，通俗地说，就是“物有所值”。优质的服务加上良好的设备设施，必然能够以高的价格出售。譬如黄山风景区某饭店，客房无电话设备，房价 100 元/间，客人不愿意投住。改造后，增加了电话，房价增至 140 元/间，生意反而兴旺，出现了客房不够用的好势头。所以，设备设施管理和合理的配置，关系到销售的价格。

## 3. 关系到饭店和客人的安全

饭店应尽一切可能使客人获得安全感。饭店除安排安全人员昼夜巡逻饭店各处以确保客人的安全外，饭店的安全设备如消防设施、防盗系统、锁系统等应保证正常工作。如果这些设施失灵而又不及时修复，将给饭店造成不可估量的损失。例如 1984 年 5 月 28 日，地处台北市的时代大饭店发生火灾，火起后，因排烟装置失灵，烟火沿着空调管道蔓延以致有些人在房间里被浓烟窒息而死，在这十万火急时刻，喷淋水龙头又失灵……其结果饭店损失惨重。再如 1988 年 1 月 1 日，泰国曼谷市的某酒店，新年元旦狂欢舞会后发生冲天大火，烧死 13 人，受伤 80 多人。据报道，当时消火栓放不出水，报警又失灵，客人没有被通知疏散，酒店的电源被烧断，整座酒店陷入一片黑暗之中。客人惊慌失措，纷纷拿着行李箱往紧急出口处跑，但由于行李箱过于沉重，许多客人就把它们丢在楼梯口，以致挡住了去路，阻塞了通道，造成不可挽救的损失。因此，设备设施管理的好坏关系到饭店和客人的安全。

## 4. 关系到饭店的利润

饭店的工程维护费用及能源消耗是饭店开支中的大头，其每年用于工程设备的费用（含能源消耗）约占总营业额的 10%，甚至还多。

一种看法，是把工程部看成是费用中心，也就是说，这个部门并不像客房部、餐饮部那样能创收，工程部“只是花钱”。

另一种较为恰当的看法，认为工程部是个利润中心，该部通过科学的运行管理节省了开支，由于节省了钱，这部分钱计入决算中就增加了饭店的利润。

饭店能源消耗，以空调、热水供应、照明为三大项。现以热水供应来说，其热水耗能约占整个饭店总能源的 17.7%（在合理配置情况下）。

供应热水系统的全部能量中，较大部分被浪费在管道损耗上，如果管道保温不好（多数饭店保温层不合格，或修理后未补上），损失就更大。

热水供水点的出水温度愈高，愈会增加保温难度。热水的水温根据国家规定：供水点的出水温度应为  $55^{\circ}\text{C} \sim 60^{\circ}\text{C}$ 。

就饭店而言，为防止烫伤客人，水温宜降低一些为好。在配有洗衣房的饭店，最好设定在  $55^{\circ}\text{C}$  左右较合适。

新加坡香格里拉大酒店，生活热水温度设定为  $52^{\circ}\text{C}$ 。而我国的饭店，热水设定值普遍太高，有的设定在  $80^{\circ}\text{C}$ ，这会发生烫伤客人的事故。

当出水点水温为  $65^{\circ}\text{C}$  时，就有烫伤的可能， $70^{\circ}\text{C}$  时，只需一秒钟，人体就会遭到二度烫伤。

实际上，客人洗澡的水温平均为  $35^{\circ}\text{C} \sim 40^{\circ}\text{C}$ ，当达到  $43^{\circ}\text{C}$  时，多数人难以承受，感到太烫了。因此，水温调整是一个重要的节能措施。

如果我们把生活热水从  $70^{\circ}\text{C}$  降到  $52^{\circ}\text{C}$ ，就能将加热热水所需的能量减少约 33%。

再譬如，现在饭店普遍存在蒸汽泄漏现象，这对能源是一个极大的浪费，1 千克的水从  $0^{\circ}\text{C}$  升至  $100^{\circ}\text{C}$  需热量 420 千焦耳。但是要将 1 千克的沸水变成蒸汽，则需要热量 2264 千焦耳。温度并没有增加，还是  $100^{\circ}\text{C}$ （潜热），要将蒸汽变为可以蒸饭，

可以烫衣，可以充热水，还需继续加热，成过热蒸汽（带有压力的蒸汽），这又需要能量，见图 1-1。

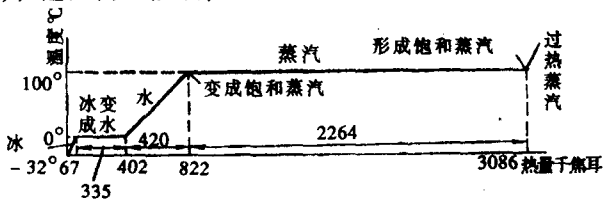


图 1-1 水的三态吸热图

如果将这些蒸汽白白地漏掉，这是极大的能源浪费。

大家都知道，工程设备费用节约 1 分，即是利润增加 1 分，因此设备设施管理的好坏关系到饭店的利润。另外，饭店出卖的产品（如客房、会议室、餐厅等），均不可储存，维修不及时，必然影响出租率，减少了饭店的收入。

#### 5. 关系到提高工作效率

现代饭店具有多种提高办事效率的设备，如计算机、复印机、打印机、印刷机、电话、电传、传真、寻呼机及电梯等。这些设备除为客人服务外，亦为饭店人员所使用。如果这些设备经常发生故障，则会影响工作效率，应给予充分的重视。

#### 6. 关系到饭店的声誉

一个饭店如果设备运转不正常，哪怕是偶尔的一次，也会影响到整个饭店的声誉。饭店的住客具有很大的流动性，有的客人只住一天，如果这一天设备运转不正常，给客人的印象将是 100% 的不好，必然是去而不返或不满意地到处传播，使饭店声誉受损。所以，设备设施管理的好坏关系到饭店的声誉。

总之，饭店工程设备管理是饭店管理的一个重要领域，饭店管理者应该认识到饭店工程设备管理的重要性。

## 二、工程部的基本作用

概括而言，其基本作用有两条：

第一，对饭店设备和建筑进行日常维修和预防性维修。

第二，对建筑和工程系统进行增建和改造。

所谓对饭店设备和建筑进行日常维修和预防性维修，就是要对饭店所有的设备设施，如输电电力系统、空调/冷冻/通风系统、上下水系统、消防保安系统、音像系统、电话、电传、传真通讯系统、电脑系统、电梯及手扶梯、厨房及洗衣房设备、清扫及环境美化设备、健身娱乐设备、管理和办公设备、防雷设备、工程施工设备等进行日常维修和预防性维修，使其设备长期处于良好的工作状态，并尽量避免它们的使用价值下降，以达到设备的预期使用年限，甚至延长其使用年限。还要对建筑本身，如建筑的外墙，屋顶的防漏，花园、水池、道路、车库、室内的装饰翻新，墙布、地毯、天花板的修补，瓷砖、地砖、大理石等的修补，门窗、隔断、窗帘轨的维护，以及桌子、板凳、沙发、床铺的修补和保新等，要尽力保持饭店各处处于“常管常新”的状态。

所谓对建筑和工程系统进行增建和改造，除要尽力避免饭店的设施老化外，更重要的是不断提高和完善饭店的形象，赶上时代的步伐，使饭店永葆青春，提高竞争能力。

总之，饭店工程部的任务是十分艰巨的，对饭店的“硬件”部分起着决定性的作用，是饭店提高服务质量的物质基础。

## 第二节 工程部的宗旨

### 一、要牢固树立“客人第一”的思想

饭店业在我国有着悠久的历史，这可从文物、壁画得到证实。早在几千年前的“驿站”，当时称“驿传”，就有漂亮的女子为客人拴马，而且也懂得了微笑服务。但现代饭店业却是最近十几年的事。饭店业的工程技工队伍均由社会招工而来，是一支非

常年轻的队伍。这里讲的年轻不是指年纪轻，而是指工程部技工从事这个行业的时间较短，对现代饭店缺少应有的认识，对“客人一切都是对的”的涵义没有彻底地了解，有的人错误地认为：为客人服务是给客人以恩惠，忽略了客人是饭店的衣食父母这一基本道理。

工程部技工思想意识上还存在着我是有技术的，别人要为我“打杂”，与饭店的其他部门搞不好关系；工作安排上也常常是爱先干什么就先干什么，很少有轻重缓急的意识；思想上认为反正我上班在干活，干活就天经地义，不懂得首先满足客人；对设备的检修也很少考虑保证饭店经营的正常工作秩序，很少考虑是否影响对客服务；对节能的考虑也是不顾是否影响服务标准，更很少有遇见客人进行礼貌问候的（缺少敬语的培训）。

总之，当前必须尽快扭转工程部技工的旧意识，树立“饭店意识”，这也是工程部管理的重要环节。

## 二、提高技工素质

归纳起来，要从以下几点入手：

### 1. 树立高质量标准

现代饭店具有现代生活的各种要素，是客人休息、商务、度假、会议、宴请的最佳场所，要始终保持饭店各处的运营处于最佳的状态。因此，技工在进行维护修理时，要树立高质量的标准，对前台区（即客人活动区）的质量更要精益求精。

譬如一张椅子断了腿，不光是把它简单地接起来，不会倒下就行了，而是要修旧如新，看不出破绽。这里包含了技术问题，但更主要的是头脑中的标准。修理墙布、地毯同样如此，不可马虎行事。树立高质量标准是更新观念的大事，要花大力气才能转变过来，工程部经理要时刻关注此事。

### 2. 让客人方便为第一出发点

饭店如不能争取到更多的客人，便失去了存在的依据。牢固

树立“客人第一”的思想，一切以满足客人的需求为第一位。现在所有的饭店都以“宾客至上，服务第一”作为办店的宗旨，但并非每家饭店都能做到。有一个重要的检验标准，就是饭店是否十分重视客人的意见，与客人直接有关的事，是否能突出快速服务。譬如客房马桶不通，要及时派人疏通，稍慢一点客人都会不满意。

### 3. 工作重点在“前台”区

当维修任务较重、多项任务发生矛盾时，要优先安排前台区（如大厅、客房、餐厅……）；当设备发生故障时，要尽量保证前台区的供应。

当饭店进行重要活动，前台发生与工程有关的困难时，前台人员束手无策，惟一的希望寄托于工程部，这正是工程部在饭店的重要之处。大家都不希望听到“没有配件”这句话。“没有配件”可能是句实话，但人们心理实难接受。工程部技工要想办法应急，帮助前台搞好服务，哪怕是拆东墙补西墙也要先应付下来。举个例子，客房客人反映风机噪音太响，实际是电机有些问题。如果工程部技工就一句“无配件”，那就坏事了，客房部经理更是没有办法解决问题，结果必然会招致客人的不满。这时，工程部技工如果临时将电机的高速线拆下并联接到中速线上，实质是无高速了，可客人却满意了。因此，工程部技工在这些方面要多动脑筋，总比前台人员办法多。

工程部得知前台对客服务的设备设施有问题时，工程部人员应安排合适的人员，尽快协助解决。在对客服务过程中，工程部技工也要同前台员工一样，禁止使用“NO”字。这要作为一个制度，通过培训得以实现。

### 4. 时间安排上要视客情灵活变化

设备设施维护、工程装饰保新，不可按固定不变的程式机械地执行时间安排表。客房维护尽量在客人外出时进行，餐厅维护在开餐前进行，影响服务的设备应在深夜适当的时候进行，且应

视当夜客人进店、离店的活动情况而定。譬如管道漏水，需要停水进行修理，应尽量选择在夜间进行。白天先采取应急措施，将漏管进行包扎，夜间再换管。因为这时大部分客人已经休息，对客服务影响不大。当然，夜间进行也得与前台联系，告知客人以得到客人的谅解和理解。同时还要掌握好客人离、进店情况，否则，即使选择了夜间，也是严重地影响了客人。有哪个客人进店和离店时，不用卫生间呢？

#### 5. 有噪声的工程要考虑使其影响最小

工程维护，特别是扩建改造，是饭店常发生的事。在组织施工时，要控制噪声对客人的影响。如某饭店要进行第五层的改造，首先应选择淡季，在住客率不太高的情况下进行。在安排客人时，最好四层、六层不安排住客，施工时也应尽量安排在客人外出时进行。对难免会受到影响的地方，要事先对客人打招呼，以求得客人的谅解。

#### 6. 要安全文明卫生

必须要在客人区进行修理的工作，譬如修理大厅的天花板，要做好安全标志，要让客人知道你们在干什么。现场垃圾要及时清运，这在酒店是十分重要的。

#### 7. 仪容礼节

工程部技工仪容要整洁，要穿工作服，挂工作名牌；尽量走职工专道，多人行走要“成列不成行”；遇客人要礼貌问候，进客房要征得客人的同意。这不仅是店风问题，而且是饭店职业的需要。

有不少工程部技工，名牌喜欢挂在衣袋里，只露那么一点在外面，名牌应挂在醒目处，这也是饭店职业的需要。

#### 8. 维修不能忘保洁

工程维修总会带来一些废物，维修人员除用废旧的床单铺地保持此区域清洁外，工作完毕后，要把一些废物包在旧床单内一起带走，恢复原状也是“饭店意识”的一种体现。

### 9. 要理解其他部门的工作

饭店是一个特殊的行业，快速服务也是饭店兴旺的法宝之一。由于工作繁忙，撞坏部分墙布、瓷砖在所难免，要谅解其他部门服务人员的工作。其他部门人员也需要时时想到工程技术人员，譬如饭店厨房常发生的下水道堵塞，什么鸡肠子、肉骨头、筷子等都在下水道里，几乎将厨房里的脏物都往下水道里赶，这就要靠厨房在管理上下功夫。总之，饭店是一种新兴事业，是最需要分工，更需要合作的事业，关键在于相互谅解，保持良好的协调关系，才能配合默契。

### 10. 节能不应影响服务标准

饭店的能源消耗是巨大的，节能是一项经常性的工作，潜力较大。节能主要靠加强管理来达到，而不是靠削减对客人的供应。饭店是提供客人享受的场所，节能绝不可影响对客服务的质量，不能降低客人的舒适感。

譬如，秋末冬初虽处于供暖季节，但环境温度并不太冷，因而就不应该按照供热盘管的水温要求来运行。当环境温度低于 $8^{\circ}\text{C}$ 才需要供暖，而且热水的水温应随环境温度的变化而调整。当室外温度降低时，在热水供热系统中循环水的温度应当升高，反之则应降低，这样可以节约许多能源。这样做丝毫不影响对客服务，相反会使客人更加舒适。微热像阵阵春风，高热就使人烦躁了。所以，在水温调节上是有许多学问可做的，只要做“有心人”，就能作到既使客人满意，又节省了能源。

## 三、国外酒店技工的素质举例

新加坡香格里拉酒店3栋楼共816间客房，却只有一个泥水匠，他工作时总是力求快捷、节约、实用。一上班，他就知道应该先做哪里，后做哪里，哪个部分可以慢一点。后台墙壁、门、柱子等易碰撞部分都用不锈钢皮保护起来，可以减少很多工作量。平时空下来就搜集各种地砖、瓷砖，免得以后修补时颜色不



配。水泥开包后，分别用铁皮筒分装，这样可保持较久时间，免得受潮结块。

在楼层见到客人，泥水匠先礼貌称呼并主动让路。他每次都是在客人外出时才进房间修理，进房间后先脱鞋，免得皮鞋在房间地毯上走出很多印子，客人见了不高兴。他在走道上见垃圾就主动拣起，见墙布有划痕就主动擦去。做完维修后，将现场搞得干干净净。他随身带着一支小牙刷，看见面盆、浴缸的局部不洁就随时擦洗，认为这也是自己的工作。

从这个泥水匠的身上可以看出香格里拉酒店技工的素质，很值得我们学习。

今后饭店的竞争与发展，必须从提高人的“品质”着手，饭店的一切均以“人”为转移，如果把人的品质提高了，自然其所出售的产品——“服务”的品质也会随之提高。

### 第三节 员工对保养工作应有的认识

#### 一、操作运行工日常保养

饭店是个特殊的行业，设备分布在整个饭店。大型动力设备，如配变电、锅炉、冷冻机、空调机、水泵等，直接由工程部技工操作；洗衣房设备，如湿洗机、脱水机、洗脱机、烘干机、烫平机、折叠机、干洗机等，通常由房务部操作；厨房设备，如炉灶、冰库、冰箱、洗碗机、土豆剥皮机等由厨房员工操作使用；清扫设备，如洗地毯机、吸尘器、磨光打蜡机等，通常由客房部和餐厅或厅堂等部门操作使用。

惟有直接操作机器的员工，对该机件的性能状况及缺陷最为了解，应随时注意保养。所以，最好的保养工作是训练操作工养成随时注意保养机器的习惯，并加强其保养机器设备的责任感。