

“基层管理过程”模块

第二单元 前厅信息管理

学习目标

[知识目标]

- 1、了解前厅表格的种类及其设计时应考虑的因素和前厅经营指标范围。
- 2、理解前厅经营指标内容及客史档案资料收集整理要求。
- 3、熟悉前厅主要统计报表的内容和客房经营统计指标的含义。

[能力目标]

- 1、掌握文档管理的原则与步骤、客史档案的建立方式。
- 2、应用表格与文档管理知识建立客史档案等饭店信息库。
- 3、掌握客房经营主要分析指标的计算方法。

[素质/价值观目标]

- 1、具备文员的文档管理的基本素质。
- 2、培养细心、全面考虑问题的特质。
- 3、培养成本节约和环保意识。

本单元导读

饭店前厅部是客人信息的出发点与归宿点，是饭店的信息中心。为了提高效率，便利工作，前厅部经理要设计用于统计与传递客人信息的各种相关类型的报表。

客史档案的建立是以提高客人满意度和扩大销售为目的的，它涉及客史档案信息的管理工作。前厅的经营统计数据是饭店经营管理工作的重要信息，提供正确、必要、有价值的信息是前厅部的职责和义务。对客房经营统计数据进行分析是提高客房经营效益的基础工作，其经营数据是对客房经营绩效评估与考核的依据。

第一部分 前厅部文档管理

CASE:

有一位客人讲述了他在 REGEHT 饭店的奇妙经历：几年前，我和香港 REGENT 饭店的总经理一起用餐时，他问我最喜欢什么饮料，我说最喜欢胡萝卜汁。大约 6 个月以后，我再次在 REGENT 饭店做客。在房间的冰箱里，我发现了一大杯胡萝卜汁。以后的几年中，不管什么时候住进 REGENT 饭店，他们都为我备有胡萝卜汁。最近一次旅行中，飞机还没在启德机场降落，我就想到了饭店里等着我的那杯胡萝卜汁，顿时满嘴口水。几年来，尽管饭店的房价涨了 3 倍多，但我还是住这家饭店，就是因为他们为我准备了胡萝卜汁。

(资料来源：徐文苑，严金明．饭店前厅管理与服务．北京：清华大学出版社，北京交通大学出版社，2004)

本案例描述了 REGEHT 饭店从细节入手，赢得回头客的典型事例。在现代饭店的激烈竞争中，谁能更关注客人的需求，提供个性化服务，在细节方面给予客人更多的关怀，把客人始终放在第一位，谁就能赢得更广阔的市场；而要做到细微化、个性化的服务就必须善于观察客人的需求特点，并把这些特点记录在案，这就要求饭店建立完善的前厅文档管理制度，以便在工作中明确依据和信息来源。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】** 王海涛 郑毅



【学校网站】 <http://www.mhjj.net> **【咨询邮箱】** xchy007@163.com



【报名须知】

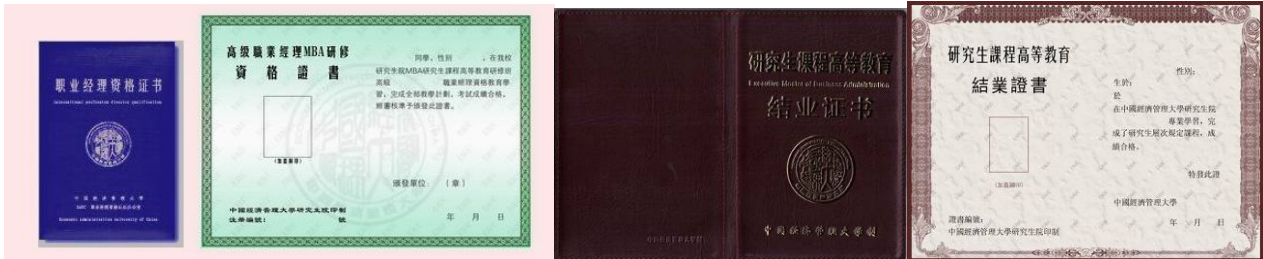
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件教师：王海涛 徐传有
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **报名邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

工作任务一 前厅部文档管理

一、前厅表格的种类与设计

从一定意义上讲,衡量前厅部的管理是否成功,以是否具有良好的报表管理体系为标志。表格及文档管理是前厅管理的重要内容。

(一)表格种类

前厅部所使用的表格非常多,但大致上可以分为以下3类:

1. 接待服务用表格

这类表格主要用于对客服务,如客人入住登记表、客人留言单等。

2. 与各部门联络用表格

这类表格主要用于与饭店内部各有关部门进行信息沟通、业务联络,如在店贵宾一览表、预期抵店客人名单、团队分房表、团队接待单。

3. 各类统计分析用报表

这类报表主要用于向上级报告经营情况,供决策者参考,如客房营业日报表、房价及预订情况分析表、一周客情预测表、客源地理分布表等。

弄清各类表格及其用途,对于确定表格样式、分发数量、印刷质量和纸张要求有重要的参考价值。

(二)设计原则

1. 符合运转体系要求

无论是开业前还是开业后,前厅管理者在设计或修改部门使用的表格时都要遵循符合运转体系要求这一目标。也就是说,前厅管理者只有在饭店确定了组织机构、职责范围后,才有可能设计出符合运转体系、适合规章制度的表格,也才有可能做好各类表格的衔接与配套工作。当运转体系发生变动后,前厅管理者应考虑部门使用的表格的种类与内容是否有必要作相应的更改。

2. 正确列项

表格设计包括确定表格的种类与内容两个方面。确定表格种类时,需要考虑的关键问题是此表是否有保留及使用的必要性。前厅管理者应该考虑,如没有这类表格对工作将会产生什么影响,此类表格能否由其他表格代替。设计表格要比较“投入”与“产出”的关系。

【特别提示】

“投入”指制作、发放、保存表格所需花费的时间与精力;“产出”指使用表格的机会与效果。

确立表格的内容时,首先要考虑的是此表格所提供的信息能否满足接受者的需求;其次是表格的内容是否简明扼要、一目了然,排列是否科学、美观。

表格的设计要尽量达到高效率、低成本的目标,以有利于工作的顺利进行。

3. 定期审查、修正已投入使用的表格

每年至少审查一次正在使用的表格。在进行修正工作前,应广泛征求使用者及制作者的意见,认真研究所有新设计的表格及需要修正的表格的内容。表格的设计、修正工作完成后,要经过培训、试用、审查、再次修正(有必要时)等阶段,才能正式印制、使用。

【特别提示】

使用中的任何表格若增加、变更、删减,必须得到前厅经理的批准,必要时,还需请示饭店分管总经理。前厅经理应将部门正在使用的所有表格汇集在样本册内。样本册内的表格按序号排列前应加上必要的说明。

(三)设计表格时应考虑的因素

1. 目的

即明确为什么设计此表格，以及表格名称、制作过程及使用要求。

2. 内容

表格的内容应简明扼要，排列应合乎逻辑，便于阅读，形式美观。

3. 分发对象

确定分发对象的原则是只将表格发给需要的部门与相关工作人员。

4. 格式与尺寸

明确什么尺寸最便于存档，所设计的行距是否适于书写 / 打字，外观如何。

5. 纸张与印刷

在决定与纸张和印刷有关的一系列问题前，需首先考虑的因素是此表格是否与客人见面，然后才考虑纸张质量与成本、印刷的数量与费用、复写的方式、颜色的选择、字体的选用、装订的方法以及是否需要编号等。

二、前厅文档管理的原则与步骤

文档管理是前厅管理工作的一个重要组成部分。为了保证文档管理工作的顺利进行，前厅部必须建立健全文档管理制度。

(一)管理原则

1. 专人负责

可以由各部门负责人亲自进行文档管理，也可委派有一定工作经验、细心、责任心强的员工具体负责。

2. 有章可循

前厅管理者应明文规定文档管理的规则并予以公布。规则的内容应包括以下几个方面：明确哪些文件 / 表格应该存档、存放字母 / 日期(先按日期后按字母存放)、存放的时间、销毁时的批准程序。

(二)管理步骤

1. 分类

按运转体系的要求，可将需要的文件 / 表格分成待处理类、临时归类和永久归类三大类。

(1)待处理类 待处理类文档是指尚未处理的文件 / 表格。如已填写好的订房单，已制作好但未经审核的表格、客人填写好的入住登记表、待签字的传真、需要答复的文件 / 信函、饭店客满时订房客人的等候名单等。这类文档不属于归档类文档。

(2)临时归类 临时归类文档指短期内需要经过处理，然后进行整理归类的文件 / 表格。如客人的订房资料、报价信函、在店客人档案卡(登记表)等。

(3)永久归类 永久归类文档指供查阅用的文件 / 表格。如各种合同的副本、客史档案、已抵店客人的订房资料、取消预订未抵店客人的订房资料、婉拒订房的致歉信、各类已使用过的表格等。

2. 归类存放

(1)待处理类 应先按轻重缓急的次序把文件 / 表格分成急办、日常事务、等候处理 3 类，然后分别存放在文件篮、文件架中。如等待签字的传真等属于急办的待处理文档；各种等待处理的表格可放在日常事务类内；客人的等候名单、需回复的信函、需要起草的报告等则可归在等候处理类。

(2)临时归类 应先分门别类地整理好，然后存放在专用档案柜带有悬挂式档案夹的抽屉内或其他固定的器具内。存放的顺序为：①订房资料——②报价信函——③在店客人档案。

【特别提示】

- 近期的订房资料，先按抵店日期、后按字母顺序存放；远期的订房资料，一般先按抵店月份、后按字母顺序存放。

- 报价信函和在店客人档案均按字母顺序存放。

(3)永久归类 永久归类文档可存放在贴有标签的活页夹内，也可存放在专用的柜内，还可以打成包，在包外标明名称，存放在地下室等处。有些饭店把需要长期保存的资料拍成微型胶卷存放；有的饭店运用电脑储存或用电脑复制在软盘上保存。

永久归类文档存放顺序：①合同副本——②客史档案——③订房资料——④已使用表格。

【特别提示】

• 订房资料按已抵店、取消、致歉、未抵客、团队等归类；先按抵店日期、后按字母顺序存放。

- 合同副本、客史档案按字母顺序排列。
- 已使用的表格按日期顺序存放。
- 需要特别注意的是，有些必须保存的资料，应存放在特别安全的地方，以防止由于火灾或其他人为原因而造成损失。

3. 制作索引

文档归类存放前，负责整理文档的人员应在文档的右上角写上索引字码。按姓名字母顺序排列的文档应写上客人姓的前两个字母，如 Sm、Wh 等；按日期排列的文档则应写上客人抵店的日期，如 30 / 4、6 / 5 等，这样做是为了节省查找时间。另外，还应建立一个文档存放的索引本，里面标明文档的种类、内容、存放地点、起止日期、销毁时间等。

三、客史档案资料收集整理

客史档案(Guest History Record)又称客人档案，是饭店对在店消费客人的个人情况、消费行为、信用状况、偏好和期望等特殊要求所做的历史记录。它是饭店用来促进销售的重要工具，也是饭店改善经营管理和提高服务质量的必要资料。完整的客史档案不仅有利于饭店开展个性化服务，提高客人满意度，而且对搞好客源市场调查、增强竞争力、扩大客源市场具有重要意义。总之，饭店建立客史档案是以提高客人满意度和扩大销售为目的的。

在饭店管理中，出于对客服的需要，不少饭店将客史档案工作记录由前厅部的客房预订部承担。

客史档案主要分为电脑客史档案和手工客史档案卡两种形式。客史档案卡是按字母顺序排列，每张卡片上记录了住店一次以上的客人的有关情况。未使用电脑的饭店也有将客人住宿登记表最后一联作为客史档案卡保存；而在使用电脑的饭店，电脑系统中专门有客史档案菜单，电脑会根据菜单指令记录、储存客人的有关资料，并可随时打印出来。

(一)客史档案内容

对经常来饭店消费的客人，尤其是那些数量和消费额都很大的客人，或是对饭店声誉影响很大的客人，饭店可以视为重点或目标客源。对于这些客人可以制作一份客人历史档案卡，以便及时发现他们的需求特点，从而更好地对他们进行有的放矢的推销和服务。

在实践中，往往还会发现，由于饭店迎来送往的客人数以万计，而他们的要求和特点又五花八门，令接待员感到千头万绪，能按程序和规范要求做好接待工作就已经不错了，至于还要充分照顾到客人的个性化要求就更难了。解决这个问题的最好办法就是建立客史档案，将日常工作中收集到的有关客人的消费信息全部以资料的形式，以制度化的规范文本记载下来。客史档案通常可分为两种，即住客客史和宴会客史。

1. 住客客史的内容

(1)常规档案 主要包括来宾姓名、国籍、地址、电话号码、单位名称、年龄、出生日期、婚姻状况、性别、职务、同行人数等。饭店收集和保存这些资料，可以了解市场基本情况，掌握客源市场的动向及客源数量等。

(2)消费特征档案主要包括：

①客人租用客房的种类、房价、每天费用支出的数额、付款方式、所接受的服务种类以

及欠款、漏账等。饭店收集和保存这些资料，能了解每位客人的支付能力、客人的信用程度等。同时，还可以反映客人对服务设施的要求、喜好、倾向以及所能接受的费用水平。

②客人来店住宿的季节和月份、住宿时间、订房的方式、来本店住宿是否有中介等。了解这些资料，可以使饭店了解客源市场的情况、不同类型客人及特点、客人的人住途径等情，为饭店争取客源提供有用的信息，而且有助于改进饭店的销售推广手段。

(3)个性档案 主要包括客人脾气、性格、爱好、兴趣、生活习俗、宗教信仰、生活禁忌、特殊日期和要求等。这些资料有助于饭店针对性地提供服务，改进服务质量，提高服务效率。

(4)反馈意见档案包括客人对饭店的表扬、批评、建议、投诉记录等。

2. 宴会客史

宴会客史的内容与散客客史相似。主要记录选订宴会者的情况，即来宾的姓名、单位地址、电话号码。每次宴会或酒会的情况也要详细地记录在案，包括宴会日期、种类、出席人数、出席者中有特殊要求的客人身份及其要求等内容；还应包括宴会的收费标准、举行的地点、所需的额外服务、所用饮料 / 菜品名称、出席者事后评价等。这些资料由餐饮部收集反馈给前厅部。

(二)客史档案用途

1. 客史档案可向饭店提供有用信息

(1)该客人在本店住过几次、何时住过。

(2)客人个人的基本情况，如姓名、性别、年龄、国籍、地址、电话等。

(3)客人有哪些爱好、习惯，喜欢哪种类型的客房或哪间客房，喜欢何种饮食或水果。

(4)客人住店期间的消费情况及信用情况。

(5)客人住店的原因，订房的渠道，由哪个单位接待。

(6)客人对饭店的评价如何。

(7)客人住店时有无发生过特殊情况或投诉。

2. 饭店可利用客史档案开展针对性工作

(1)客人再次抵店前做准备工作。

(2)给住店若干次的客人寄感谢信。

(3)给住过本店的客人寄发饭店的各种促销宣传品。

(4)在中外重大传统节日(如圣诞节或春节)前夕，给曾住本店的客人和贵宾寄贺卡。

(5)为市场调研收集资料。

饭店就是一个浓缩了的小社会，在这个小社会里，所有光顾消费的客人既有共同的特性和需求，又各有不同的特点，他们对于饭店提供的服务既有相同的要求，即要求服务热情周到规范，又各有不同的个性化要求，这是由他们不同的个别特点决定的。要想超越服务的现有水平，提供富于针对性的服务，就必须深入了解每位客人的需求特点。了解客人的需求特点，是提供个性化服务的基础，必须做到真心、细心、耐心，而文档与信息管理为这些个性化服务做了充分的准备。

(三)资料收集整理

1. 客史档案资料的收集

及时、准确地收集和整理客史档案资料，是做好客史档案管理工作的基础。这既要求饭店要有切实可行的信息收集方法，又要求前台和饭店其他对客服务部门的员工用心服务，善于捕捉有用信息。收集客史档案资料的主要途径有：

(1)总台收集 总服务台通过预订单、办理入住登记、退房结账等收集有关信息。有些信息从客人的证件和登记资料中无法获得，应从其他途径寻觅，如征集客人的名片、与客人交谈等。

(2)大堂副理整理 大堂副理每天拜访客人，了解并记录客人的服务需求和对饭店的评价；接受并处理客人投诉，分析并记录投诉产生的原因、处理经过及客人对投诉处理结果的满意程度。

(3)其他部门反馈 客房、餐饮、康乐、营销等服务部门的全体员工主动与客人交流，对客人反映的意见、建议和特殊需求认真记录，并及时反馈。

(4)媒体评价 饭店有关部门及时收集客人在报纸杂志、电台、电视台等媒体上发表的有关饭店服务与管理、声誉与形象等方面的评价。

对客人的情况搜集，来源于全体员工细致入微的服务。例如餐厅服务员发现某位客人特别喜欢吃桂林腐乳，就将这个信息传递给营销部，存入资料库。下次该客人再来时，计算机里便会显示出这一点，餐厅就可以迅速做出反应。所有这些，都无需客人特别叮嘱，当他再次光临时，他便能惊喜地发现，怎么××饭店这么神通，什么都替他想到了。久而久之，也就成了饭店的常客。

2. 客史档案的整理

饭店的客史档案整理工作一般由前厅部承担，而客史信息的收集工作要依赖于全饭店的各个服务部门。客史档案的整理工作主要有以下几方面内容：

(1)分类整理 为了便于客史档案的管理和使用，应对客史档案进行分类整理。如按国别和地区划分，可分为国外客人、内地客人、港澳台客人；按信誉程度划分，可分为信誉良好客人、信誉较好客人、黑名单客人等。经过归类整理的客史档案是客史档案有效运行的基础和保证。

(2)有效运行 客人订房时，如属重新订房，预订员可直接调用以往客史，打印客史档案卡，与订房资料一道存放，并按时传递给总台接待员；如属首次订房，应将常规资料 and 特殊要求录入电脑，并按时传递给总台接待员。未经预订的常客抵店，总台接待员在客人填写登记表时调出该客人的客史档案，以提供个性化服务；未经预订的客人第一次住店，总台接待员应将有关信息录入电脑。对涉及客房、餐饮、康乐、保卫、电话总机等部位服务要求的，要及时将信息传递到位。同时，也要注意收集和整理来自其他各服务部位的有关客史信息。客人离店后，要将客人的客史档案再次输入新的内容，使客史档案的内容不断得到补充完善。

(3)定期清理 饭店应每年系统地对客史档案进行一至两次的检查和整理。检查资料的准确性，整理和删除过期档案。

【特别提示】

在清理久未住店的客人档案前，最好给客人寄一份“召回书”，以唤起客人对曾住过的饭店的美好回忆，做最后一次促销努力。

总之，客史信息的收集、过滤、整合、储存和使用，是饭店优质服务的重要武器。信息就是力量，客史信息残缺不全、不能充分有效利用都意味着对客服务的落后。

(四)客史档案的建立

1. 建档方式

建立客史档案最常见的方式有以下3种：

(1)登记单方式 将客人住宿登记单的最后一联作为客史档案卡，登记单最后一联通常是硬纸卡，反面还应印有客史资料项目。这种方式比较简单易行，但编目保存较困难，而且记载的信息量不大。中、小型手工操作的饭店多采用这一方式。

(2)档案卡片方式 这是用专门印有各项须填写的客史资料内容的单据，并按字母顺序编目。该单据为正规客史档案卡，可以根据饭店管理上的规定，将卡片印制各种颜色，用以代表不同的内容和含义，方便预订人员查找。此种方式建档编目比较正规适用，但工作量大。

(3)电脑方式 这种方式是在电脑系统中设定客史档案栏目。将客人的各种信息输入贮

存，以供随时查阅。该方式操作简便，信息贮存量大且易于保管。随着电脑的普及，这一方式将成为建立客档案最主要的方式。

计算机建档的功能主要有：

- ①接受预订时可按客人姓名查询有无客史，有客史者在新预订时可直接调用。
- ②对客史资料进行修改和输入新的说明项目。
- ③清除客人的住店历史记录。
- ④打印客史资料细目。
- ⑤修改客人住店历史细目表。
- ⑥即时打印任何客人的客史记录。
- ⑦为总台接待办理客人入住手续时出示客史资料。
- ⑧按客人姓名自动累积各自(次)的资料。

当然，电脑的效能发挥要靠工作人员正确的使用及输入准确的信息，这也是前厅电脑管理的基础。

2. 建档原则

(1)建立健全管理制度 建立健全客史档案的管理制度，确保客史档案工作规范化。编订编目和索引，卡片存放要严格按照既定顺序排放；坚持“一客一档”，以便查找和记录。

(2)妥善保管 一张卡填满后以新卡续之，但原卡不能丢弃，应订在新卡的后面，以保持客史内容的连续与完整。档案是要长久保存的资料，因此必须定期整理，纠正存放及操作的失误，清理作废的卡片，以保持客史档案的完整。

第二部分 前厅部经营指标分析

Case:

峡谷大饭店是坐落在某市的豪华饭店。该饭店的年平均客房出租率为 90%，最近，总经理戴里先生和前厅部经理莱格先生对一个重要问题有分歧，就是莱格先生的部门提交给戴里先生审阅的每日运营报告内容有缺损。直到前厅审计员布莱德里先生让戴里注意到这个问题之前，戴里先生没有意识到每日详细报告的缺损情况。

莱格先生认为，戴里先生每天只应该得到客房出租统计和平均房价的信息，而戴里先生不这么认为，并解雇了他。

戴里面临挑战，他决定寻找莱格的替代者，寻找具有前厅审计经验的人。他邀请布莱德里先生申请此职位，并在两天后聘用了他。许多前厅员工很失望，认为布莱德里为了获得前厅部经理的职位而暗伤了莱格。布莱德里不得不更加努力地工作，向员工证明前厅审计员能够管理好部门，并可更好地使用前厅信息。

本案例中的前厅经理莱格之所以被解雇，是因为总经理戴里认为他审阅的每日运营报表内容不齐全，认为他工作不负责任。总经理戴里的想法是有一定道理的。因为作为饭店的总经理，需要全面掌握饭店的信息，而前厅部经理莱格提供给他报告却只有每日出租情况和平均房价，这对饭店管理来说是很不够的，所以总经理非常不满意。其实前厅部的经营指标是多方面的，除了从管理的角度外，前厅提供的报表以及饭店的其他文档信息对饭店的对客服务与长远发展一样很重要。作为前厅部的管理者必须熟悉前厅的各项经营指标，才能进行有效的管理。

工作任务二 前厅部经营指标分析

一、客房年度销售预测

客房年度销售预测就是对来年客房销售作详细的计划。这是前厅部每年应考虑的首要问

题，因为客房销售预测是费用支出、人力安排等项预算的基础。换句话说，前厅部制订年度工作计划的依据就是客房销售预测。

(一)客房销售预测的内容

在客房年度销售预测前，应仔细研究、分析所有资料，权衡出租率、平均房价与客房年度销售指标之间的关系，这是年度预测的关键性一步。为了使预测更正确、更客观，前厅部应与销售部、财务部反复讨论，商定来年客房出租率或平均房价的浮动百分比。全年的出租率、平均房价确定以后，通过计算很容易得到全年客房出租的间天数。接着根据淡、旺季的差别，合理安排每个月份客房销售应达到的平均房价、出租率、间天数及客房营业收入总数。

对来年的平均房价进行可行性分析是客房销售预测工作中的一个关键步骤。其做法是对房价的组成因素进行详细的分析。因为各种客源的房价存在着差别，所以应先根据饭店的具体情况列出主要客源种类。从总体上讲，客源可以分成散客与团队两大类。

【特别提示】

由于大部分饭店对散客中的外宾与内宾的房价不完全一样，为了便于今后对房价的控制，可以将两者分开统计。

航空公司的客源、会议的客源与其他来源的团队客人，虽然都属于团体客源，但价格方面也不完全相同，为了便于分析、比较，可将他们分门别类地统计。计算方法：一般先根据团队客人的客房预订间天数及合同价算出各类团队客源的客房营业收入，然后根据团队、散客的用房百分比推算出散客的平均房价及相应的间天数。房价预算表为管理者实现客房年度销售计划和日常控制、检查提供了依据。

【特别提示】

进行客房销售预测，除了掌握必要的基本知识外，更重要的是应具备正确的判断能力。正确的判断能力来源于丰富的工作经验，这需要日积月累的细心体会、分析、比较以及不停地对新事物进行研究。

(二)预测数据来源

客房年度销售预测，必须根据三方面的资料：首先，明确总经理下达的来年客房年度销售指标；其次，收集历年来尤其是最近两年的客房营业实绩；第三，了解来年客房的预订情况。

(三)客房销售统计指标分析与评估

饭店客房经营的状况，通常可以从一些指标中得到反映：

1. 客房出租率

客房出租率是表示饭店客房利用情况的重要指标。计算公式如下

$$\text{客房出租率} = \frac{\text{已出租客房数}}{\text{可出租客房数}} \times 100\%$$

客房出租率是饭店经营管理者追求的主要经济指标，它象征饭店的客源充足程度，表明经营管理成功的程度。饭店的盈亏百分比线是用客房出租率来表示的。

2. 双人住房率

双人住房率就是两人租用一间客房数与饭店已销售客房数之间的比率。计算公式如下：

$$\text{双人住房率} = \frac{\text{客人数} - \text{已售客房数}}{\text{已售客房数}} \times 100\%$$

国际上许多饭店，一个标准间两位客人住与单人住，其房价是不同的。饭店注重双人住

房率，是提高经济效益、增加客房收入的一种经营手段。同时，饭店管理者了解双人住房率，对于预测餐饮的销售量、布件的需求量及分析饭店的平均房价都是很有用的。

3. 平均房价

平均房价是指饭店每出租一间客房所获得的平均客房收入。计算公式如下：

平均房价=客房房费总收入/已售客房数

饭店的客房收入与出租的客房数量及房价密切相关，所以平均房价对于饭店经营管理者具有重要的参考价值。平均房价的高低受到许多因素的影响，如出租的客房类型、双人住房率、白天房价以及房价折扣等。通过分析平均房价，可以掌握前台销售人员向客人出租高价客房的工作业绩。

4. 客房收益率(REVPAR)

客房收益率是指饭店每天的客房实际收入与潜在的最大客房收入之间的比率。计算公式如下：

客房收益率=(实际客房收入/潜在的最大客房收入)×100%

潜在的最大客房收入是指饭店通过出租客房所能获得的最大房费收入。如某饭店共有200间标准客房，每间客房的公布房价是180元，则潜在的最大客房收入为：180元×200间=36000元。通过实际收入额同潜在的收入额的比较，既可以反映出饭店经营效果，也可以反映出前台员工销售客房的工作业绩。

人均支付房价是指每一个住客所支付的平均客房价格。计算公式如下：

人均支付房价=客房房费总收入/已售客房数

饭店的经营管理者通常对客人支付的平均客房价格尤感兴趣，因为它为饭店确定目标市场、调整房价结构提供了重要的参考价值。

二、客房经营状况分析

1. 客房营业收入分析

影响客房营业收入的因素主要有客房出租率、公布房价和折扣率。

客房出租率是影响客房营业收入的关键因素。一般来说，出租率越高，收入就越高。公布房价是对外的公开报价，但饭店对于不同的客人有时会给予不同的折扣，所以公布房价与平均折扣率的乘积才是饭店实际收取的房价。在公布房价确定的情况下，平均折扣率越高，实际房价越低，收入也就越少；在平均折扣率确定的情况下，公布房价越高，实际房价越高，收入也就越多。

从下表可以看出，该饭店2006年5月客房营业收入2261760元，比2005年5月增加了85560元，增长率为3.93%。若要进一步了解收入增加的因素及影响程度，则需要用因素分析法进行分析。

客房营业收入表 单位：元

项 目	2005年5月	2006年5月	差 异
客房数	400	400	0
出租率	78%	80%	2%
公布房价	250	240	-10
折扣率	90%	95%	5%

实际房价	225	228	3
收入	2 176 200	2 261 760	85 560

(1)出租率因素对收入的影响： $400 \times 31 \times (80\% - 78\%) \times 250 \times 90\% = 55\,800$ (元)，占收入增加额的 65.21%。

(2)公布房价因素对收入的影响： $400 \times 31 \times 80\% \times (240 - 250) = -99\,200$ (元)，由于公布房价下降，客房收入减少了 99 200 元。

(3)折扣率因素对收入的影响： $400 \times 31 \times 80\% \times 240 \times (95\% - 90\%) = 119\,040$ (元)，由于折扣率下降，客房收入增加了 119 040 元。

3 项因素对客房收入的综合影响： $55\,800 + (-99\,200) + 119\,040 = 75\,640$ (元)，3 项因素使客房收入比 2005 年 5 月增加了 75 640 元。

从上面的分析可以看出，客房营业收入增加的主要原因是出租率提高和房价折扣率下降。因此，全面反映饭店客房经营情况的不仅是客房出租率的高低，而且有赖于客房实际平均房价的高低。

2. 客房费用分析

客房费用分析，就是要分析客房经营费用变化的原因，采取相应的措施。这是加强客房经营管理，提高客房经济效益的重要手段。

从表 8—4 可以看出，该饭店客房部 2006 年 10 月费用比 2005 年 10 月减少 212 元，其中，是由于间天可变费用下降所致。间天可变费用的计算公式如下：

间天可变费用 = 计算期客房可变费用总额 / (客房数量 × 计划期天数 × 出租率)

该饭店 2005 年 10 月间天可变费用为 9.13 元，2006 年 10 月可变费用为 8.83 元。如果用因素分解来表示可变费用总额，则可以写成如下公式：

可变费用总额 = 客房数量 × 计划期天数 × 出租率 × 间天可变费用

用因素分析法进行分析：

(1)出租率因素的影响： $400 \times 31 \times (80\% - 78\%) \times 9.13 = 2\,264$ (元)。由于出租率提高，可变费用总额增加了 2 264 元。

(2)间天可变费用因素的影响： $400 \times 31 \times 80\% \times (8.83 - 9.13) = -2\,976$ (元)。由于间天可变费用降低，可变费用总额减少了 2 976 元。

两项因素使客房可变费用总额减少了 712 元。在饭店经营中，对客房间天可变费用常有定额。若将两年间天费用进行比较，则可以发现经营管理中的问题或成绩。

3. 客房利润分析

客房利润是指在一定时期内房价收入扣除税金和费用以后的余额。计算公式是：

客房利 = 客房收入 - 税金 - 费用

在一般情况下，营业税率是不变的，所以税金是随着营业收入的变化而变化的。因此，影响因素分析，有必要将收入与费用进行分解，这样才能分别测定各项因素对利润的影响。分解后的客房利润公式是：

客房利润 = $\Sigma [(某类客房可出租数量 \times 计划期天数 \times 出租率 \times 单位房价) \times (1 - 税率)] - 不变费用总额 - \Sigma (某类客房可出租数量 \times 计划期天数 \times 出租率 \times 单位可变费用)$

公式中的某类客房可出租的数量是指饭店拥有的不同档次的客房数量。如果该饭店的客房有多种类型且档次相差较大，那么应该分别计算各种类型客房的收入与支出，然后汇总成饭店的收入与支出。

在分析利润时，可以按不同类型的客房进行分析计算，因为不同类型的客房房价不同，

实际出租率也不同，只有分别计算其收入才更为精确。

客房利润分析表 单位：元			
项 目	2004 年 5 月	2005 年 5 月	差 异
客房数量	400	400	
出租率(%)	78	80	2
公布房价	250	240	-10
房价折扣率(%)	90	95	-5
税 率(%)	5	5	
不变费用总额	72 880	73380	500
单位可变费用	9.13	8.83	-0.3
利 润	1906205	1987699	81494

从上表中可看出：

(1)出租率因素影响： $[400 \times 31 \times (80\% - 78\%) \times 250 \times 90\%] \times (1 - 5\%) - [400 \times 31 \times (80\% - 78\%) \times 9.13] = 50\,746$ (元)。由于出租率提高，客房利润增加 50 746 元。

(2)房价因素的影响： $400 \times 31 \times 80\% \times (240 \times 95\% - 250 \times 90\%) \times (1 - 5\%) = 28\,272$ (元)。由于房价提高，客房利润增加 28 272 元。

(3)由于不变费用增加，利润减少 500 元。

(4)单位可变费用因素的影响： $400 \times 31 \times 80\% \times (8.83 - 9.13) = -2\,976$ (元)。由于单位可变费用下降，利润增加 2 976 元。

综合各项因素的影响，最终利润增加了 78 521 元：

$50\,746 + 28\,272 + (-500) + 2\,976 = 81\,494$ (元)

从上面的分析可以看出，出租率提高和房价上升是使利润增加的主要原因，单位可变费用和不变费用的下降也使利润增加；反之，则客房经营利润就会下降。

本单元小结

前厅文档：前厅部负责收集、加工、整理和保管的关于饭店服务与管理的各类资料、数据等文字材料。

待处理类文档：是指尚未处理的文件 / 表格。如已填写好的订房单，已制作好但未经审核的表格、客人填写好的入住登记表、待签字的传真、需要答复的文件 / 信函、饭店客满时订房客人的等候名单等。这类文档不属于归档类文档。

永久归类文档：指供查阅用的文件 / 表格。如各种合同的副本、客史档案、已抵店客人的订房资料、取消预订未抵店客人的订房资料、婉拒订房的致歉信、各类已使用过的表格等。

客史档案(Guest History Record)：又称客人档案，是饭店对在店消费客人的个人情况、消费行为、信用状况、偏好和期望等特殊要求所做的历史记录。它是饭店用来促进销售的重要工具，也是饭店改善经营管理和提高服务质量的必要资料。

客史档案资料收集：主要是指前厅通过总台收集、大堂副理整理、其他部门反馈、媒体评价等途径的收集。

客房年度销售预测：就是对来年客房销售作详细的计划。这是前厅部每年应考虑的首要问题。

前厅部经营指标：反映饭店各部门经营与控制状况，用于饭店咨询与决策的各类统计指标的总称。

本单元检测

一、案例分析

知己知彼——设立客户档案卡

苏州蓝天大饭店自 5 年前开业至今，几乎每一个入住光临过蓝天的客人都很快成为蓝天的忠实拥护者。庄先生预备来苏时，一个预订电话，报上姓名，一切手续就都已安排妥帖，而且还会有意想不到的特殊安排在等候着他。蓝天大饭店的奇特现象引起了人们的注目，作为苏州饭店的佼佼者，他们成功的奥妙何在呢？

蓝天大饭店的营销总监梁先生为公众揭开了谜底：客人是饭店的客户，也是活生生的有七情六欲的人。饭店与客人之间不能仅仅只是一种商业交往的经营行为，更重要的是人与人之间的情感沟通。要真正做到“宾至如归”，必须对客人的嗜好、习惯、消费需求等特殊的信息了如指掌，在此基础上提供的产品和服务就有明显的针对性，从而获得客人的好感。每一个入住蓝天的客人，尤其是那些入住次数较多的熟客，在营销部都有一份详细的资料档案卡。档案卡上记载着客人的国籍、职业、地址、特别要求、个人爱好、喜欢什么样的娱乐活动、饮食的口味和最爱的菜肴、酒水等等。对于入住频繁的客户，甚至连他喜欢什么样的香波，摆什么样的花，看什么报纸都有专门的记载。(资料来源：徐文苑，严金明，饭店前厅管理与服务，北京：清华大学出版社，北京交通大学出版社，2004)

二、课堂讨论

调查本地区饭店文档信息管理中计算机的应用情况，并讨论现代化技术在饭店中的应用及其给饭店管理所带来的影响。

三、课内实训

调查某家饭店客房营业状况，采集有关数据，然后依据所提供的表格内容，制作一份某饭店客房营业收入表，并做出客房利润分析。

四、课外思考

1. 前厅表格有哪些种类？其设计的原则是什么？
2. 客史档案的用途有哪些？
3. 简述前厅文档管理的重要性及原则。
4. 前厅文档管理的步骤是什么？有哪些要求？
5. 简述建立客史档案的方式以及使用电脑建档的好处。
6. 反映客房经营情况的指标有哪些？
7. 如何进行客房常年销售的预测和实施？
8. 如何进行客房销售指标的分析和评估？
9. 如何计算客房出租率与平均房价？
- 10 客房经营状况包括哪些方面的内容？如何进行客房利润分析？