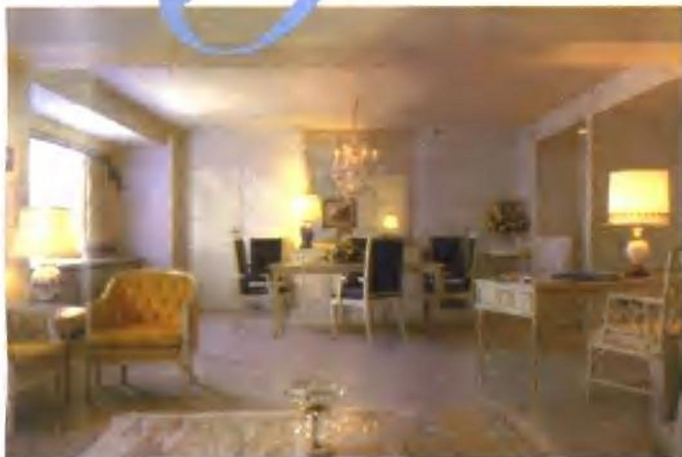


余炳炎 主编

现代饭店房务管理



X I A N D A I
F A N D I A N
F A N G W U
G U A N L I

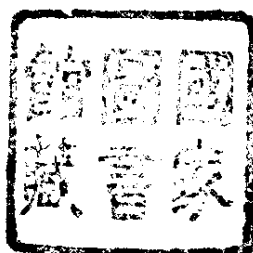
上海人民出版社

99
F719
462
2

现代饭店房务管理

余炳炎 主编

XAJ37122



3 0041 4776 9

上海人民出版社

责任编辑 屠玮涓
顾兆敏
封面装帧 王晓阳

现代饭店房务管理

余炳炎 主编

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 12.25 字数 296,000

1998 年 11 月第 1 版 1999 年 3 月第 2 次印刷

印数 10,001—15,000

ISBN 7—208—03022—7/F·602

定 价 18.00 元

如有质量问题,请与厂质量科联系。T: 56628900×13

编委会名单

主 编：余炳炎

副主编：朱承强

编 委：张建业 王培来

前 言

近年来,我国的现代饭店业得到了蓬勃的发展。无论是行业规模、设施质量,还是经营理念或管理水平,都已取得了长足的进步,已进入了现代化水平的阶段。房务管理作为现代饭店经营管理中的主要组成部分,其经营管理的思想、内容、方法也经历了巨大的变革,从传统的接待型模式转向经营性模式,从传统的经验型管理转向科学化管理。80年代中期,海外饭店管理集团进入我国饭店管理市场后,带来了与我国传统旅馆不同的客房装潢、设施配备的式样和服务方式以及先进的房务管理的思想和方法。80年代末,国家旅游局负责制定及推行的《旅游涉外饭店星级的划分及评定》,将符合国际惯例的国际标准和我国饭店业经营环境的实际相融合,促使我国现代饭店的房务管理提高到国际现代化管理的水平。

本书以管理理论为指导,吸取国外饭店房务管理的先进经验,结合我国饭店业的现状,系统地探讨饭店客房产品的设计、价格管理、销售管理以及客房服务管理、客房设备物资管理和客房经营效益分析等理论问题及管理方法,并从房务管理的实践活动中进行归纳总结,提升原理和规律,因此具有较强的理论性、科学性和实用性,对我国饭店业的房务管理活动有普遍的指导意义。本书可作为从事饭店房务管理工作的人员及各类旅游院校教师的参考用书,也可作为高等旅游院校(系)的专业教材和饭店专业成人教育(自学考试、饭店管理专业证书班、管理干部岗位职务培训)等的专业教材。

本书由上海旅游高等专科学校饭店管理系组织编写。作者均为饭店管理学科的资深教师,有的曾赴美国、澳大利亚、日本等国的旅游院校学习或讲学。他们长期从事饭店房务管理的教学和研究工作、旅游涉外饭店管理人员岗位职务培训工作以及饭店管理咨询工作。担任本书主编的余炳炎副教授是我国较早从事饭店管理教学和研究的学者,是享受政府特殊津贴的专家;在80年代初从美国留学回来后,就编写出我国第一本有关饭店前厅与客房管理的教材,并承担了全国旅游院校统编教材的《旅游饭店管理》和《现代旅游饭店管理》两书中有关房务管理部分的写作,还是全国旅游饭店管理人员岗位培训系列教材中《饭店前厅部的运行与管理》和《饭店客房部的运行与管理》两书的总纂。参加本书编写的人员有:余炳炎(第一章、第八章),朱承强(第二、三、九章),张建业(第四、五章),王培来(第六、七章)。全书由余炳炎、朱承强修改定稿。

我们由衷地感谢上海人民出版社的大力支持和责任编辑屠玮涓女士、顾兆敏先生的认真负责的工作。正是由于他们的支持和努力,才使本书能在很短的时间内问世,及时与广大的读者见面。

本书中缺点、错误在所难免,欢迎广大读者不吝赐教。

编 者

1998年8月于上海旅游高等专科学校

目 录

第一章 饭店房务管理导论	1
第一节 房务管理在饭店中的地位 and 作用	1
一、客房收入是饭店经济收入的主要来源	2
二、房务服务质量是饭店服务质量的重要标志	4
三、房务管理直接影响全饭店的运行和管理	5
第二节 房务管理的组织机构与职能	6
一、房务部门的组织原则	7
二、前厅部的工作任务及组织机构	7
三、客房部的工作任务及组织机构	14
第三节 房务管理概论	19
一、客房产品的特点	19
二、房务管理的过程和职能	21
三、房务管理的要点	23
附:	
一、前厅部经理的岗位职责	27
二、客房部经理的岗位职责	28
思考题	29
第二章 客房产品设计	30
第一节 客房楼层的建筑规划	30
一、客房楼层类型的分析	30
二、客房楼层功能的设计	36

三、客房楼层规模的确定	40
第二节 客房类型、功能及标准	41
一、客房的基本类型	41
二、客房的功能空间	43
三、客房的设计原则	47
四、客房的等级标准	56
第三节 客房内部设计布置	61
一、客房的色彩运用	61
二、客房的家具陈设	63
三、客房的用品配置	64
四、客房的照明艺术	66
思考题	69
 第三章 客房价格制定	 70
第一节 客房定价原理与类型	70
一、客房定价的原理	70
二、客房价格的类型	72
第二节 客房定价程序及方法	74
一、定价目标的制定	75
二、市场需求的判断	76
三、成本费用的估算	78
四、竞争因素的分析	78
五、定价方法的选择	79
六、客房价格的确定	90
第三节 客房定价策略与技巧	90
一、房价调整策略的运用	90
二、高价与低价策略的选择	92
三、折扣回扣策略的实施	93

思考题	96
第四章 前台客房销售管理	98
第一节 客房预订管理	98
一、客房预订的意义和任务	98
二、客房预订的渠道及订房方式与类别	99
三、客房预订的操作形式及分类方法	105
四、客房预订的程序及客情信息预报	111
五、客房预订中的失约行为及处理	120
第二节 前台客房销售	125
一、客房状态的控制	126
二、宾客入住	136
三、前台分房与销售技巧	151
第三节 前台客帐管理	157
一、客帐记录	157
二、宾客离店结帐	160
三、夜审及营业报表编制	164
四、特殊情况的处理	170
思考题	171
第五章 前厅服务管理	173
第一节 大厅礼宾服务与管理	173
一、行李应接服务与管理	173
二、大堂助理	184
第二节 前台接待服务与管理	189
一、前台问讯服务与管理	189
二、客房钥匙及宾客邮件服务与管理	194
三、客史档案的使用与管理	201

第三节 电话总机及商务中心服务与管理.....	208
一、电话总机服务与要求	208
二、商务中心服务与要求	212
思考题.....	215
第六章 客房服务管理.....	217
第一节 客房服务项目的设立.....	217
一、客房服务项目的设立原则	217
二、客房服务项目的主要内容	219
三、不同类型的客人的基本需求分析	236
四、个性服务的提供	239
第二节 客房服务形式比较与选择.....	242
一、楼层服务的设立	242
二、客房服务中心的设立	246
三、选择客房服务形式的依据	249
第三节 客房服务工作的管理.....	249
一、客房服务工作管理的任务	249
二、客房服务工作管理内容	250
第四节 客房的安全保卫工作.....	257
一、客房安全的意义	257
二、客房部的各项安全工作	257
思考题.....	261
第七章 客房清洁保养工作及管理.....	262
第一节 清洁保养概述.....	262
一、清洁的特性	262
二、脏污的表现形式	262
三、清洁保养概念	263

四、清洁保养的意义	264
第二节 客房日常清洁保养工作	264
一、制定清洁整理客房标准及程序时应考虑的因素	265
二、清洁整理客房的内容程序以及规范与要求	267
三、客房周期清洁计划	275
四、客房卫生质量的控制	276
第三节 饭店公共区域的清洁保养	286
一、公共区域清洁保养的特点	286
二、公共区域的清洁保养内容	287
思考题	291
 第八章 客房设备物资管理	 292
第一节 客房设备管理	292
一、客房主要设备的配备	292
二、客房设备的选择	294
三、客房设备的管理	296
第二节 客房物品管理	304
一、客房物品的配备	304
二、客房物品的选择	305
三、客房物品的管理	306
第三节 布件管理和控制	314
一、布件的分类和选择	314
二、布件的管理和控制	317
三、布件的保养及贮存	323
思考题	324
 第九章 客房经营效益分析	 326
第一节 客房经营指标与评价	326

一、客房经营指标的类型	326
二、客房经营分析及评价	328
第二节 盈亏临界分析与应用	333
一、客房临界分析法的概念	333
二、客房盈亏临界分析法的应用	335
第三节 最大利润分析与应用	337
一、客房最大利润分析法的概念	337
二、客房最大利润分析法的应用	338
思考题	339

附 录

I. 中华人民共和国国家标准(GB/T14308—1997)旅 游涉外饭店星级的划分及评定(国家技术监督局 1997—10—16 发布,1998—05—01 实施)中有关 前厅、客房的内容	340
II. 中华人民共和国旅游行业标准(LB/T003—1996) 星级饭店客房客用品质量与配备要求(国家旅游 局 1996—07—11 发布,1997—01—01 实施)	352

参考书目	376
------------	-----

第一章 饭店房务管理导论

第一节 房务管理在饭店中的地位和作用

饭店是旅行者到达旅行目的地后寻求的主要设施,并以此为基地进行各种活动以实现其旅行的目的。旅行者对饭店的各类设施的需求中,对客房的需求当属首选。旅行者将自己下榻的客房视作旅途中的“家”。对饭店而言,客房是其必不可少的基本设施,因为舍之则不能称为“饭店”(Hotel),而饭店中的其他各种设施可以根据其规模、等级、市场变化等因素进行增减。所以,一座饭店的投资总额,相当一部分是用于客房的土建、修建及设备购置上。另外,在现代饭店中各种设施日趋多样、丰富,饭店的功能随之增加,但是,满足客人住宿的需求仍是现代饭店最基本、最重要的功能。因此,客房产品是饭店经营的最主要的产品。

饭店房务管理所涉及的是有关饭店客房产品生产、销售的各项事务。客房产品的生产是指为客人创造一个清洁、美观、舒适、安全的理想住宿环境,其内容包括在客房中配备能满足现代生活所需的各种设备、设施、用品,对客房和整个饭店的公共区域进行清洁和保养并且提供多样的服务项目,方便住店客人。客房产品的销售是指根据市场需求,设计和配置各种类型的客房,制定合理的价格,通过开展订房业务、前台开房和客帐管理,最大限度地销售客房产品,以取得最佳的经济效益。

房务管理是现代饭店运行和管理的主要内容之一,其在饭店的地位和作用可从以下几方面加以阐述。

一、客房收入是饭店经济收入的主要来源

(一) 客房营业收入占全饭店营业收入的比例高

客房是饭店销售的主要产品。客房的营业收入一般要占饭店全部营业收入的 40%—60%。根据著名的饭店会计事务所——美国的 RKF 国际咨询公司(PKF International Consulting)有关世界范围饭店经营情况的统计资料,客房营业收入占全饭店营业收入的平均比例为 58.6%,而餐饮营业收入所占的比例为 31.6%,电话与其他经营收入所占比例为 9.8%(详见图 1-1)。在我国涉外旅游饭店中,客房营业收入占全饭店营业收入的比例为 48.17%,而餐饮营业收入所占的比例为 32.52%,商品与其他经营收入所占的比例为 19.31%(详见图 1-2)。

(二) 客房的创利率高

客房初建时投资大,但耐用性强,在一次销售后,经过服务人员的清洁整理和补充必备的供应品后,又可重复销售,获取收入,如此周而复始,不断循环。因此,在客房运行中,其成本和费

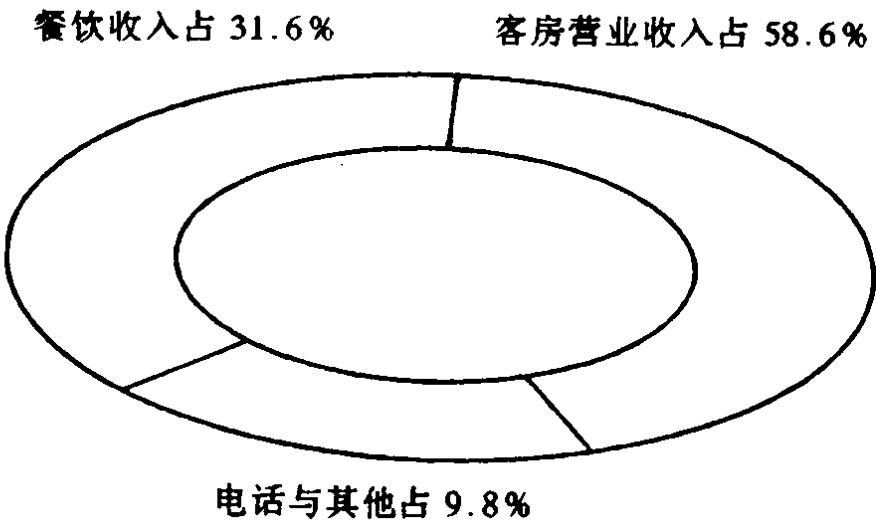


图 1-1 国际范围饭店经营情况统计

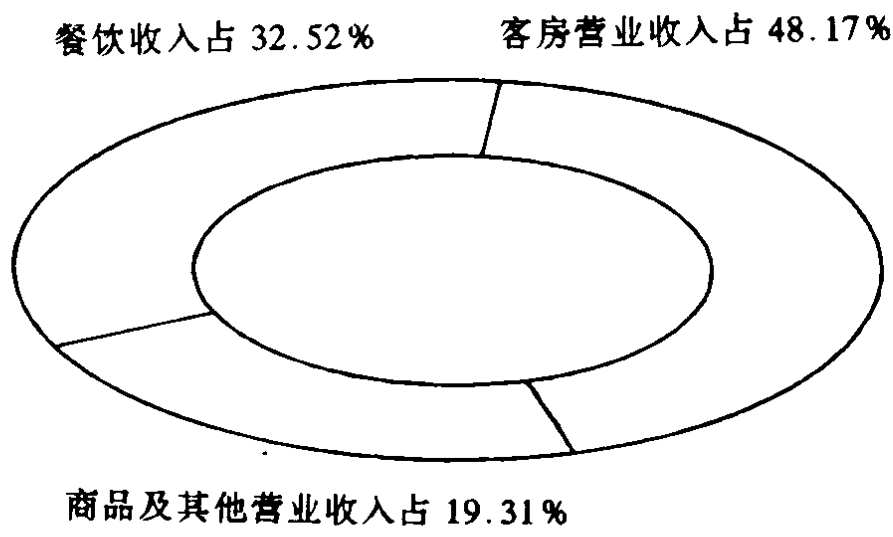


图 1-2 我国饭店经营情况统计

用较低,部门利润率较高。根据美国 PKF 国际咨询公司的统计资料,1992 年,客房部的成本与费用占全饭店营业收入的 16.2%,而餐饮部的成本与费用要占到 25.3%,客房部的部门利润率高达 73.1%,而餐饮部的部门利润率仅为 25.7%(见表 1-1)。

表 1-1 950 家国际饭店客房经营数据

	1992	1991
客房经营		
客房营业收入	100.0%	100.0%
部门成本与费用		
工资	12.5%	12.6%
其他与工资相关项目	3.7	3.5
人工成本	16.2%	16.1%
洗涤、布件、客用品	3.4	3.5
佣金与预订费用	1.9	1.9
免费食品与饮料	0.2	0.1
所有其他费用	5.2	5.1
客房部费用总计	26.9%	26.7%
客房部部门利润	73.1%	73.3%

(三) 客房是带动饭店其他部门经营活动的枢纽

以客房作为基础设施的饭店,只有在客人入住饭店并保持较高的住房率时,饭店的其他各种经营设施才能充分发挥效益,如各类餐饮设施、商务中心、电话、房内小酒吧等等。

二、房务服务质量是饭店服务质量的重要标志

饭店是旅行者在旅行目的地暂时居留的场所,也就是客人在旅途中的“家”。

前厅自始至终是为客人服务的中心,是客人与饭店联络的纽带。前厅部人员为客人的服务,贯穿于客人与饭店交易往来的全过程。

前厅部是饭店的神经中枢。在客人心目中,它是饭店管理机构的代表。客人入住登记在前厅,离店结算在前厅,客人遇到困难寻求帮助时找前厅,客人感到不满时投诉也找前厅。

前厅工作人员的言语举止将会给客人留下深刻的第一印象,最初的印象极为重要。如果前厅工作人员能以彬彬有礼的态度待客,以娴熟的技巧为客人提供服务,或妥善处理客人投诉,认真有效地帮助客人解决疑难问题,那么客人对饭店的其他服务,也会感到放心和满意。反之,客人对一切都会感到不满。

由此可见,前厅部的工作直接反映了饭店的工作效率、服务质量和管理水平,直接影响饭店的总体形象。

客房是客人在饭店中逗留时间最长的地方,客人对客房更有“家”的感觉。因此,客房的清洁卫生程度、装饰布置是否美观怡人,设备与物品是否齐全,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,对客人有着直接的影响,是客人衡量“价”与“值”是否相符的主要依据。客房服务质量的高低,客人感受最敏锐,印象最深刻。

饭店的公共区域也是旅客在旅途中的“家”的组成部分。他们同样希望这些场所清洁、舒适、优雅,并能得到各种所期望的服务。同时,必须指出的是因各种目的进出饭店的社会公众也能直接感受到这些场所所处的状态。因此,客房部对整个饭店环境、设施的维护及保养工作的效果直接影响到饭店的服务质量及饭店的外观和形象。所以,房务服务质量是衡量整个饭店服务质量及维护饭店声誉的重要标志。

三、房务管理直接影响全饭店的运行和管理

前厅通过客房的销售来带动饭店其他各部门的经营活动。为此,前厅积极开展客房预订业务,为抵店的客人办理登记入住手续、安排住房及管理客帐,积极宣传和推销饭店各种产品,同时要及时地将客源、客情、客人需求及投诉等各种情况通报有关部门,协调全饭店的对客服务工作,以确保服务工作的效率和质量。

作为饭店业务活动的中心,前厅能收集到有关整个饭店经营管理的各种信息并对这些信息进行认真的整理和分析,每日或定期向饭店管理机构提供真实反映饭店经营管理情况的数据和报表。前厅还定期向饭店管理机构提供咨询意见,作为制定和调整饭店计划和经营策略的参考依据。前厅的运行与管理水平能反映出整个饭店的工作效率、服务质量和管理水平,并直接影响饭店的经营效果,其地位和作用是十分重要的。

客房部负责整个饭店环境、设施的维护及保养,为饭店全体员工保管、修补、发放制服,为餐饮部提供各类布巾等。这样,客房部为饭店其他各部门的正常运行创造良好的环境和物质条件。

另外,在饭店建筑总面积和占有的固定资产中,客房部分均占有绝大多数。在全体员工总数中,房务系统所需的管理人员和服务