



旅游管理知识文库

沈桂林 陈淑冰 编著

旅游饭店 设备管理

LUYOU FANDIAN
SHEBEI GUANLI

广东旅游出版社

旅游饭店设备管理

沈桂林 陈淑冰 编著

广东旅游出版社

出版社登记证号:(粤)新登字 08 号

旅游饭店设备管理

沈桂林 陈淑冰 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

湛江人民印刷总厂印刷

787×1092 毫米 32 开 9 印张 188 千字

1994 年 4 月第 1 版 1994 年 4 月第 1 次印刷

印数:1~5200 册

ISBN7-80521-485-9

F·52 定价 6.80 元

序 言

旅游饭店、旅行社和航空公司被称为现代旅游业缺一不可的三大支柱。现代旅游饭店之所以能在住、食、行、乐、购、游诸方面为旅游者提供综合服务，成为人们旅游度假的舒适愉快的居住和活动的处所，其重要的原因之一就是它采用了直接应用于现代生活之中以提高现代人生活质量的科技成果——现代生活设备和设施。如果说旅游业是现代社会经济在和平发展环境中的一种必然产物，那么，旅游饭店就是现代服务精神与现代科学技术相融合的结晶。现代旅游饭店既是一个展示“服务”“文明”这种现代社会精神文化的窗口，又是一个现代科技直接服务于我们人类生活的社会物质文化的橱窗。

现在，把旅游饭店理解为是一种社会精神文明窗口这一观点正在得到广泛宣传，也日益为旅游饭店管理者所接受，但是，把旅游饭店同时理解为是一种现代人类生活科技的橱窗这一观点，却未得到充分的重视。这种管理观念上的欠缺，普遍地表现在那些对设备管理不重视的饭店管理者的失策行为上。有的饭店管理者对饭店设备管理不了解或不重视，只有在设备出了问题时，才匆忙呼唤“救火队”（维修人员）出动。这种饭店管理中设备维修保养薄弱

的现状给旅游饭店业带来了不少的教训。1987年7、8月间，世界旅游组织秘书长授权何塞·阿·费雷罗顾问以联合国开发总署行政机构工作人员的身份参加中国合作开发。费雷罗先生在中国调查了一百多家不同类型的饭店之后，在给我国旅游部门写的一份调查报告中曾经这样指出：“缺乏维修和保养是中国饭店普遍存在的一个非常严重的问题，这造成中国饭店有效寿命极短。”因此，“维修和保养是中国饭店管理面临的两个基本问题，应予以特别重视。”据了解，我国旅游饭店平均4年左右就要全部重新翻修一遍，而国外旅游饭店的翻修周期为8至10年。十分明显，设备管理维修保养方面的落后，必然给饭店的社会效益和经济效益带来严重的影响，是阻碍旅游业向前发展的一个沉重的包袱。

1989年以来，我国国家旅游局对全国涉外旅游宾馆、饭店进行星级评定工作。这是以国际标准衡量和规范我国旅游饭店的一次重要的大动作。设备维修保养、清洁卫生和服务质量成为评星项目中软件部分的三大要素。这不能不使每一个饭店管理者重新认识设备维修保养工作在饭店管理中的重要地位。在评星定级初期，许多饭店普遍发现设备维修工作量之大超乎寻常。这一现象的根本原因在于饭店平常设备维修工作非制度化非规范化。“冰冻三尺非一日之寒”。从某种角度上可以说，评星定级工作部署唤起了饭店管理者对饭店设备管理的切实的关注和重视。这无疑是对饭店管理的一次极大促进。

1990年4月12日，中国旅游饭店协会召集了北京五家会员饭店的工程部负责人会议，座谈旅游饭店设备管理。

问题，交流了这些饭店在设备管理中的好经验，并把会议材料选编印发协会会员饭店，受到普遍好评。1990年8月初，中国旅游饭店协会在北京首次举办了全国涉外旅游饭店设备管理研讨班，全国有近百家涉外宾馆、饭店的副总经理或工程部经理参加了这次研讨会，这样的研讨班同样深受欢迎。这些情况表明，我国旅游饭店业对饭店设备管理工作的认识正在从混沌的状态走向有序的状态。

从费雷罗先生的调查报告到中国旅游饭店评定星级进程中的维修保养问题，从中国旅游饭店协会五个成员饭店工程技术部经理座谈会到首次全国涉外饭店设备维修管理研讨班，这些事实强烈地传递着一个重要信息：旅游饭店业急需加强对设备管理的研究、总结，并采取交流、研讨、培训和宣传等手段，对饭店管理者普及设备管理的思想和知识，提高设备管理水平。有人甚至认为：必须建立旅游饭店设备（硬件）管理学的新学科。笔者认为，由于旅游饭店设备管理包含现代工程技术、旅游服务、质量管理、经济管理、人事管理和公共关系等方面的科学内容，是一门多学科交叉的综合性学问，的确有潜在的条件发展成为旅游科学体系中的一个分支学科。现代科学发展的规律表明，一门应用科学的分支学科的诞生，必须以经济发展为推动力，以社会需求为催化剂，因此，旅游饭店设备（硬件）管理学的新分支学科能否出现，主要还取决于旅游饭店业的发展。

目前，我国有相当数量的工程技术人员从事着旅游饭店的设备管理和技术工作，他们的工作是光荣而又艰苦的，同时也是富有开创性的。在我国，旅游饭店的设备管理和

序
言
一
二
三
四
五
六
七
八
九
十
十一
十二
十三
十四
十五
十六
十七
十八
十九
二十

维修保养工作没有现成的经验，没有历史的借鉴，更没有完备的章法，然而，他们广泛的实践活动正在积累大量宝贵的经验，这些经验极需从理论上给予总结和集成，相信，经过不断努力，最后可能形成一门新的分支学科——旅游饭店设备（硬件）管理学。笔者认为，实现这一目标应该是广大为旅游饭店业服务的科技人员、饭店管理者以及旅游科研和教学人员的共同责任。

笔者希望将《旅游饭店设备管理》奉献给所有为旅游饭店业服务的同仁和朋友，其意在于抛砖引玉，为推动旅游饭店设备管理这一重要课题的研究活动的蓬勃开展，为我国旅游饭店业向更高水准发展稍尽绵薄之力。

本书在写作和出版过程中，得到编辑和各方朋友的热情帮助和支持。此外还引用和摘录了不少作者很有价值的论著和资料，在此一并致谢。

由于编著时间仓促，本人水平有限，书中难免存在许多缺点和错误，敬请各位专家和读者批评指正。

目 录

序 言	(1)
-----------	-----

第一章 旅游饭店设备管理现代化的先导 ——观念现代化

第一节 旅游饭店商品的结构分析	(2)
第二节 旅游饭店管理的控制论模型	(6)
第三节 旅游饭店设备管理的特点和发展战略 ...	(14)
第四节 旅游饭店设备管理的若干观念及其比较 ...	(18)

第二章 旅游饭店设备管理的组织设计

第一节 旅游饭店设备管理组织机构模式	(27)
第二节 旅游饭店设备管理岗位责任制	(34)

第三章 旅游饭店设备前期管理 ——规划与实施

第一节 前期管理的意义、内容和程序	(50)
第二节 规划决策	(52)

第三节	采购订货	(58)
-----	------------	------

第四节	安装调试与信息反馈	(66)
-----	-----------------	------

第四章 旅游饭店设备服务期管理

——维护与修理

第一节	设备服务期管理的意义和保证体系	(70)
-----	-----------------------	------

第二节	设备的使用和维护	(75)
-----	----------------	------

第三节	设备的修理	(94)
-----	-------------	------

第四节	设备备件管理	(100)
-----	--------------	-------

第五章 旅游饭店设备后期管理

——改造与更新

第一节	设备改造更新的管理	(118)
-----	-----------------	-------

第二节	设备的折旧	(125)
-----	-------------	-------

第三节	设备的更新改造的决策与评价	(130)
-----	---------------------	-------

第六章 旅游饭店设备的资产管理

第一节	设备资产管理的基本概念	(144)
-----	-------------------	-------

第二节	设备资产管理规范化	(147)
-----	-----------------	-------

第七章 旅游饭店设备经济管理

第一节	经济评价方法	(159)
-----	--------------	-------

第二节	设备管理经济责任制	(184)
-----	-----------------	-------

第三节	设备管理考核指标系统及其管理	(190)
-----	----------------------	-------

第四节	设备管理的经济核算·····	(199)
-----	----------------	-------

第八章 旅游饭店设备的信息管理

第一节	饭店设备管理信息系统的构成·····	(205)
第二节	设备信息管理的一般方法·····	(210)
第三节	计算机在设备信息管理中的应用·····	(220)

第九章 旅游饭店设备管理的人力资源

第一节	饭店设备管理的人员素质·····	(232)
第二节	饭店设备管理者的管理技能·····	(244)

第十章 旅游饭店的能源管理

第一节	饭店能源管理中的热平衡诊断·····	(261)
第二节	饭店能源的计划管理·····	(266)
第三节	饭店若干耗能设备的节能·····	(271)

第一章 旅游饭店设备管理现代化的 先导——观念现代化

旅游饭店设备管理现代化的先导是观念现代化。没有现代化的管理观念,就不可能接受先进的现代化管理方法,不可能采用现代化管理手段,不可能为设计和推行现代化管理组织体制而努力不懈,也不可能切实重视培养现代化管理人才。而没有现代化的管理组织、方法、手段和人才,设备管理现代化就无从谈起。

旅游饭店设备管理观念现代化,必须确立以最佳的综合服务效能和最经济的寿命周期费用为目标,深入地研究旅游饭店商品(服务)的内在结构,明确设备在旅游饭店所销售的商品(服务)中的分量及其对商品(服务)质量的影响;必须有效地吸收现代化管理科学的成果,特别是系统论、信息论、控制论等现代科学理论的精髓部分,用以改变管理组织、方法和手段;有效地吸收最新失效物理学、可靠性、维修性,以及设备技术诊断等科学理论,用以研究和修改饭店维修制度的制定原则;有效地吸收企业文化最新管理理论的精神实质,强化以人为中心的设备管理观念,充分释放设备管理和工程技术人才的潜在能量。

第一节 旅游饭店商品的结构分析

为了明确设备管理在旅游饭店经营管理中的重要地位，我们必须深入地对旅游饭店商品的结构进行分析。本节希望采用系统论的分析方法来揭示旅游饭店服务作为一种商品其内在的结构。

服务，一般的定义是：为了他人（包括个体或群体）的需求或者利益而工作。而旅游饭店所销售的商品——服务就是为了住店宾客在物质上和精神上的需求而努力工作。具体地说，是向宾客提供相互关联、相互配套的服务项目，也即须具备住、食、购、行、游、乐等方面的服务功能。这些服务内容能够给客人以满意的享受，又必须有两方面的支持：一是服务硬件，包括服务设备设施、环境美化、装饰和气氛等。二是服务软件，包括仪表仪容、操作规程、迎言送语、礼节礼貌、清洁卫生、安全保卫等等。上述的服务功能、服务硬件和服务软件就是“服务”这一商品的内在三大要素。

我们在采用服务三维结构图来表述“服务”这一商品的内在结构之前，首先介绍一下“三维结构”的概念。

三维结构是系统工程分析的一种思想方法。1969年美国学者霍尔（A·D·Hall）提出了系统工程三维结构（简称霍尔三维结构），在理论界产生了很大的影响。它是一种系统工程方法结构，概括地表示了系统工程的步骤、阶段和涉及到的知识范围。其三维是时间、逻辑和知识。它既是各种具体的系统工程方法的基础、又是系统工程方法的一

种重要模式。图 1--1 为霍尔三维结构图。

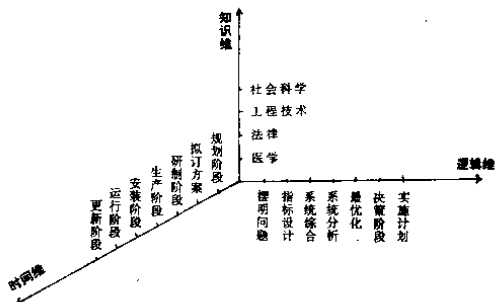


图 1--1 霍尔三维结构

下面,我们把饭店服务当作一种人工系统工程来研究,并借助于系统工程方法的三维结构这一模式形成饭店服务三维结构图。(见 P₃ 如图 1-2 所示)

饭店服务的三维结构由功能维 (F 维), 硬件维 (H 维) 和软件维 (S 维) 这三维构成。它描述了饭店服务的构成要素、要素内部的成份及其之间的联系。

饭店服务三维结构向我们提供了一个研究旅游饭店商品结构的框架,我们从中可以更清楚地看到设备管理在旅游饭店经营管理中的重要地位。

首先,从饭店服务三维结构中我们可以看到,饭店服务是一个整体,一个由诸项要素构成的有机整体,三维是缺一不可的,也是无法相互替代的。功能维表明一个旅游

饭店必须抓好服务项目的配套，充分发挥饭店的对外功能——能向宾客提供住宿、餐饮、购物、交通、通讯、娱乐、游览、健身、美容等服务项目。然而，这些服务项目要最后成为宾客可以享受的“商品”，还必须有服务软件和服务硬件的支持。软件维表述了饭店服务通过人（即服务人员）的工作来提供的一种构成要素，包括了清洁卫生、服务规程、迎言送语、礼节礼貌、仪表仪容、超常服务、艺术文化等成份。硬件维则表达了饭店服务通过设备设施的运行来提供的一种构成要素，包括了家具、洁具、空调、电器、器械、电脑、电讯、汽车、装饰、园林等成份。硬件维在服务结构中的作用是无可替代的要素。这一点只要我们看一看在服务工作中常理上的一些事例就不难理解。比如一家旅游饭店，在炎热的夏天空调出了故障，冷气中断，那么服务三维结构中的空调成了空缺，这时，该饭店的管理者亲自出面向宾客道歉并企图通过服务员的礼貌服务来弥补硬件上的欠缺。尽管如此，夏天的炎热仍迫使旅游者不得不搬出这家饭店到其它合适的住处去。通过诸如此类的事例，我们不难理解硬件维在饭店服务三维结构中的独特地位和重要作用。

服务硬件常常需要服务软件的配合才能发挥效用和延长使用寿命。例如：客房内的电器空调等设备的使用方法，必须由服务软件中的服务规程给予良好的配合。服务员把宾客首次领入客房的时候，其中服务规程内容之一就是要向客人介绍客房内的一般设备使用方法。如果服务员没有按规程为客人作必要的介绍，新来的客人不了解设备使用方法，损坏了设备或者不会使用设备，那么设备就不可能

产生应有的服务功能。

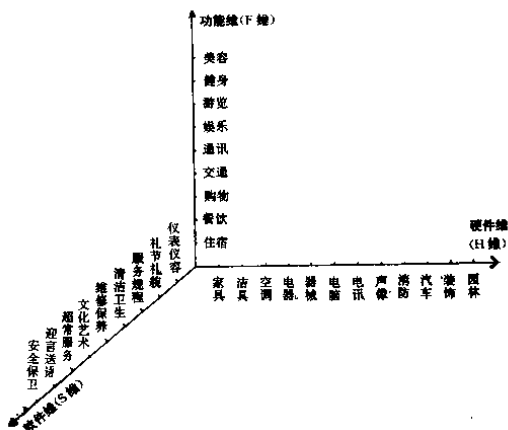


图 1-2 旅游饭店服务三维结构

同样的道理，服务软件也要得到服务硬件的支持和配合。例如安全保卫措施是服务软件中的最基本的，最重要的部分之一，但如果饭店的消防设施不灵，达不到自动感烟、自动喷洒和自动报警的目的，那么，安全软件也就无法在防火方面见效。

功能维的各个项目与软件维、硬件维之间相互协调的关系就更为显而易见。例如在餐饮项目中，新鲜优质的原料要转化为色、香、味、形俱佳的可口菜肴，硬件方面需要各种烹饪厨具、炉具的支持，软件方面需要辅以烹饪文化和技术操作。一道优质的菜肴让宾客满意，除了要有服

务软件中的清洁卫生、仪表仪容、礼节礼貌、服务规程相配合之外，还要有硬件方面的空调、音响、家具、装饰等用餐环境支持。

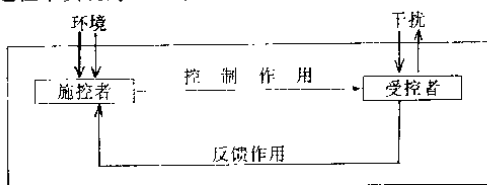
从以上的分析可以看出，旅游饭店作为一种商品，其内在结构是一种三维结构、三维结构中的三大要素既是相互独立的，不可相互替代的，又是相互渗透、相互作用、相互协调不可割裂的有机整体。饭店管理者必须从三维结构的框架中看到旅游饭店的设备管理在旅游饭店所销售的商品——“服务”中所具有的举足轻重的作用。一个旅游饭店的管理者如果心目中只有服务项目和服务软件，而没有把设备管理放在应有的重要位置上去考虑，不难想象，他的旅游饭店所销售的商品——服务则很难以优质见长。

第二节 旅游饭店管理的控制论模型

1948年，美国数学家诺伯特·维纳发表了专著《控制论（或关于在动物和机器中控制和通讯的科学）》。这是控制论奠基性著作，它的发表标志着这一新兴学科的诞生。

控制论作为一门新兴的横断科学，对现代社会和科学技术的发展产生了重大的影响。它的理论研究已经达到了相当高深的程度，但是它的基本思想，也即基本理论和观点却是人们不难接受的，因为这些基本思想往往植根于一般常识之中。关于控制论，至今没有一种公认的定义，这里引用的是列尔涅尔《控制论基础》的一种定义：控制论是“一种能应用于任何系统中的一般控制理论”，它突出了控制论的最基本的概念——控制。

控制是为使某受控者达到某预期的结果(目的),由施控者对其施加的一种特定的作用。这种有目的的行为是通过“施控者对受控者的作用”→“受控者给施控者的信息反馈”→“施控者对受控者的再作用”这样一种反复循环的过程来实现的。(如图 1-3)



控制系统

图 1-3 控制的基本方框图

控制论是研究动物(包括人类)和机器内部的控制和通讯的一般规律的学科,是技术科学与生物科学互相渗透的产物,随着它的不断发展,至今已在经济、社会、科学领域中得到广泛应用,形成了许多分支学科,其主要分支学科有工程控制论、生物控制论、智能控制论和社会经济控制论。

社会经济控制论是控制论在社会经济领域中的应用的总称,这些领域包括社会学、国家管理、经济学、行政管理、法与法律、企业管理等不同领域。本节所要引出的新概念——“旅游饭店管理的控制论模型”就是应用控制论于旅游饭店管理的一种尝试。

旅游饭店是一个以为旅游者提供优质服务,从而获得效益为目的,通过特定的控制调节方式,使之按一定规则