



白金书系

岗位业务培训系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快！

如何做好 客房经理

滕宝红◎编著



本书参照最新星级评定标准编写而成

廣東省出版集團
廣東人民出版社



白金书系

岗位业务培训系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快！

如何做好 客房经理

常州大学图书馆
藏书章

滕宝红◎编著



本书参照最新星级评定标准编写而成

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好客房经理 / 滕宝红编著. —广州: 广东经济出版社,
2011.9

(广经企管白金书系: 岗位业务培训系列)

ISBN 978-7-5454-0936-9

I. ①如… II. ①滕… III. ①客房—商业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 178403 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13
字数	215 000 字
版次	2011 年 9 月第 1 版
印次	2011 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0936-9
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

总 序

今年7月底，我应《新快报》管理沙龙第190期之约，做了一次“用《弟子规》培育员工”的专题报告会。会前，我与一位相识10年的老朋友——广东经济出版社姚丹林社长聊起该社改革开放30年来在企业管理领域出版的一系列优秀作品，还谈及中国的优秀企业——华为、联想、海尔的经营管理之道，大有“如数家珍”和“酒逢知己千杯少”之感。此后，我荣幸地接受了姚社长的邀请，为本系列图书作序。

“文章千古事”。正如姚社长所说的，广东经济出版社作为一家在全国有一定影响力和知名度的出版社，乐于承担社会责任，为广大企业读者服务。最近，广东经济出版社通过多种渠道对企业管理、经济管理领域的广大读者群进行了广泛深入的调查研究，并根据读者群的反馈意见和建议，对该社10年来出版的几百本企业管理、经济管理图书进行排序，精选出百种优秀图书，编制了一套“广经企管白金书系”，期待她能够为从事企业管理和经济管理领域的同仁们带来更多的实用参考价值。

著名的英国哲学家、文学家弗兰西斯·培根在回答读者“读什么和怎样阅读”时说：“书籍好比食品。有些只需浅尝，有些可以吞咽，只有少数需要仔细咀嚼，慢慢品味。所以，有的书只要读其中一部分，有的书只需知其梗概，而对于少数好书，则应当通读、细读、反复读。”

正如培根所说的那样，从事企业管理和企业中高级管理者教育培训以来，我和我的许多同事一直在案头热读、通读、细读、反复读广东经济出版社那些优秀的图书，受益匪浅。作为这些优秀图书的“受益者和老粉丝”，归纳起来，我觉得这套图书对我们有以下三个方面的学习和典藏价值：

1. 高屋建瓴，形成经典——这套系列图书的作者多数来自国内外优秀企业的中高级管理者和长期从事企业管理咨询、培训的专家教授。其中大多数人是优秀企业的总经理、副总经理、公共关系管理专家、市场营销专家、人力资源专家、物流与供应链管理专家、精益生产管理专家、质量管理专家、企业培训管理

专家和现场管理专家等。本书系是他们在改革开放 30 年中从事企业经营管理智慧的结晶。

2. 简明易懂，方便实用——改革开放头 20 年，从我国著名的工商管理学院给企业管理者开设的 EMBA 和 MBA 的核心课程来看，学习、消化、吸收欧美国家企业先进的科学管理经验似乎成为我们学习企业经营管理的主旋律。但是，实践证明：由于国家、企业文化、制度、语言等环境的差异，对于欧美企业的管理经验真正做到“消化吸收、洋为中用”确实需要一个比较漫长的过程。许多有识之士发出了“哈佛学不到”的叹息！最近 10 年来，我国本土的企业家将西方的先进管理经验与自己企业的具体实践相结合，创造了许多超越欧美企业的第一业绩，并总结管理经验，形成了这套书系的雏形。她来自中国企业，用于中国企业，自然简明易懂、方便实用。

3. 立足实战，讲求实效——多年来，广东经济出版社紧紧依托广东作为经济强省、金融强省和全国第一制造业大省形成的作者、选题、市场资源，策划出版了一大批来自于企业管理实践和各种经济活动，又回到企业管理实践和经济活动中去，服务于广东企业和经济投资活动主体的“广味”图书，打造了“实际、实用、实操、实效”的市场图书品牌。这套白金书系主要定位于企业培训学习，尤其在岗位培训方面具有全面覆盖各个行业、针对性强、应用性强的特点，反映了“实际、实用、实操、实效”的品牌特色，以及广东经济出版社多年来秉持的品牌化运作、市场化运营、特色化方向、专业化道路的发展理念。

企业家、专家学者最重要的责任就是总结过去、利用现在、开创未来。“人生终有限，事业总无限。”任何一个人的生命都是有限的，因此，任何一个人的经验也是有限的。但历史是永恒的，他人的经验是无限的，用他人的经验来丰富自己的经验永远是明智的选择。那么，就让我们做一次“开卷有益”的选择吧！

金井露

2011 年 8 月 15 日于华为

目 录

第一章 客房经理任职要求	1
第一节 客房经理能力要求	3
要求一：专业知识	3
要求二：财务知识	3
要求三：人事管理知识	3
要求四：行销能力	3
要求五：计划能力	3
要求六：组织能力	4
要求七：执行能力	4
要求八：控制能力	4
第二节 客房经理职责要求	4
职责一：制定本部门工作计划	4
职责二：组织实施	5
职责三：人员配置与管理	5
职责四：检查各项工作	6
职责五：与其他部门沟通联系	6
职责六：组织并参加各项会议	6
职责七：指导或直接参与对客人意见的处理	7
职责八：总结、评估与调整	7
第三节 客房经理工作细节	7
细节一：积极的工作心态	7
细节二：遇到问题，不抱怨，多提案	7

细节三：主动协助其他部门	8
细节四：注意形象	8
细节五：随时充实自己	8
细节六：谦虚、不吝啬	8
细节七：守信、实践诺言	8
细节八：实施走动式管理	8
细节九：设身处地待员工	8
细节十：与员工分享成果	9
细节十一：培训员工的工作乐趣	9

第二章 客房服务管理 17

第一节 客房服务项目确定 19

一、迎送客人服务	19
二、电话服务	19
三、会客服务	19
四、客房小酒吧服务	20
五、遗留物品处理	20
六、托婴服务	22
七、贵宾服务	23
八、残疾人服务	25
九、醉客服务	25
十、病客服务	26
十一、冷、热饮用水服务	26
十二、冰块供应	26
十三、叫醒服务	26
十四、加床服务	27
十五、洗衣服务	27
十六、客房送餐服务	28
十七、擦鞋服务	28
十八、租借物品服务	28
十九、花房服务	29

第二节 客房服务形式选择	30
一、楼层服务台的设立	30
二、客房服务中心的设立	33
三、选择客房服务形式的依据	35
第三节 客房服务工作管理	36
一、客房接待的规程设计	36
二、客房服务人员的配备	36
三、客房服务任务的分配	36
四、客房服务质量的控制	37
第四节 客房服务质量控制	37
一、客房服务质量要求	37
二、建立客房服务质量标准	38
三、提升客房服务质量途径	39
四、开展客房服务质量检查	40
五、做好客房原始记录管理	40
第三章 客房服务人员管理	45
第一节 客房部人员配备	47
一、客房部的工作任务	47
二、大中型酒店客房部组织结构	48
三、小型酒店客房部组织结构	49
四、服务人员数量配备步骤与方法	50
第二节 员工工作日程安排	58
一、员工日程安排的方法	58
二、持续轮班系统	59
三、机动排班系统	64
第三节 员工指导与培训	66
一、入职指导	66
二、员工培训	68
三、主管培训	70
四、培训方法	71

五、记录和汇报	72
第四节 员工工作日常监控	76
一、打卡监控	76
二、工资管理	77
三、工作绩效评估	78
四、有效沟通	81
五、部门会议	81
第四章 客房清洁整理管理	83
第一节 客房清洁整理程序	85
一、确定客房清洁整理的标准	85
二、客房清洁前置作业	86
三、客房清洁作业流程	88
四、补充各项备品	89
五、检查设备	90
六、填写“房间状况报表”	90
第二节 客房计划卫生管理	94
一、什么是计划卫生	94
二、计划卫生的分类	94
三、客房计划卫生的项目	95
四、客房计划卫生的实施与控制	96
第三节 客户清洁整理检查	98
一、建立检查制度	98
二、客房检查内容	99
三、客房检查作业流程	103
第五章 客房设备用品管理	113
第一节 客房设备用品配备	115
一、客房设备配备要求	115
二、备品配备要求	117
三、起居室/客厅设备用品配备	118

四、卧室区设备与用品配备	122
五、储物区设备与用品配备	124
六、化妆及浴厕区设备与用品配备	126
第二节 客房设备管理与控制	128
一、设备分类建档管理	128
二、客房设备日常管理	129
三、设备保养与维护	130
四、客房设备更新改造	130
第三节 客房布件管理与控制	139
一、客房布件存放	139
二、客房布件收发	139
三、客房布件报废和再利用	140
四、员工使用布件控制	140
五、布件洗涤管理	140
六、布件盘点	141
七、备用布件管理	141
第四节 客房用品管理与控制	149
一、客房用品储备	149
二、客房用品发放	149
三、客房用品日常管理	149
第六章 客房安全与应急处理	157
第一节 客房安全制度管理	159
一、入住验证制度	159
二、来访登记制度	159
三、跟房检查制度	159
四、巡楼检查制度	159
五、治安事件报案制度	160
六、火警火灾报案制度	160
七、情况汇报制度	160
八、遗留物品处理制度	160

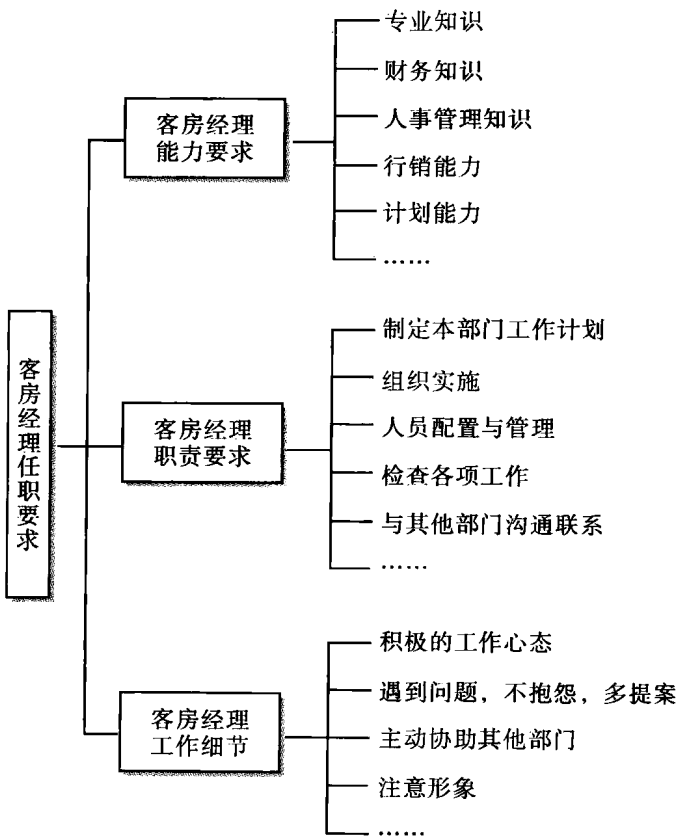
九、交班制度	160
十、财物保管制度	160
十一、服务员留宿制度	161
十二、治安突发事件处理制度	161
第二节 客房部防盗管理	162
一、员工盗窃防范	162
二、客人及他人盗窃防范	166
三、客人财产失窃防范	166
第三节 突发事件预防与处理	168
一、突发事件的特征	168
二、消防训练	168
三、炸弹威胁预防与处理	169
四、自然灾害应对	170
第七章 洗衣房管理	173
第一节 洗衣房管理内容	175
一、洗衣房的合理设计与布局	175
二、洗衣设备物品的配置	175
三、洗涤质量的控制	175
四、棉织品的管理	176
五、酒店制服管理	177
第二节 洗衣服务作业控制	177
一、洗衣服务作业流程	177
二、洗衣门市服务程序与标准	177
三、住店客人衣物洗涤服务流程与标准	178
四、布草收发作业流程与标准	179
五、工服收发作业流程与标准	180
六、衣物检查作业流程与标准	181
七、布草、制服修复与报损作业流程与标准	181
第三节 客衣收发控制及账目处理	181
一、客衣每日收发控制表管理	181

二、客衣账目处理	182
第八章 客房信息管理	183
第一节 客房相关报表制作	185
一、客房状况报表	185
二、客房小冰箱日报表	185
三、客人习性表	185
四、DND 客房检查报告表	185
五、客房部夜床报表	185
六、每日工作检查表	186
第二节 客房与其他部门信息传递	186
一、与前厅的信息传递	187
二、与餐饮部的信息传递	187
三、与工程部的信息传递	187
四、与采购的信息传递	187
五、与会计单位的信息传递	187
第三节 客房内外信息推介	190
一、店内信息介绍	190
二、客房外部环境信息推介	191
参考资料和书目	193

第一章 客房经理任职要求

- 客房经理能力要求
- 客房经理职责要求
- 客房经理工作细节

客房经理任职要求示意图



第一节 客房经理能力要求

要求一：专业知识

身为一个部门或单位的主管，必须具备该单位的专业知识。酒店事业是一个不重学历的行业，员工较尊崇一位具有专业素养的主管。故身为主管必须对自己部门的专业领域有充分的了解，这样才能有权威地领导自己的员工。

要求二：财务知识

身为主管，除了专业知识之外，还必须具备财务方面的基本概念。因为其本身负有控制部门预算、营收、成本的责任，不是只把专业工作做好，而不管成本及营收的结果，因为经营者要看到的是营运的成果。

要求三：人事管理知识

酒店是由各项设备与人所组成的。客房经理每日工作都是与人相处，每日所处理的事都是与人有关的事务。所以平常要多与客人、领导、同事、下属及厂商相处。故人与人的相处技巧就非常的重要，尤其是与员工相处之道。管理员工的方法，对人力资源的开发、辅导、训练、培养都是主管的工作，而非完全交给人事培训部门。

要求四：行销能力

在酒店业中，每个人都是业务员，经理更是要充分表现出其行销的能力。在推行酒店政策以及在倡导酒店的经营理念时，经理要向员工推销、说服；当员工或自己有建议要向上级说明，要面对上级的质询，经理也要有推销自己主意的能力；面对客人推销产品时，更是必须具有行销的能力。

要求五：计划能力

最基本的管理功能就是计划。它包括设立组织（部门或科、组、室）的目标，并决定采取何种步骤（工作流程及作业方式），以达到此目标。

要求六：组织能力

组织功能包括了将目标转变成工作，然后将工作分派至不同的工作区域。重新设定组织的工作区域，妥善运用各项资源，以期达到目标。

要求七：执行能力

执行功能是一种适当的人际关系运用，包括与员工的沟通协调，告诉他们如何操作，适当地影响他们，使其发挥最大的长处，以便让工作能顺利完成。此功能在管理功能中，是与人产生最多关系者。

要求八：控制能力

确定所有的计划都循序进行，并恰如其分地逐一实施。控制功能具有评估员工完成目标的工作表现及其代价相当的关系。如果督导人员发现员工的工作表现无法达成既定目标时，应采取适当的步骤，以改善这种不良的情况。

第二节 客房经理职责要求

职责一：制定本部门工作计划

- ◆ 制定本部门年度工作计划、每月工作计划和总结、审核各班组工作计划。
- ◆ 根据酒店安排，制定本部门全年和阶段培训计划。
- ◆ 根据酒店安排，分析本部门人员配备及各班组工作状况，作出全年人员配置计划。
- ◆ 编定所属的培训计划及目标，配合培训部施以定期培训或在职培训。
- ◆ 建立房间的养护计划，作定期与不定期的保养制度，并编列预算，协调工程部、采购处及前台，按期实施。
- ◆ 依据年度工作计划，确定工作进度，负责落实执行。
- ◆ 督导所有计划的执行与考核，对计划的得失，定期举行检讨会，并制定改进方法。

职责二：组织实施

- ◆ 建立客房日用品的预算及消耗标准，并促使降低损耗率。
- ◆ 建立标准的房间清洁作业程序，配合酒店目标，制定出员工的班次以便营业顺利进行。
 - ◆ 负责建立本部门各单位的工作程序、作业规定、工作处理方法、注意事项、遵守事项及员工职责，确实督导实行。
 - ◆ 订定各房层及清洁责任区内墙及顶、装饰地毯、家具、壁纸色泽的汰旧更新制度及保养预算，按期施行。
 - ◆ 建立服装及布品管理制度，拟定职工制服及全店布巾用品汰旧更新的年度预算。
 - ◆ 保持本部财产的完整及各项正确记录。
 - ◆ 负责督导洗衣房的管理，编订年度收支预算，定期保证汰旧更新计划、技术工作的训练计划及职工的管理。
 - ◆ 找出最有效益的清洁用品或物品，使成本降至最低。

职责三、人员配置与管理

- ◆ 根据服务的对象制定合理而精简的组织，充分有效地运用人力，并负责编订人事费用预算。
 - ◆ 根据酒店人事规定，负责本部门员工的雇用及解雇。控制本部门员工名额与工作量，以保持平衡。
 - ◆ 维护酒店人事规定及执行，控制本部门员工人数，使酒店的工资预算得以确实控制。
 - ◆ 建立完整的工作考核记录及制度，严格地执行奖惩。
 - ◆ 负责考核各级人员的工作绩效，进行薪资调整，以提高服务品质。
 - ◆ 核定本部门每月班表，人力资源状况。
 - ◆ 使各级下属了解酒店的政策规定、传统文化及经营理念、各部职掌、各营业项目及价格、各项设备与服务。
 - ◆ 尽量了解下属员工的工作情绪、能力、兴趣、甚至私生活状况，作为管理考核的依据。