

饭店前厅

与客房管理

主编 黄海燕

FANDIANQIANTINGYUKEFANGGUANLI

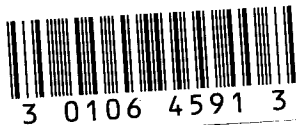
江宁师范大学出版社

96
F719
238
2

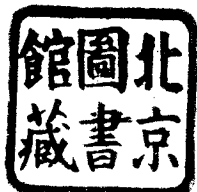
饭店前厅与客房管理

主 编 黄海燕
副主编 刘戈衡 孟庆杰
赵秀华 何忠诚

Y9/30/24



辽宁师范大学出版社



C

362214

(辽)新登字 18 号

饭店前厅与客房管理

黄海燕 主编

出版发行: 辽宁师范大学出版社	社址: 大连市黄河路 850 号
电话: 4206854	邮编: 116029
经销: 新华书店	印刷: 辽宁师范大学印刷厂
责任编辑: 邓丽萍 张玉芬	责任校对: 刘 薇
开本: 787×1092 1/32	字数: 222 千
印张: 10.25	印数: 9000 册
版次: 1996 年 4 月第 1 版	印次: 1996 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-81042-124-7/G · 55

定价: 12.80 元

序

我国的改革开放和社会主义市场经济体制的建立,推动了旅游与饭店业的发展。旅游与饭店业的发展提高,迫切需要管理的科学化和现代化。而搞好管理的最重要因素是人,是人的素质、能力、知识水平等诸方面的提高。为了适应我省旅游与饭店业发展的需要,培养一大批旅游与饭店管理专业人才,辽宁省高等教育自学考试开设了旅游与饭店管理专业。这一专业的开考,是一件很有意义的事情。同时,也是推动我省高等教育自学考试改革和发展的重要举措。开考这一专业受到国家旅游局的重视和省、市旅游局的支持。

高等教育自学考试,是国家考试。是普通高等教育、成人高等教育不可替代的个人自学、社会助学和国家考试相结合的教育形式。为了保证国家考试的严肃性、公正性,真正达到培养合格人才的目的,必须实行“考教分离”,必须坚持“主考学校多元制”。旅游与饭店管理专业,实行“主考学校多元制”的试点,希望能取得经验,为我省高等教育自学考试的改革、完善和发展做出贡献。

搞好旅游与饭店管理专业的考试,重要的在于确定科学的考试标准和加强教材建设。没有质量高并符合考试要求的教材,是培养不出合格人才的。在教材建设上要发挥我省高校优势,集我省优秀专家、学者之智慧,编写符合国家考委要求

的应用型的好教材。

《饭店前厅与客房管理》这部书,结合饭店管理实际,具有新意,符合市场经济的要求。全书从饭店管理的角度对饭店前厅与客房管理的基本内容做了比较好的阐述,充分体现了理论和实践的结合,适合自学考试的要求,是一本自学的好教材。希望高校的有关专家和学者更紧密地联系我省教育改革的实际、注重理论与实践的相结合;注重加强基本知识、基本理论、基本技能的培养和提高;注重培养学生分析和解决实际问题的能力,写出更多、更好、适应时代要求,符合自学特点的新教材,为培养跨世纪的人才,不断做出新的贡献。

于晓德

1996年1月

目 录

序.....	(1)
绪 论.....	(1)
第一章 前厅部管理概述	(11)
第一节 前厅的功能及其在饭店的地位	(11)
第二节 前厅部的组织结构与职责范围	(16)
第三节 前厅业务与员工素质	(23)
第四节 前厅的布局和主要设备	(30)
第二章 销售管理——客房预订	(35)
第一节 客房预订的内容	(35)
第二节 客房预订的程序	(42)
第三节 客房预订中的失约行为与解决对策	(58)
第三章 销售管理——接待入住	(63)
第一节 入住登记	(63)
第二节 入住登记程序	(67)
第三节 客房状况的显示及控制	(79)
第四节 客房商品推销	(91)
第四章 接待服务业务管理	(97)
第一节 大厅服务与管理	(97)
第二节 问询服务与管理	(104)
第三节 电话总机室管理	(113)
第四节 商务中心业务管理	(118)
第五节 收银与客帐管理	(119)
第五章 信息资料与房价管理	(130)
第一节 前厅报表	(130)
第二节 客史档案	(135)
第三节 客源分析与客流预测	(139)

第四节	处理投诉	(146)
第五节	房价管理	(151)
第六章	客房部管理概述	(168)
第一节	客房部的功能及其在饭店的地位	(168)
第二节	客房部的组织结构和职责范围	(171)
第三节	房务工作与管理者的素质	(182)
第七章	客房的装饰布置和清洁卫生管理	(186)
第一节	客房的类型与设备用品	(186)
第二节	客房的装饰布置	(190)
第三节	客房清洁卫生	(197)
第四节	公共区域的清洁卫生	(214)
第八章	客房服务与安全管理	(220)
第一节	客房服务内容	(220)
第二节	客房优质服务	(237)
第三节	客房安全管理	(247)
第九章	客房部设备用品管理	(256)
第一节	客房设备用品管理的任务和方法	(256)
第二节	客房设备的选择与保养	(262)
第三节	客房布件管理	(271)
第四节	客房日用品的管理	(280)
第十章	客房部劳动管理	(290)
第一节	客房劳动管理的任务	(290)
第二节	人员配备和劳动组织	(293)
第三节	客房部员工的选用和培训	(297)
附录一	做床程序	(307)
附录二	客房卫生的检查标准	(309)
附录三	清洁剂的种类及使用范围	(313)
后 记		(320)

绪 论

一、饭店的概念

饭店的基本定义是为旅游者提供食宿的场所。随着社会经济的发展,旅游业蓬勃兴起,世界旅游人口日益增多,需求不断增大,推动着饭店向多元化多功能方向迈进。今天的饭店,不仅有设施良好、舒适美观的客房、餐厅,还设有各式酒吧、咖啡厅、歌舞厅、美容中心、影剧院、商场、健身房、游泳池、银行、邮电所、会议厅、商务中心、车队、庭院花园等。总之它已成为能满足各类旅游者需求的综合性服务企业,并成为所在地的社区中心,成为社会中的“社会”,城中之城。如果需要给饭店重新下定义的话,我们可以说,现代化的饭店是经过政府批准设立的、以建筑物为凭借、能为旅游者提供住宿、餐饮、娱乐、购物等设施和服务的综合性的营利型企业。

饭店内部的机构设置,根据饭店客源成份和规模等级的不同会有差异,但大体上一致,都要适应饭店对客服务和自身经营管理的需要。这些机构可以分成外务部门和内务部门两大部份,即营业部门和职能部门。

外务部门由前厅部、客房部、餐饮部、娱乐部等组成,直接担负接待客人、提供服务、实现饭店功能、创造经济效益的任务。内务部门由总经理室、人事培训部、财务部、工程部等组成,负责为营业部门提供后勤保障和饭店综合管理。

二、饭店商品与客房商品

饭店是旅游业三大支柱产业之一。同其他企业一样,饭店也以服务于旅游者,并从中获取经济效益和社会效益为宗旨。但饭店为社会提供的商品是一种有别于生产型企业的特殊产品,即是有形设施 and 无形服务的综合体。具体说包括有形的客房、餐厅及其他各种设施、餐饮产品和各种无形的服务,其中服务是饭店商品的基本内涵。

客房做为饭店出售的最主要产品,最典型地体现了饭店商品的特色。我们将客房商品的特征归纳如下:

(一)内涵的综合性

客房作为一种商品,并非仅指房屋建筑,而是一个综合性概念。包括供客人栖身的房间,生活起居的必备设施设备和用品,显示房间档次的装饰材料,以及为住客提供的各类服务。客房商品的价值就是由这些物质的房间、设备用品和大量劳务构成的。如果需要给客房下定义,即客房是人们外出旅行观光时的临时居留投宿场所,是以出租使用权和提供服务获得经济收入的特殊商品。

(二)生产与消费的同步性

社会一般商品由生产到消费,中间要经过商业流通环节,把商品从生产者手中送到消费者手中。在这里消费者不参与生产过程,对产品质量的评价完全来自于商品本身。也就是说商品的生产和消费是脱节的。客房商品却不是生产者独自生产出来的,而是在消费者直接参与下完成的。当客人住进客房,开始享用陈设舒适的房间,使用各种设备用品,并接受服务员提供的服务时,也就意味客房商品生产开始。一直到客人

结帐离店,生产过程完结,消费过程也同时结束。如果客房闲置,设施无人利用,服务员没有服务对象,服务工作无法开展,意味着客房商品生产中断,饭店也无法从中获取经济效益。这种生产与消费的同步性还决定了如果客人对客房商品不满意时,饭店无法“退货”或“返工”。

(三)价值的不可储存性

一般商品如果出售,将发生所有权的转移和商品的位移。于是消费者拥有了所需商品,生产者获取了相应的价值补偿。如果商品暂时卖不出去,储存一段时间仍可再售,生产者未受损失。客房商品则不然,它的出售只是发生使用权的暂时转移,并无实物位移。客人花钱买到的只是某段时间的使用权。客房商品的单位寿命只有 24 小时,如果某日客房无人租用,客房价值就无从实现。即使次日该房出租了两次,前一天的损失也无法挽回。所以有人又把客房商品称为“高度易腐商品”。

(四)质量具有不可捉摸性

客房商品是由有形物质与无形服务构成的,其质量好坏需要分别考察。设备设施可以通过机械或物理性能指标考核,服务却不行。怎样算是优质服务,饭店自会制订一些考核指标。但饭店接待的投宿者来自于不同国家和地区,具有不同层次和类型,他们对客房环境和接待服务有着不同的要求,与饭店规定的不尽相同。也就是说,客人对客房商品质量的评价会因人而异,带有较大的个人色彩。比如豪华的房间并不受追求经济实惠的低消费者欢迎;频繁清理房间,无微不至的关心问候也会使那些公务繁忙的商务客或性格孤僻的单身旅行者厌烦。所以客房商品质量的优劣,改善服务的方向,往往不取决于经营者的主观愿望或以往的惯例,而是取决于客人的满意

程度。

(五)生产与销售有明显的季节性

饭店接待的客人以旅游观光者居多,这就使客房出租受季节、气候等自然条件影响较大。同时我国旅游饭店尤其是高星级饭店,现阶段仍以外国人、华侨和港澳台同胞为主要客源,因此国际流行的夏秋季休假制也将使我国饭店的出租率呈规律性变化。即使是商务、公务或会议旅行者,也会在旅行时机上有所选择。因此,饭店客房出租在一年内出现明显的淡旺季区别,为客房管理工作提出了许多必须研究的课题。

掌握了客房商品的特征,就为客房管理者加强经营管理,扩大客房销售,在为客人提供满意服务的同时获得更多的经济效益指明了努力方向。不了解客房商品的特性,只凭想当然的盲目管理,或拘泥于一成不变的“惯例”的机械管理都是行不通的。管理失误所导致的不仅仅是出租率下降,收入减少,还会造成饭店声誉的下降,乃至造成不良国际影响,妨害中国旅游业的正常发展。

三、客房管理的任务与方法

“管理”作为经济学名词,指的是国家经济组织和企业组织经济活动的行为,即运用资源来获得工作成效和经济效益。不同的企业组织有不同的管理任务。客房管理应该完成的任务是:

(一)合法科学地组织客房商品生产

客房商品生产是客房部员工对客房及其设备物资进行加工,不断向客人提供使用价值和劳务的服务过程。它要根据住

客的活动规律和对物质、精神方面的需求来组织员工劳动,提供优质服务,使客人乐于花钱享受这里的一切,从而完成客房商品的交换。

在客房商品生产中,不同的社会制度有不同的生产目的和生产方式。在资本主义社会里,饭店为私人所有,以最大限度追逐利润为目的。在“客人至上”的口号下,饭店千方百计地迎合讨好客人,满足他们的一切要求,包括在客房赌博、嫖娼、搞低级下流活动,以此招徕顾客,扩大财源。我们是社会主义国家,饭店为国家或集体所有。即使在改革开放的今天,部分饭店成为“三资”企业,或股份制企业,或法人承包,国家依然要对饭店实行宏观管理,政策指导。饭店也依然要遵循国家关于物质文明和精神文明并举的方针开展经营业务,继续执行国家经济政策和外事工作方针,通过提供优质服务,加强与世界各国人民的友好往来,展示中国人民的文明与好客。虽然国家允许旅游涉外饭店在服务管理的内容方法上有一定灵活性,但是决不能超出法律法规允许的范围,不得为追逐利润而不择手段,不得利用客房搞违法犯罪或败坏社会道德风尚的活动。

组织客房商品生产时还要讲究科学性。包括开展市场调研,明确饭店目标市场,掌握住客类别、心理特征和服务要求,生产出适销对路的客房商品。我们知道,客房商品是一种高级消费品。在人的需求中,生存因素、享受因素和发展因素并存。当生存因素满足后,后两者就显得更重要了。因此,在客房商品生产中必须尽量提高享受和发展因素的比重,采用先进设备,讲求室内环境艺术,注重服务质量,使消费者得到充分的物质享受和精神享受,增加客房的吸引力。

(二) 遵循经济规律, 搞好客房商品销售

客房商品价值的不可储存性, 决定了客房一日不出租, 当天的价值就无法实现。客房无人住, 其房屋、设备照样折旧, 员工工资、管理费用照样支出, 从而给饭店造成无法挽回的损失。这说明客房商品的经济价值在于它的运动, 反复不断地出租客房才会实现其价值, 为饭店带来预期的经济效益。因此, 加快客房周转, 提高出租率成了客房管理的重要任务之一。

遵循经济规律, 掌握客房商品特点和消费者的心理特点, 才有可能搞好客房销售。因为客房商品不能发生移动, 消费者事先难以了解其质量。在饭店业激烈竞争的今天, 让消费者去购买他并不了解的昂贵的客房商品是很困难的。因此, 客房经营者必须与有关部门配合, 加强对外联络交往, 加大宣传力度, 树立公众形象, 引起消费者的购买兴趣, 以此扩大客源市场。另外, 客房商品价值包括有形设备和无形服务两部份。设备设施的质量标准容易制订与考核, 服务的质量却难以把握, 饭店制订的标准有时与客人心中的标准不尽一致。因此, 在客房管理中应广泛应用心理学知识, 按客人的需求改善服务, 把握住微笑服务、提高服务效率、增加服务项目、减少差错率、灵活执行房价等主要方面。只有向客人提供满意的服务, 才能提高饭店信誉, 加快客房周转。

(三) 降低消耗, 提高经济效益

一切经济活动都是为了取得效益。没有经济效益, 企业会由亏损走向倒闭。在客房商品的生产和销售中, 饭店要消耗一定的活劳动和物化劳动(设备物资的渐进消耗), 以换取一定的经济效益。这种经济效益的取得既表现为出租率的高低, 收入的多少, 又表现为劳动效率的高低和设备物资损耗、管理费

用、利润、税金多少。这就要求在客房商品生产中合理组织人、财、物力,充分调动员工的积极性,提高设备利用率,避免浪费,降低消耗,以最少的劳动消耗获取最大的经济效益。

客房管理任务要通过一定的方法手段来完成,也就是需要管理者运用管理职能来实现。管理的职能包括计划、组织、指挥和督察。它们贯穿于客房管理的全过程。

所谓计划,就是决策,是决定做什么和怎样做。饭店客房管理中的计划管理主要包括:市场预测、客房销售、组织客房商品生产、客房部门财务预算。市场预测确定客房管理的方向和目标,确定客源。销售落实住店客人数量。客房商品生产导致实现商品交换。这一切又都与财务预算有关,如各种营业指标的拟定。

所谓组织,就是用最佳方法安排资源,包括人力资源、物力资源和财力资源,将客房营销运动形成一个合理的结构网。在这个网络中,各环节分别需要具有何种素质的员工?需要多少?环节之间如何衔接协调?如何根据客人需要和消费档次决定接待规格、配备设备物品?这些都要靠管理者发挥组织职能,科学合理地组织客房商品的生产和交换。

所谓指挥,就是推动员工按照计划目标努力工作。指挥有两种形式。一是借助下达计划、指令、通知等手段指挥下属机构和员工履行职责,即通过他人完成工作。二是管理人员到现场指挥,并亲自操作示范,影响带动员工。客房管理工作复杂琐碎,没有固定的、模式化的工艺流程,往往需要管理人员随机应变,身体力行,这样才会较好完成指挥职能。

所谓督察,就是对员工工作的监督和检查。要通过检查、总结、考核等手段促使下属更好地完成工作任务,还要考察客

房管理成本的消耗情况,利用财务计划对经营管理进行监督检查。

饭店客房管理的任务,主要通过上述四项管理职能来实现。管理人员由于职位、责任的不同,在管理中需要掌握运用的职能不尽相同。一般说来,管理层次越高,计划、督察职能的比重越大,指挥职能比重越小。组织职能上下层次都一样。客房管理人员要视自身位置灵活驾驭各种管理职能,以圆满完成客房管理的任务。

四、客房管理组织

客房商品的特点决定了客房管理是一种复杂细致的系统管理工作,中心是围绕客房商品的生产和销售开展管理,其中包含客房服务管理、设备物资管理、人事管理、财务管理、劳动管理、信息资料管理等内容。客房商品的生产和销售是密不可分的两个环节,这方面工作在小型饭店由综合性的客房部承担。所谓综合性客房部就是以客房为中心,将与客房业务发生直接联系的其他服务部门集中起来设置的客房部,核心是客房组和前台组。客房组负责向住客提供整洁舒适的房间以及各种服务;前台组负责接待客人销售客房。在大中型饭店里,由于客人多业务量大,前台组脱离客房部独立成前厅部。不论饭店等级规模使客房管理组织有多少不同,设立这种组织的原则应该基本一致,都要遵循以下几点原则:

(一)层次分明,职权制度化

饭店客房管理内容庞杂,且内部员工众多,要取得良好的管理效果,组织系统必须层次分明,实行逐级授权,分层管理,

职责和权限制度化。这包括两方面含义：一是要根据客人投宿活动的规律和实际需要设置部门、班组，各个工作和管理环节衔接紧密，不使疏漏，其间关系要以制度来保证，不宜轻易变动，更不能以有关管理者的个人意志决定取舍。这样才有利于保证管理方法和手段的连续稳定，即使人员流动频繁也不至于对管理体系造成大的干扰。二是要明确规定每一层管理人员的管理职责，同时赋予完成这一职责所不可缺少的管理权限。如果管理者有职无权或职大权少，必将束缚其手脚，压抑积极性，使其不思进取，得过且过，纵使发现管理中的漏洞欲加改革，也是有心无力。如果管理者权大职小，又会出现滥用权力的瞎指挥，一旦出现失误造成损失，又无人负责。

（二）指挥统一，幅度适当

客房管理组织本身是饭店内部一个独立的完整系统，必须实行统一指挥，统一领导。但其内部又可细分为多层次、或平行的不同的组织。这些组织机构各具相对独立性，需要各自的统一指挥。饭店专家认为，在管理有效的客房组织机构中，每个员工只能接受一个顶头上司的指挥，而不能越级听从上司的上司的指挥。交叉指挥，多头领导，必然会出现矛盾撞车和空白疏漏之处，使下级无所适从。至于每个管理者所能直接指导的下级人数是多少，也就是管理幅度有多大，会因企业规模，组织结构类型、管理人员的能力素质等原因有所不同，但仍有一定限度，因为人的知识、能力、精力总是有限的。在一个高速运转的系统中从事要求很高的管理工作，如直接指导的人数过多，会使身心高度紧张，疲于应付多种事务而无暇研究思考，从而降低管理水平。根据管理科学研究者的理论和国外饭店的管理经验，一般企业上级直接管辖的工作有交叉的

下级管理人员不超过 5 人,如果工作不交叉,如基层班组,管理幅度可以大一些。

(三)渠道畅通,管理工作效率化

渠道是指信息渠道。当今社会已进入高度发展的信息时代,商业竞争尤其讲求快节奏,跟不上节拍就要落伍,被淘汰。饭店是微缩的社会,是高速运转的创造经济效益和社会效益的机器,其内部信息传递的速度、数量和质量决定着管理工作的效率。客房管理信息是以各种营业表报、作业卡单、统计数据、预测分析报告、计划指令等载体在客房管理系统内传递,也可通过开会、电话、电子计算机网络传递。管理者就是要通过掌握控制信息来指挥管理客房商品生产和销售。信息是有寿命的,会随时间的推移而迅速衰老。因此要求传递渠道畅通,准确及时。信息的另一特点是有价值,它是劳动创造的。因此要求管理者必须花费一定的代价收集整理、加工变换并及时传递给需要的部门和领导人。客房管理是一种微观经济管理,对信息传递的速度和质量要求更迅速、要准确无误。假如管理者对急速变化的客房出租状况缺乏了解,心中无数,就可能出现客房闲置或应接不暇,造成本可以避免的经济损失或信誉上的损害。