

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，并以此为基础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

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

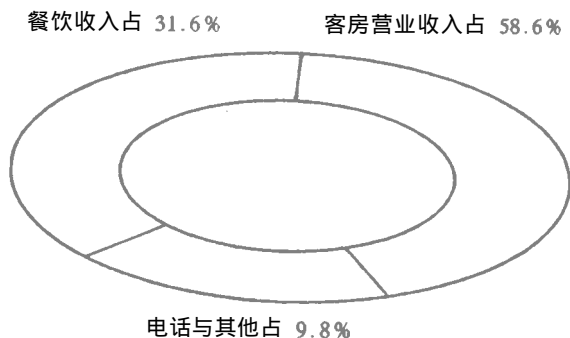


图 1-1 国际范围饭店经营情况统计

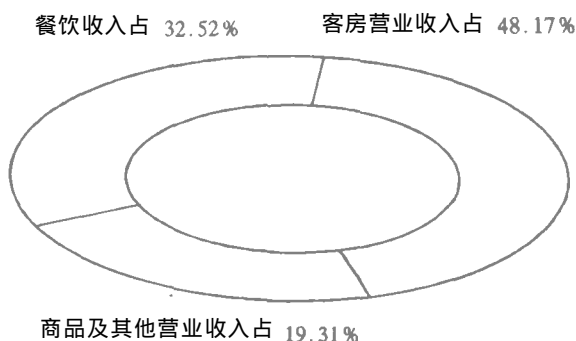


图 1-2 我国饭店经营情况统计

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

人员也占了很大的比例。因此，房务管理直接与饭店的全局管理有关，客房部是影响整个饭店管理的关键部位之一。

第二节 房务管理的组织机构与职能

为实施房务管理，即对客房产品的销售和生产过程进行管理，饭店在其组织机构中设置专职部门。目前，一般饭店在其组织机构中设置前厅部和客房部两个独立的部门（见图 1-3）。在小型饭店中设置含有前厅部位的客房部（见图 1-4）。在实行总监制的大型现代饭店中，设置房务系统（或称房务口）由前厅部、客房部、安保部、工程维修部等几个二级部门组成，并设立房务总监的职位统辖整个房务系统（见图 1-5）。

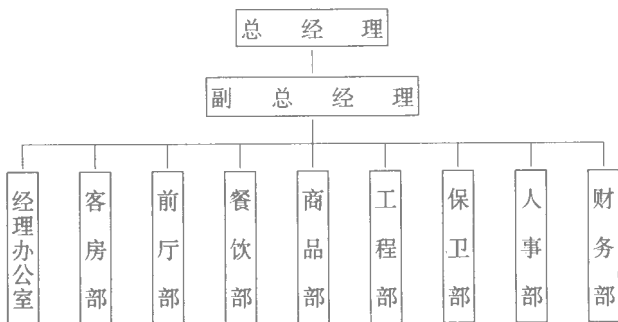


图 1-3 饭店部门设置示意图

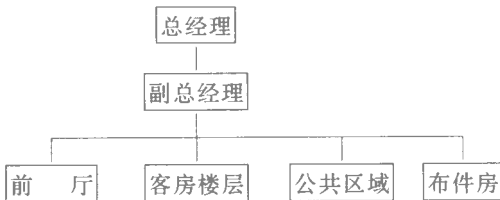


图 1-4 小型饭店客房部组织机构图

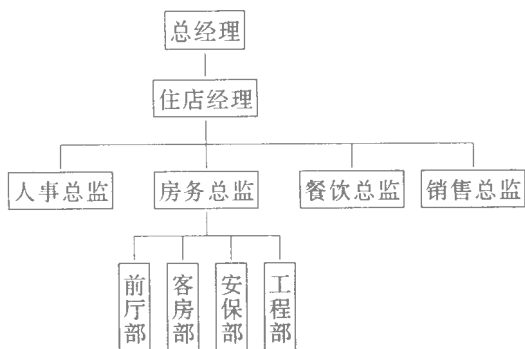


图 1-5 大型饭店房务系统示意图

一、房务部门的组织原则

饭店内各部门的组织机构是履行管理职能，开展经营活动，完成饭店下达的计划任务的一种组织形式。根据房务管理的工作特点，房务部门组织机构的建立及岗位的设置应遵循专职分工，统一指挥及高效能的原则。由于房务部门内分工较细，机构及岗位设置较多，所以要强调专职分工的原则，就是明确各机构及岗位的职责和任务，以便各司其责，各尽其责。统一指挥的原则是指明确垂直逐层指挥的体系以及指挥的幅度，有效地督导下属人员的工作。高效能的原则要求部门内部沟通渠道畅通，逐级分层负责，权责分明，能充分发挥各级人员的积极主动性及聪明才智，提高工作效率，产生较高的工作效能。

下面按房务部门内通常设置的两个部门——前厅部和客房部的形式分别阐述它们的职能及组织机构的设置。

二、前厅部的工作任务及组织机构

前厅位于饭店的门厅处，是饭店前台业务活动的中心，负责销售饭店的主要产品——客房，联络和协调各部门对客人的服务；它

又是宾客与饭店联络的纽带，代表饭店与宾客接触，满足客人对饭店服务的各种需求，接受客人的投诉，解决客人的疑难问题；它还是饭店的神经中枢，为客人提供各种服务信息，为饭店其他部门提供客情，为饭店管理机构提供反映饭店经营情况和服务质量状况的数据、报表和信息。

下面按客人与饭店接触与交往的周期的顺序来看一下前厅工作的过程（见表 1-2）。宾客周期（Guest Cycle）始于潜在的客人最初与饭店的接触，贯穿于客人来到饭店及整个逗留期，直至客人离店后的处理工作完成而结束。所以，宾客周期由三个阶段组成，第一阶段称之为预售期（Pre-Sale），第二阶段称之为销售期（Point-of-Sale），第三阶段称之为售后期（Post-of-Sale）。在每个阶段中，前厅均有各项工作任务（见图 1-6）。

表 1-2 宾客周期与前厅工作

预 售 期		销 售 期		售 后 期	
客人	前 厅	客人	前 厅	客人	前 厅
1. 提出 订房 要求	1. • 接受预订 • 记录预订 • 接受预付款或 订金 • 建立订房资料 • 预先分房	1. 抵达 饭店	1. 应接与行李服务	1. 退房	1. • 准备客人结帐 单 • 核对帐目 • 结帐 • 转帐
2. 提出 更改 或取 消预 订	2. 作出相应的更改 和调整	2. 抵达 前台	2. • 入住登记 • 分房 • 确定房价 • 调整客房状况 • 建立客人帐户	2. 离店	2. • 行李服务 • 送别客人
		3. 住宿	3. • 问讯服务 • 邮件服务 • 电话总机服务 • 礼宾服务 • 累计和审核客 人的帐帐	3. 离店 后	3. • 调整客房状况 • 调节帐目 • 建立客史档案

（一）前厅部的工作任务

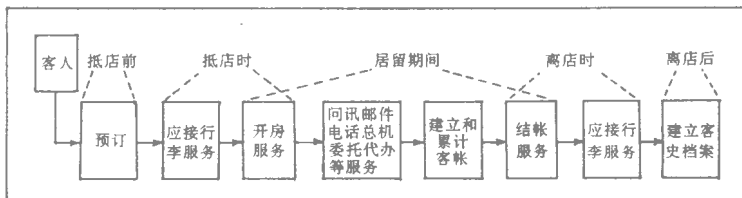


图 1-6 宾客与前厅接触示意图

1. 销售客房

前厅部参与饭店的市场调研和市场预测，参与房价的制定，配合销售部策划促销计划、进行宣传促销活动；开展客房预订业务并对预订工作制定有关的政策、规定和程序；接待有预订和未经预订直接抵店的客人；办理客人的登记入住手续及安排住房并确定房价。

2. 联络和协调对客服务

前厅部将通过销售客房活动所掌握的客源市场预测、客房预订及到客情况及时通报其他有关部门，使各部门有计划地安排好各自的工作，予以配合。

前厅部还将通过与客人或接待单位接触或联络所掌握的客人需求及接待要求传递给各有关部门，并检查及监督落实情况；还将其接受客人投诉所掌握的客人意见和抱怨及处理意见及时反馈给有关部门，以保证饭店服务的效率和质量。

3. 显示及控制客房状况

前厅部在销售客房过程中，随着各种变化即时即刻调整客房状况，通过客房状况控制架或电脑来显示目前全饭店客房的状态，以便正确有效地销售客房，并以此联络和协调饭店其他各部门的对客服务。前厅部还以客房长期状况显示系统来汇总和显示饭店在今后一段时期中的客房预订情况，以便能对客人的订房要求作出迅速而正确的反应，并且能在订房客人抵达前作好预先排房工

作。前厅部应定时与客房部核对客房的自然状况，发现差异之处，及时予以纠正。

4. 提供问讯服务

前厅应是客人获取信息的主要来源，必须为客人提供关于饭店的设施及其服务项目的准确信息，也能为客人提供有关饭店所在地的各种资料和重要活动的信息。前厅问讯处的人员在接受客人问讯时应努力推销饭店的各项设施与服务。同时，前厅问讯处还负责处理客人邮件、转送客人的邮件、访客留言及住客留言。

5. 管理客帐

饭店为登记入住的客人提供最终一次性结帐的服务。因此，前厅为住店客人分别设立帐卡，接受各营业部门转达的客帐资料，及时记录客人在住宿期间的各项欠款，每天晚间加以累计及审核，保持最准确的客帐帐目，并为离店客人办理结帐、收款或转帐等事宜。

6. 建立客史档案

前厅为来店客人，尤其是为常客建立客史档案，记录客人在店逗留期间内的主要情况及数据，以形成一个潜力极大的资料库，可供饭店分析客源市场状况，客人消费项目及能力，提高饭店的销售能力和服务的针对性，以赢得回头客并扩大市场份额。

(二) 前厅部的组织结构

下面介绍大、中、小三种不同规模饭店的前厅部组织机构（图 1-7 图 1-8 图 1-9）：

1. 大堂助理 (Assistant Manager)

大堂助理是饭店管理机构的代表人之一，他负责处理宾客的投诉；联络与协调饭店各有关部门对客人的服务工作；处理意外或突发事件；礼貌热情地回答宾客的各种提问；协助解决宾客紧急难办的事宜；负责检查贵宾房和迎送贵宾的接待服务工作；巡视和检查饭店公共区域，以消除隐患，保证安全，确保前厅等接待服务工

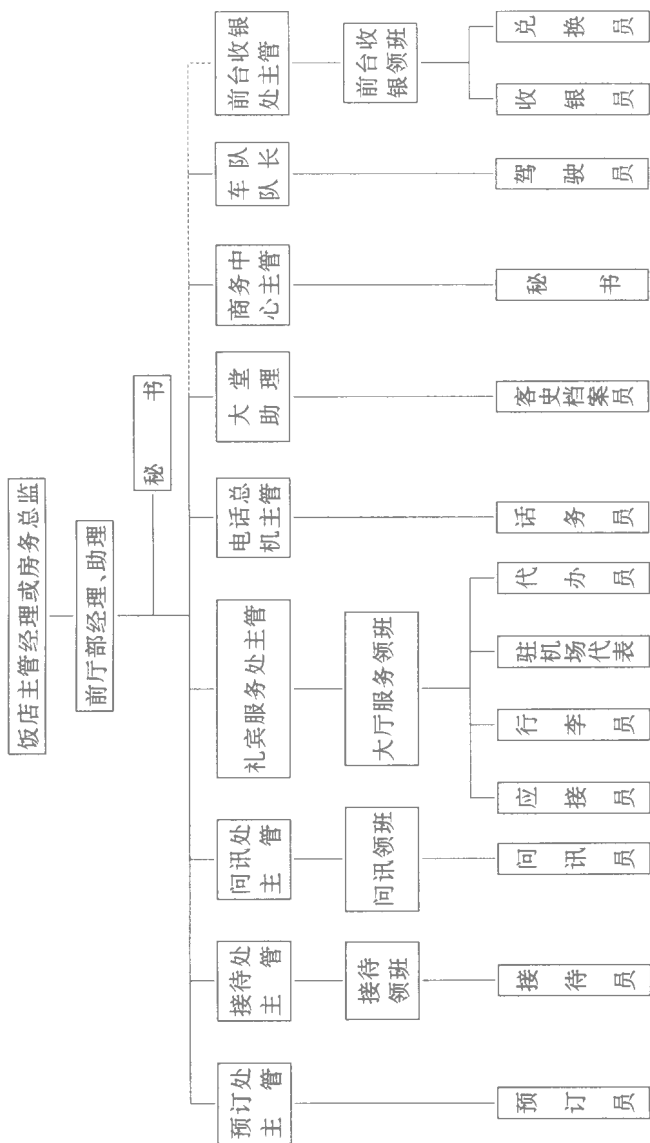


图 1-7 大型饭店前厅部组织机构图

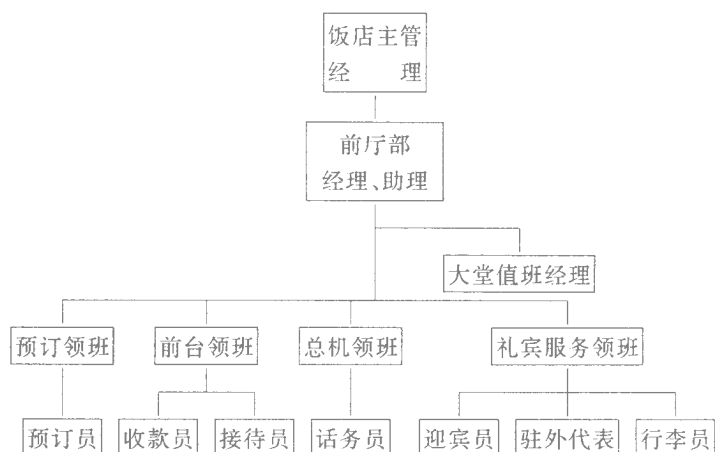


图 1-8 中型饭店前厅部的组织机构图

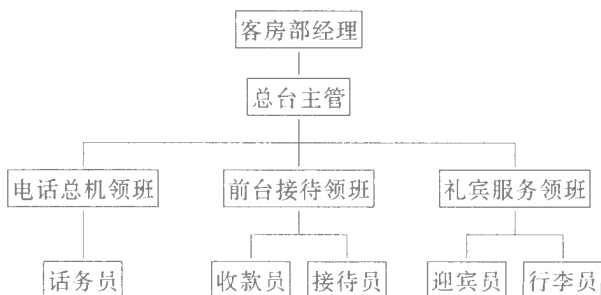


图 1-9 小型饭店总台的组织机构图

作的正常进行；必要时，负责传递宾客贵重物品；熟悉掌握前厅部各职能班组的工作，在其他主管不在场的情况下，协助管理、指导和监督其下属人员的工作，并做好交接工作；巡视检查饭店有关部门的清洁和维护保养水准以及员工纪律、着装、仪表仪容及工作情况出席饭店的有关例会 对加强管理、改进服务、增加创收等方面提出建议。

2. 客房预订处 (Room Reservation)

预订处是专司饭店订房业务的部门，亦可说是前厅部的“心脏”。其人员配备一般由预订主管和订房员组成。其主要任务是：熟悉掌握饭店房价政策 预订业务 接受包括电话、电传、传真、信函或上门预订业务；密切与前台接待处的联系，及时向前厅经理提供最新的订房状况；负责与外商、外贸、旅行社等提供客源的单位建立业务关系并尽力推销客房，了解委托单位接待要求；参与客情预测工作；及时向上级提供贵宾抵店信息；参与前厅部对外订房业务谈判及签订合同 制订预订表报（包括每月、半月、每周和明日客人抵达预报）；参与制订全年客房预订计划；加强和完善订房记录和档案程序。

3. 接待处 (Reception/Check-in)

接待处的人员通常配备有主管、领班和接待员，其主要职责是安排住店客人；办理登记入住手续，分配房间；正确显示客房状态；积极参与促销；协调对客服务，掌握客房出租变化；掌握住客动态及住处资料；制作客房营业日报表等。

4. 问讯处 (Information)

问讯处的人员通常配备有主管、领班和问讯员，其主要职责是掌握住客动态及信息资料；处理客人邮件、留言和接待访客；分发和保管客房钥匙；礼貌热情地回答客人问讯；介绍有关饭店内的特别服务；市内观光、社团活动等情况；负责有关的服务协调工作等。

5. 礼宾服务 (Bell Service/conceirge)

大厅服务人员一般可由大厅服务主管、领班、应接员、行李员、委托代办员等组成。其主要职责是：在门厅或机场、车站迎送宾客；负责客人的行李运送及安全；客人行李寄存；雨伞寄存和出租；公共部位找人；陪同散客进房和介绍服务；分送客用报纸；分送客人信件和留言；为客传递物品；代客召唤出租车；协助管理和指挥门厅入口处的车辆停靠，确保畅通和安全；回答客人提问及为客人指引方向；传递有关通知单；为客人捆扎行李；机场、码头和车站的迎

送工作 代客对外联络(主要指机场、码头、车站、游览等代办服务工作)及其他委托代办事项。

6. 电话总机(Switch Board)

电话总机的人员一般由总机主管和话务员构成。其主要职责是接转电话,请勿打扰电话服务,叫醒服务,回答电话问讯,接受电话投诉,电话找人,接受电话留言,办理长途电话事项,传播或消除紧急通知或说明;保守通信机密;播放背景音乐等。

7. 商务中心(Business Centre)

商务中心服务人员由主管和秘书组成。在有些饭店小型的商务中心内不设主管。其主要职责是为客人提供通讯和秘书性质的服务。

8. 前厅收银处(Cashier)

前厅收银人员一般由主管、收银员和外币兑换员组成,在很多饭店,他们往往由财务部管辖。由于他们与前厅接待处、问讯处等有着不可分割的联系,是前台的重要组成部分,所以,前厅部也往往参与或协助对他们的管理与考核。其主要职责是:提供外币兑换服务,兑换零钱,同饭店内各营业部门的收款员联系,催收、核实帐单;管理住店客人的帐卡;夜间审核全饭店营业收益情况,制作全店当日营业日报表(有的饭店专设一名夜审计员 Night Auditor 专门从事此项工作);提供客人消费构成信息资料;负责办理离店客人的结帐手续,收回客房钥匙,核实客人的信用卡,负责应收款帐的转帐等。

三、客房部的工作任务及组织机构

客房部负责饭店所有客房的清洁和保养工作,配备各种设备,供应各种生活用品,并且提供多样的服务项目,方便住店客人,为客人创造一个清洁、美观、舒适、安全的理想住宿环境。客房部还负责整个饭店公共区域的清洁和保养工作,使整个饭店在任何时刻

皆处于常新、舒适、优雅宜人的状态。

（一）客房部的工作任务

1. 搞好清洁卫生工作，为客人提供舒适的住宿环境

客房部负责饭店所有客房及公共区域的清洁卫生工作。清洁卫生是保证客房服务质量和客房价值的重要组成部分。饭店的良好气氛、舒适、美观、清洁的住宿环境都要靠客房服务人员的辛勤劳动来实现。所以搞好清洁卫生提供舒适的住宿环境是客房工作的首要任务。客房部必须通过制定和落实清洁卫生操作规程、检查制度、来切实保证清洁卫生的服务质量。

2. 做好宾客接待工作，提供周到的客房服务

客房部还要做好宾客接待服务工作。它包括从迎接客人到送别客人这样一个完整的服务过程。宾客在客房停留的时间最长，除了休息以外，还需要饭店提供其他各种服务，如洗衣服务、饮料服务、擦鞋服务等等。能否做好宾客接待工作提供热情、礼貌、周到的客房服务，使客人在住宿期间的各种需求得到满足，体现客房产品的价值，直接关系到饭店的声誉。

3. 维护和保养客房及设备

客房部在日常清洁卫生和接待服务的过程中，还担负着维护和保养客房和公共区域的设备设施的任务，使之常用常新，处于良好的使用状况，并与工程设备部门密切合作，保持设备设施的完好率，提高它们的使用效率，为客人构筑一个舒适的住宿环境。

4. 控制客房的物料消耗

客房的物料消耗在客房经营的变动成本中占有较大的比重。客房部要根据预测的客房出租率，制定预算，并制定有关的管理制度，落实责任。在满足客人使用、保证服务质量的前提下，控制物品消耗，减少浪费，努力降低成本，减少支出。

5. 负责客衣服务和饭店员工制服和布件用品的洗涤和保管

客房部设有布件房和洗衣房，负责饭店布件和员工制服的洗

涤、保管和发放 为全饭店的对客服务提供保障 同时 为住店客人提供洗熨服务,作为一个服务项目,也是饭店的经营项目之一。

(二) 客房部的组织机构

下面介绍的是适合于大、中型饭店的客房部组织机构实例(见图 1-10)。

该图所示的客房部各部门的主要工作内容介绍如下:

1. 经理办公室

客房部设经理、经理助理各一名 另有秘书一名 早、晚两班工作人员若干名。主要负责处理客房部的日常性的事务及与其他部门联络、协调等事宜。

2. 布件房

布件房与客房部办公室毗邻,设主管、领班各一名,另有缝补工、布件及制服服务员若干名。主要负责饭店的布件和员工制服的收发、送洗、缝补和保管。

3. 客房楼层服务组

设总管一名 早班、晚班楼层主管或领班若干名。下设早班、晚班和通宵三个楼层清洁组及早班、晚班两个楼层服务组。主要负责楼层客房的清洁卫生工作和接待服务工作。

4. 公共区域服务组

设总管一名,早班、晚班及通宵主管或领班各一名。下设早班、晚班和通宵班三个清洁组及早班、晚班两个洗手间及衣帽间服务组。因地毯、外窗的清洗工作及庭院园艺工作专业性强,所以专设地毯清洁工、外窗清洁工及园艺工。该组主要负责饭店范围内公共区域的清洁打扫以及衣帽间、洗手间的服务工作。

5. 客房服务中心

设值班人员若干名,开设早、晚通宵三个班次,主要负责统一安排、调度对住客的服务工作,还负责失物招领事宜。

6. 洗衣房

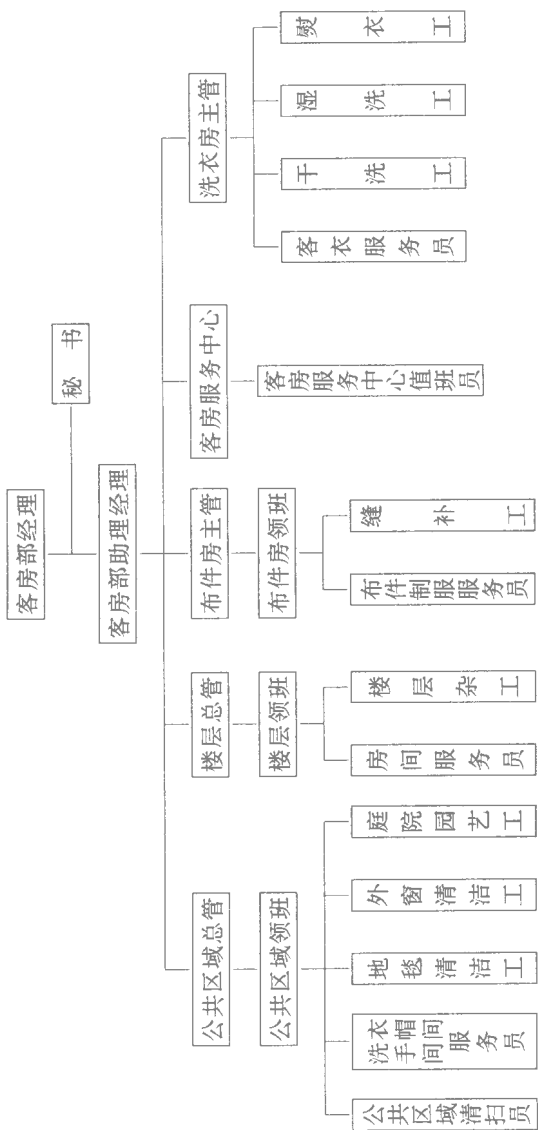


图 1-10 大中型饭店客房部组织机构