



蔡萬坤 編著

飯店客房管理

FANDIAN
KEFANG
GUANLI

廣東旅遊出版社

饭店客房管理

蔡 万 坤 编著

广东旅游出版社

〔粤〕新登字08号

饭店客房管理

蔡万坤 编著

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路30号之一)

广东省新华书店经销

湛江人民印刷厂印刷

787×1092 32开 11.75印张 240千字

1987年2月第1版 1995年4月第4次印刷

印数33001—43200册

书号: ISBNF—80521—231—7/F·16 定价: 9.50元

前 言

近年来,随着我国旅游事业的迅速发展,旅游企业管理科学在我国也逐步建立和发展起来。为适应旅游系统广大干部职工学习旅游企业管理知识的需要,我们编写了《饭店客房管理》这本书。

本书以管理理论为指导,吸取国外饭店客房管理的先进经验,结合我国的国情,较系统地探讨了饭店客房计划管理、价格管理、客房商品生产和销售管理、客房部门财务核算等理论问题及管理办法。为了增强其实用性,本书采用了不少管理计算公式、图表、及案例分析,书末还附录了客房卫生操作规程、客房服务礼节礼貌、常用英语会话和词汇选编等内容。

本书附录一、二部分由北京旅游学院的刘艳华同志根据编者的初稿改写,附录三由刘艳华同志编写。由于我们经验不足,水平有限,加之编写时间又较短促,缺点、错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

《饭店客房管理》一书是在北京市旅游局、北京旅游学院的指导与关怀下写成的。在编写过程中,我们曾得到国家旅游局教育司、企业司、北京东方饭店和全国几十家饭店的支持和帮助。谨在此表示衷心的感谢。

蔡 万 坤

1986年10月于北京旅游学院

目 录

前 言

第一章 饭店客房管理的性质和任务.....	(1)
第一节 客房管理的产生和发展.....	(1)
第二节 客房在饭店中的地位和作用.....	(21)
第三节 客房管理的性质和任务.....	(25)
第二章 饭店客房管理的基本原则和制度.....	(38)
第一节 客房管理系统和组织机构.....	(38)
第二节 客房管理的基本原则.....	(56)
第三节 客房管理的规章制度.....	(59)
第三章 旅游饭店客房计划管理.....	(68)
第一节 客房计划管理的重要性及其原则.....	(68)
第二节 客房管理计划的编制方法.....	(75)
第三节 客房管理计划的执行和检查.....	(91)
第四章 饭店室内环境艺术和布局装潢.....	(97)
第一节 饭店室内环境艺术和布局装潢的原则.....	(97)
第二节 饭店室内环境与布局装潢的处理手法.....	(101)
第五章 饭店客房商品价格管理	(107)
第一节 客房商品的价值构成	(107)
第二节 客房商品价格的制定	(110)
第三节 客房商品价格管理	(120)

第六章	前厅部客房商品销售管理	(141)
第一节	前厅部在饭店中的地位、作用及其主要任务	(141)
第二节	预订处客房商品推销管理	(149)
第三节	接待处客房商品销售管理	(160)
第四节	前厅部日常服务工作管理	(168)
第五节	前厅部情报资料管理	(178)
第七章	客房部客房商品生产(服务)管理	(188)
第一节	客房商品生产(服务)管理的重要性和基本要求	(188)
第二节	客房部门经济合同	(194)
第三节	客房商品生产(服务)的组织	(204)
第四节	客房商品生产(服务)过程中的成本控制	(211)
第五节	客房商品生产(服务)原始记录管理	(223)
第八章	旅客类型和服务方法	(231)
第一节	旅客心理过程与客房服务的关系	(231)
第二节	旅客类型和服务方法	(239)
第九章	饭店客房设备用品管理	(248)
第一节	客房设备用品管理的任务和要求	(248)
第二节	客房设备用品的管理方法	(253)
第三节	客房设备用品库房管理	(257)
第十章	饭店客房劳动管理	(263)
第一节	客房劳动管理的任务	(263)
第二节	客房劳动定额和定员编制	(268)
第三节	合理组织职工劳动,提高劳动效率	(271)
第四节	加强职工培训,不断提高劳动力的素质和管理水平	(274)

第十一章	饭店客房部门的财务核算	(278)
第一节	客房部门财务核算的意义和特点	(278)
第二节	饭店客房资金构成和资金运动	(283)
第三节	客房部门财务核算的内容和方法	(287)
第四节	讲求经济效益, 改善经营管理	(296)
附录		
附录一	饭店客房卫生操作规程	(300)
附录二	饭店客房服务礼节礼貌	(305)
附录三	饭店客房服务常用英语会话和词汇选编...	(318)

第一章 饭店客房管理的性质和任务

第一节 客房管理的产生和发展

什么是客房？客房是一个经济实体，是人们外出旅行游乐和暂时居留的投宿之所，是以出租和劳务获得经济收入的特殊商品。客房商品作为一个特殊的经济实体，并不单指房屋建筑，它是一个综合性的概念。房间形体是它的外壳，物质设备是它的实体，劳务是它价值的重要组成部分。

客房管理是现代饭店、旅馆企业管理的重要组成部分。它和其它企业管理一样，是共同劳动的产物，反映了饭店企业分工协作、共同劳动的客观必然性。

客房作为投宿设施的主要组成部分，从古至今，其为客人提供住宿的社会机能并没有改变。但是，随着人类旅行活动的量和质的变化，随着需求对供给的深刻影响，这种社会机能的作用得到了加强，使客房商品得以作为高级消费品的崭新面貌出现。因此，研究饭店客房管理，有必要回顾一下客房商品的产生和发展，有必要回顾一下饭店客房管理的历史。这样，才能将客房商品营销过程中的管理关系同饭店企业联系起来，将客房商品的经济活动同整个社会的政治、经济生活联系起来，从中找出彼此的内在联系，从而掌握饭店

客房商品营销过程中的矛盾运动规律。

一、我国饭店客房的产生和发展

我国饭店是在古代旅店、客栈等投宿设施的基础上，受外国饭店、旅馆建设的影响而逐渐形成和发展起来的。因此，要了解饭店客房的产生和发展，需要追述一下古代旅店、客栈等投宿设施的简单历史发展情况。

古代旅店、客栈是社会发展的产物，是社会生产力发展到一定阶段时，人类出现旅行活动而产生的。原始社会末期，人类进入了第一个阶级社会——奴隶社会。随着社会生产力的发展，剩余产品的出现，社会分工的产生和发展，体力劳动和脑力劳动相分离，出现了城市。广大奴隶和自由民创造出大批剩余产品，使奴隶主贵族从生产劳动中分离出来。为了维护奴隶主贵族的统治，奴隶主出行，官僚贵族宦游，诸侯向王室纳贡和朝觐，都需要投宿场所，这就为古代旅店、客栈等投宿设施的产生创造了物质条件和提供了可能性。

我国是世界上最早出现旅店的国家之一。河南安阳殷墟出土的甲骨文中，有“遽传”二字，据历史学家于省吾先生考证，“遽”是“驢”的本字，“遽传”就是驢传，即古代传递官方文书供来往人员居住的旅店名称。这是我国古代旅店产生的凭证。

《诗经·大雅·公刘》中有“笃公刘，于豳斯馆”和“于时庐旅”的记载，也说明在周臣服商以前，豳这个地方就已有旅店了。

至周朝，周天子为了巩固其统治，分封七十一个诸侯国。为了便于各诸侯向王室纳贡和朝觐，周朝廷在各诸侯国通向周都镐京的路上，修建了大大小小的客舍，以便为朝聘人

员提供食宿。故《周礼·遗人》中有“凡国野之道，十里有庐，庐有饮食”和“五十里有市，市有侯馆，侯馆有积，以待朝聘之官也”的记载。这是对我国古代旅店产生的写照。

到春秋战国，诸侯兼并，五霸争雄。为了便于联络，传递军事情报，侯国间的大道上修了很多驿站，除供食宿外，有的驿站还备有车马等交通工具，同时出现客馆。故《左传·僖公三十三年》中有郑穆公使视客馆的记载，《东周列国志》也有对客馆的描述。

这一时期，商品交换的产生和发展，道路的开辟，商业旅行也随之形成和发展起来，出现了白圭、范蠡、吕不韦等著名的富商大贾。他们往来各地，推销商品，需要投宿场所。所以，除官办旅店外，又出现了民间商业性旅店。秦国在公元前三五九年商鞅变法中还提出了旅店不能收留没有官府凭证的人住宿，否则店主连坐的条款。由此可见当时民间旅店发展之一斑。

客房的产生，就是伴随着这种旅店的产生而来的。“客房”一词，旧称客堂、客室，是这种旅店的客观经济实体。严格说来，这时的旅店就是向旅客提供几间简陋的客房和一些简单的食品。在经营方式上，有三个特点：

(1)官办与民营结合，以官办为主。规模很小，建筑简单，设备简朴，一般只提供睡眠之处和饮食。经营活动由劳动者个人支配，根本谈不上管理，是旅店的雏形。

(2)旅店以客房为核心，除饮食和部分旅店提供货栈或车、马等交通工具外，没有其他服务设施。

(3)民营多系家庭副业，往往以夫妻店、父子店的形式出现。服务简单，收费低廉。

进入封建社会以后，随着社会生产力的进步，物质产品

的丰富，交通道路的开辟和改善，国际交往增多，旅行活动有了新的发展。

在漫长的封建社会中，我国古代旅店的发展，可以从下面三方面表现出来。

（一）国家宾馆

西汉政治、经济的发展，使国势日盛。张骞出使西域，沟通了内外联系，来长安的西域人日多。随着经济的发达，外贸也发展起来。为了适应这一形势，西汉统治者在长安城内修建了很多“蛮夷邸”，专供外国使节和商人食宿。西汉战胜匈奴后，在边郡和内地之间还设置了邮亭和驿置，专供往来官员、信使和客商投宿。

北魏时期，孝文帝迁都洛阳，使京城成为当时中原地区政治、经济和文化中心。为了招待各地贡使和客商，在洛阳修建了“四夷馆”。据《洛阳伽蓝记》中记载：“永桥以南，园丘以北，伊洛之间，夹御道有四夷馆。道东有四馆，一名金陵，二名燕然，三名扶桑，四名崦嵫。——吴人投国者处金陵馆；北夷来附者处燕然馆；东夷来附者处之扶桑馆；西夷来附者处之崦嵫馆。”

唐朝是我国封建社会最发达的时期，疆域辽阔，经济繁荣，外贸发达。丝绸之路的开辟，中国和日本、朝鲜、阿拉伯等经济文化交流的繁荣，使朝鲜、日本、阿拉伯等东西方各国使节和客商云集长安和各商业城市。唐代的旅店更加发展，首都长安和各商业都市都有专供各国使节和客商的馆舍。如长安有波斯邸，楚州（今江苏淮安）有新罗馆，扬州有日本馆，广州有番馆，等等。

至宋朝，京城专设四方馆，招待各国使节。如汴梁（开封）城内州桥街北有都亭驿，是接待辽国使者的宾馆；梁门

外安州巷有同文馆，接待高丽使者；都亭西驿接待西夏使者；怀远驿、瞻云馆招待龟兹、大食使者等等。

元朝时，中国空前强大，“梯舵必达，海宇同会。元之天下，视前代所以为极盛”。西方各国使节、商人、旅行家、传教士等纷纷来到大都（今北京）。元世祖至元十三年（一二七六年），忽必烈命礼部设会同馆，专门接待各国使节和商人等。意大利旅行家在其著名的《马可·波罗游记》中说：“在如此美丽的大都城內，有很多美丽的宫殿和旅舍。出大都二十五里，即可见驿站，每驿有一大而富丽之邸，使臣住宿于此”。又说：“城外有许多美丽的客栈，给商民居住，他们都来自不同的地方。每一国都有指定的客栈。”

到明清，宾馆更加兴旺。明朝时，自京师达于四方，设有驿传。永乐初年，北京设四夷馆，后改名会同馆。专门接待外国使节、商人和兄弟民族代表。馆址在今东交民巷。会同馆又分南北二馆，北馆还设有宴会厅，馆内允许商人同外国客商、使臣进行贸易，出售丝绸、瓷器、药材等商品。清朝疆域比明代辽阔，贸易更加发达，文化交流、国际交往频繁。鸦片战争后，外国帝国主义入侵，大批外国使节、资本家、冒险家、传教士、军人等蜂拥来到我国。北京及沿海大城市设立了公使馆、领事馆、商务代办处等，同时，出现了现代饭店、旅馆。故清朝前期接待外国使节和商人以宾馆为主，鸦片战争后以饭店、旅馆为主。

（二）招待所和公寓

这是中国古代旅店的又一种类型，多用于接待地方官员和商人。如西汉长安，传舍栉比，各郡郡邸和旅店就达一百四十多所。唐代时，在宽广的大路上，每三十里就有一所驿

站，全国有驿站一千六百多所，水驿一千二百多所，陆驿八十六所。①“东至宋汴，西至岐州，每店皆有驴，赁客乘，倏忽数十里，谓之驿驴。南指荆襄，北至太原、范阳，西至蜀川、凉府，皆有店肆，以供商旅。”②故唐诗中对当时的旅店业也有不少描述。如李白的“临驿卷缁幕，升堂接绣衣”；孟浩然的“野馆邻蛟室，人烟接岛夷”；韩愈的“府西三百里，侯馆同鱼鳞”等等，这些诗句，生动地反映出唐代旅店的发达和兴旺。

宋元时代，招待所性质的旅店仍然存在。如北宋汴梁“州桥东街巷迄东，沿街皆客店，南方官员商贾兵役，皆于此安泊”③。到明清，出现了会馆和公寓。会馆最初起源于南京。到嘉靖、隆庆时，北京城南也出现会馆。这些会馆原本是举子进京赶考的留宿地。清朝时书店大多在前门外，每次会试，举子们都要到就近书店买书。所以，前门外打磨厂、煤市街、西河沿一带会馆鳞次栉比。后来逐渐发展，不仅接待举子，实际上已成为同乡会馆。到光绪年间，北京有会馆三百六十七所。公寓是民国年间出现的。有接待外商、律师等和外地来京求学的学生的两种。

（三）商业旅店

随着封建社会的发展，商品交换的日益兴旺，富商大贾日多。他们四处经商、推销商品，这就使民营的商业旅店也发展起来。商业旅店情况复杂，有的接待大商人，有的接待中小客商，有的接待对象很广，包括官员、文人及流民等也

①《新唐书·百官志》

②《通典》卷七

③《东京梦华录》卷六。

成为接待对象。由此造成民营商业旅店的多样化，先后出现过邸商、招商店、旅馆、大车店和鸡毛小店，等等。同时，不少旅店的接待对象也有了地方性。如打磨厂内旅馆多住京八县人，西河沿旅馆多住内蒙古和张家口客商，李铁拐斜街的三元老店常住南京玉器行商人等等。此外，还有骆驼店、大车店，天桥、关厢一带还有“鸡毛店”。

客房作为旅店的主要组成部分，其发展也是随着旅店的发展而得到发展。但与前一时期相比已经发生了很大变化。这一时期的旅店和客房有四个新的特点：

(1)旅店类型多样化，客房作为高级消费品的特点开始有所表露。封建社会国家宾馆、招待所性质旅店和商业旅店并存。不少旅店规模扩大，建筑进步。从宋代开始就出现了楼房建筑式旅店，客房数量增多，设备日趋舒适化。如元代大都驿站客房内“满布极富丽之卧榻，上陈绸被，凡侠臣需要之物皆备。设一国王莅此，将见居宿颇适”。^①至明清，旅店的设备更佳，开始表露出客房商品是高级消费品的特点。

(2)旅店开始有了比较原始的管理。随着旅店规模扩大，内部出现了简单的分工协作。如北宋的四方馆设有通办和殿侍。^②南宋塌房夜间有人巡逻保卫。元代杭州旅店对“所有那些开客栈，留旅行者住宿的人，皆须把他们所留客人的名字、来到的日期记下来。”^③说明有了住店客人登记制度，旅店开始有了较原始的管理。

①《马可·李罗游记》

②通办——古代国家宾馆的翻译。

殿侍——古代宾馆的接待人员。

③《马可·李罗游记》

(3)旅店客房经营开始重视客源市场和原始的广告宣传。如宋代的“熙熙楼”客店、“清风楼”客店,清代的“高升店”、“状元店”等等,皆在店名上作文章,以招徕顾客。清末民初,有的旅店挂出“近悦远来,安寓客商”,“高堂云集,士宦行台”和“孟尝君子店,千里客来投”等条幅,以吸引客人投宿。不少旅店还派人到车站、码头招揽顾客、迎送客人,以提高旅店声誉。

(4)迎合顾客需求。随着社会生产力的发展和需求的变化,旅店客房开始出现等级,服务设施有所增加。如宋代会同馆、北馆设有宴会厅。清末民国时期,大旅店还有浴室、寄存行李、货栈等服务项目,以满足不同类型旅客的需要。

我国旅店客房的历史虽然悠久,但它只是投宿设施发展过程中的一个低级阶段。尽管从古至今,投宿设施的社会职能没有根本改变,但由于受生产力水平的限制,消费水平较低,人类旅行的量和质都处在低级阶段。所以,古代旅店客房和现代饭店、旅馆客房有很大的区别。这种区别主要表现在三个方面:

(1)古代旅店规模较小,客房很少,设备简单,服务单纯。现代饭店规模庞大,往往有几百间、上千间客房,设备豪华,采用现代科学技术的最新成果装备客房和其它服务设施。综合服务设施众多,除客房外,还不同程度地拥有各种餐厅、宴会厅、舞厅、会议室、商品部、存车场、洗衣房、美容室、游泳池和各种体育、文化娱乐设施。饭店成为综合性服务企业。

(2)古代旅店因规模小,故所需工作人员很少。除少数大旅店有简单的分工外,多数旅店经营活动由劳动者个人支

配。现代饭店因规模大，人员众多，往往几十人、几百人，甚至一两千人在一起共同劳动，需要分工协作，严密组织。饭店内部形成前厅部、客房部、饮食部、服务部、财务部、工程部等各种不同职能的部门。客房的出租需要各部门、各环节、各岗位的紧密配合，才能保证营销活动的正常进行。

(3) 由于内部人员众多，分工细致，形成了较复杂的管理关系，要正确处理这些复杂的关系，掌握客房商品矛盾运动的规律，获得最大的经济效益，需要以客房管理理论为指导，来进行经营活动。这是古代旅店所不曾遇到的问题。

那么，什么叫饭店呢？我国饭店客房是怎样产生的呢？

饭店是以大厦或其它建筑物为凭借，通过出售服务——客房、餐饮及多种综合服务项目，使旅行者的旅居成为可能的一种投宿设施。

中国饭店客房的产生是鸦片战争后，在中国古代旅店的基础上，受外国饭店建设的影响开始出现的。由于帝国主义的侵略和受世界旅游之风的影响，鸦片战争后，大批外国资本家、冒险家、传教士、军人和旅游者蜂拥来到我国，投机钻营，巧取豪夺，收奇揽胜。国内连年战争，时局动荡，大量商人、官僚、学者、留学生和地主、资本家等，出于各种原因，也参加进旅行活动。国内外旅行游览活动的需求，刺激了饭店企业的畸形发展，当时的饭店主要有三种类型：

(一) 外国人在中国兴建的饭店客房

鸦片战争后，中国沦为殖民地、半殖民地、半封建的国家。帝国主义为了掠夺我国，瓜分土地、兴办实业、抢夺通商口岸。大批外国人涌入我国。他们一方面造成中国社会的进一步落后，一方面又带来西方上层社会的高消费生活方式。为了适应来华外国人的需要，西方各国在我国北京和沿

海大城市建立了一些大饭店，如北京的六国饭店、威尔根饭店、北京饭店；天津的三星栈；南京的德商旅馆；上海的爵绿饭店、锦江饭店；广州的粤华大酒店；香港的皇后酒店、美洲酒店等等。这些饭店大多采用当时西方饭店的建筑工程和先进技术，规模大、服务设施齐全；加上客房数量多，设备豪华，管理全盘欧化，对我国饭店客房的营建产生了重要影响。

（二）中国工商业者兴建的饭店客房

帝国主义的侵略和封建统治者的腐败，使中国社会江河日下。社会生产力遭到严重破坏，停滞不前，经济萧条，民不聊生。特别是辛亥革命后，连年军阀混战，政局风云变幻，人心浮动。一方面是广大劳动人民生活极度痛苦，根本谈不上旅行游览，这本来对投宿产业发展不利；但另一方面是封建官僚统治者对劳动人民的残酷剥削和政治压迫加剧，贫富极度悬殊。封建官僚、军阀、政客、地主、资本家及形形色色的野心家、冒险家等趁机钻营，他们的部分子女则求学、经商、出洋、附势，使上层统治阶级处于大动荡、大旅行之中。他们搜刮民脂民膏，熙熙攘攘为名利、权势而奔波。于是，各界互相应酬，交际繁忙。为了适应各方面人士的需要，中国部分工商业者先后在各地兴建了一些饭店。如北京的中国饭店、利道饭店、东方饭店、第一宾馆；杭州的西湖饭店、西冷饭店、天然饭店；开封的河南大旅社、金台饭店；上海的大中华饭店、江南大旅社、远东饭店等等。这些饭店在中国古代旅店的基础上，吸收了外国饭店建筑和管理 的优点，与过去的旅店截然不同。饭店规模较大，一般有几十间到一、二百间客房，设备较豪华，管理注重服务质量，学习西方管理方法。