

第一章 饭店及饭店管理概述

◎ 知识目标

1. 了解饭店的含义、地位、作用和功能；
2. 熟悉饭店的分类；
3. 了解现代饭店业的发展；
4. 正确理解饭店的基础理论和饭店的管理职能。

◎ 技能目标

1. 能够运用所学知识区分所在地不同饭店的类型；
2. 能够正确认识饭店业的特点及发展前景。

案例导读

.....

国际酒店巨头纷纷入驻中国——中国饭店市场潜力巨大

2010年3月29日,全球客房数量最多的酒店集团——洲际酒店集团宣布在北京地标性中心三里屯酒吧街地区签约北京通盈中心洲际酒店。此外,位于广东省南海区的金融高新技术服务区内的佛山保利洲际酒店在2010年4月开业。

2010年3月31日,苏宁置业集团有限公司在南京与全球酒店管理领袖品牌——法国雅高国际酒店集团举行合作签约仪式。在南京、连云港两市共计开设三家酒店,分别为南京新街口苏宁银河诺富特酒店、南京徐庄苏宁银河诺富特酒店以及连云港苏宁银河索菲特酒店。

喜达屋酒店与度假村国际集团也于日前宣布,其旗下第1 000家酒店——绿城千岛湖喜来登度假酒店开业。喜达屋计划2012年将其在华酒店规模翻一番,达到100家。

洲际酒店集团大中华区总裁柏思远表示:“作为国际大都市,北京将继续吸引大批国内外商旅和休闲客人。洲际酒店集团也将不断致力于开拓像中国这样具有极高增长潜力的市场。”

法国雅高集团仅在南京一地便与苏宁置业共同经营管理多达4家高级酒店,创造了雅高在同一城市与同一企业合作经营酒店数量最多的全球纪录。业内认为,雅高选中南京,也是看中了南京高端酒店市场的发展潜力,南京凭借悠久的历史文化、丰富的旅游资源、活跃的商务市场,对高端酒店的市场需求会越发旺盛。

喜达屋酒店与度假村国际集团总裁兼首席执行官弗瑞兹说:“中国人出境旅游时,定会寻找熟悉的酒店品牌,因此喜达屋在中国的发展对我们全球各酒店都具有重要意

义。中国现已成为除北美地区之外喜达屋旗下拥有酒店数量最多的地区,中国也是除美国外拥有最多新酒店的国家。”

❓ 请思考

如此多的著名酒店集团落户中国,无疑是看好中国良好的发展前景。那么,你知道什么是饭店吗?饭店有哪些类型?中国的饭店业发展前景到底如何呢?

第一节 饭店概述

一、饭店的含义

饭店与旅行社、旅游交通共同构成了旅游业的三大支柱,是旅游业的重要组成部分,是旅游经营活动重要的物质条件,也是旅游业经济收入的重要来源。在现代社会中,饭店的功能已由最初为在旅途中的人们提供单一的住宿服务转变为向客人提供住宿、餐饮、购物、娱乐等综合性服务。

Hotel(饭店)这个词,源自法语,原本是指王宫贵族在乡间所拥有的豪华宅邸,是用来招待贵宾的场所,并非进行食宿等交易的地方。后来欧美的饭店业沿用了这一名词。在我国则有“饭店”、“宾馆”、“旅馆”等名称。

国外一些权威性的词典,曾对饭店有过一些定义:

《科利尔百科全书》中将饭店(酒店)定义为:为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构;《牛津插图英语辞典》将饭店(酒店)定义为:提供住宿、膳食而收取费用的住所;《美利坚百科全书》将饭店(酒店)定义为:设备好的公共住宿设施,它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他所需要的服务;《韦氏新世界美语词典》中将饭店(酒店)定义为:提供住宿,也经常提供膳食与某些其他服务的设施以接待外出旅游者和非永久居住的人。

归纳上述各定义,现代的饭店应具备以下基本条件:

- (1) 它是一座设备完善的建筑设施;
- (2) 它要提供住宿、餐饮、娱乐等项目的理想服务;
- (3) 它是商业性的,要实现合理的利润;
- (4) 它的服务对象是公众,主要是外出旅游者,也包括非永久居住的人。

综合以上论述得出:饭店是指以建筑物及装备完好的设施为接待场所,向各类旅游者提供食、宿、行、娱、购等综合性服务,具有商业性的公共组织。

上述饭店概念特别强调综合性、商业性和公众性三个特点。

1. 综合性

饭店综合性服务的特点表明饭店与一般企业不同,饭店所提供的产品是多种产品的组合,这些产品既有有形产品,又有无形产品;既有一次性消费产品,又有多次性、连续性消费产品。综合性服务的特点不仅表明了饭店产品形式的综合性,而且表明了饭店产品在产、供、销方面的综合性;不仅表明了饭店在对客户服务中的综合性,而且也表明了饭店在经营管理中的综合性。

2. 商业性

商业性的特点表明了饭店是一个经济实体,是一个必须要产生经济效益才能生存的企业,它要求饭店的经营管理必须符合市场的规律,必须迎合市场的需求和满足市场的需要;要以顾客、市场为导向,做到“宾至如归”;要考虑饭店产品的产、供、销,不断改进产品的质量,提高市场竞争力;要遵循经济规律,搞好经济核算,控制成本,提高利润;要面对市场,敢于竞争,善于竞争。

3. 公众性

公众性的特点反映了饭店是一个生活、科技文化交流、社交活动的中心,是一个大众都可以进入的公共区域。这就要求饭店的管理人员要具有安全保卫的意识,既要保护饭店的财产安全,又要保护客人的生命、财产安全;既要维护饭店的利益,又要维护客人的各种利益。此外,还要求饭店的经营管理者充分认识和理解客人的需求,既要满足住店客人的需求,又要满足各种进入饭店非住店客人的需求;既要让住店客人感到饭店的安全和温馨,又要保证饭店发挥作为公共场所的形象和作为生活、科技文化交流、社交活动中心的功能。

二、饭店的地位和作用

现代交通业的发展,如高速铁路、高速公路,特别是航空事业的发展,使世界变成了地球村,这就为外出旅游、探亲、文化交流、经商等旅行活动提供了极大的便利。人们外出要住宿、要进餐、要娱乐、要购物,饭店正好为他们提供了这样的方便,满足了他们的要求。随着世界旅游业的发展及国际交往的增多,饭店业在国民经济中的地位日趋重要,在一些旅游业发达的国家,其已成为国民经济的重要支柱。饭店业对促进国民经济发展的作用,主要体现在以下几方面:

1. 饭店是旅游业的重要支柱之一

饭店是旅游业发展的物质基础,是为旅游者提供旅游活动过程中的食、住、娱乐等活动的场所。除此之外,现代饭店还是为人们提供保健、社交、会议、消遣与购物的场所。它以一种特殊的商品形式,吸引人们用较多的货币去购买这种商品,使人们享受在家庭和其他地方享受不到的东西,以提供各种优质服务来获得盈利,这就促进了旅游业的发展,并直接促进了国民经济的发展。

2. 饭店是国家外汇收入的重要来源之一

现代饭店使用的是一种不出口的商品外贸经营方式,它的创汇率在某种程度上比商品出口的创汇率还高。在我国,高星级饭店主要的接待对象有外国客人、华侨、港澳同胞、外籍华人等,有些客人在饭店内消费时所支付的费用会以外汇方式结算。因此,饭店是创造外汇收入的重要场所。同时,饭店也是体现国家形象的一个窗口。

3. 饭店的发展可促进社会上其他行业的发展

饭店业是一个综合性的行业,饭店的发展直接影响到相关产业的发展。饭店能够带动建筑业、装修业、轻工业和电气行业、食品加工业等行业的发展。例如,一些高星级饭店规模庞大,餐厅和客房种类数量繁多,对装修材料、样式、风格需求各异,客观上要求装修行业不断地发展,为其提供物质基础和技术支持。饭店业与其他行业发展的相关性极强,因此,它

对活跃整个国民经济起到了极大的促进作用。

4. 饭店为社会创造直接和间接的就业机会

饭店需要管理人员和服务人员,按我国目前饭店的人员配备状况,平均每间客房约配备1~2人,若新建一座300间客房的饭店,将创造450~600个直接就业机会。同时,其他行业为饭店提供设备、家具、食品、装修等商品或服务也需要大量的人力,这就为社会提供了间接的就业机会。

三、饭店的功能

(一) 饭店的传统功能

饭店的传统功能是指饭店在出现之初就已具有的功能,主要包括住宿功能、饮食功能。

1. 住宿功能

住宿功能是指饭店向客人提供舒适方便、安全卫生的居住和休息空间的功能。饭店的星级越高,其提供的设施就越豪华,服务也越完善;饭店的规模越大,其提供的客房数量越多,承载力就越大。

知识链接 1-1

世界最大酒店——6 118 间客房的云顶第一大酒店

马来西亚云顶第一大酒店目前拥有6 118间客房,酒店客房设计简单紧凑,适合休息。酒店的大堂非常气派,大堂外,以热带雨林为主题,将柱子都装饰成粗壮的树干,让人仿佛置身于绿树丛林之中。该酒店获得了吉尼斯世界纪录有限公司颁发的“世界最大酒店”证书。它之前的吉尼斯世界最大酒店纪录保持者是有5 034间客房的美国赌城拉斯维加斯米高梅大酒店。



图 1-1 云顶第一大酒店

2. 饮食功能

饮食功能是指饭店向游客提供饮食及相关服务的功能。星级饭店通常具有多种不同风

味和消费层次的餐厅和酒吧,适应来自不同国家、地区,具有不同消费习惯的客人的需要,通过向客人提供多样性的美食和饮品,使客人流连忘返。

知识链接 1-2

全球最大的餐厅——大马士革之门

经过吉尼斯世界纪录认证,这家坐落在叙利亚首都大马士革郊区的餐厅已成为全球最大的餐厅,它可以同时容纳 6 000 多人用餐。

餐厅名为“大马士革之门”,占地 16 万平方米,内设人工瀑布、喷泉以及仿制的古迹等景致。餐厅厨房另外占地 7 500 多平方米,仿佛是一座生产工厂。在夏天用餐高峰期间,餐厅雇员多达 1 800 人左右。这家餐厅强调,他们不仅能提供最宽敞的用餐空间,还能让客人享用到绝对高档的美味。但该餐厅不供应酒精饮料。



图 1-2 大马士革之门

(二) 饭店的现代功能

饭店的现代功能是随着社会的变化并依据客人的需要逐渐建立和完善起来的。现代饭店都力图通过完善的设施和尽善尽美的服务来满足客人的需求,以期招徕更多的客人。饭店的现代功能可以归结为四种,即文化娱乐功能、商业服务功能、购物服务功能以及交通服务功能。

1. 文化娱乐功能

文化娱乐功能是现代饭店通过举办文化活动、提供康体设施,以服务于客人的休闲和康体需求为目的的饭店功能。随着生活水平的提高,人们对文化、娱乐、休闲的要求越来越高,而现代饭店作为人们文化交流、社交活动的高级场所,通过提供多样的高级服务项目,既可以满足客人的需求,又可以拓宽饭店的发展渠道。同时,这也是对高星级饭店的一个评定标准与要求。

2. 商业服务功能

商业服务功能主要是指饭店为客人的商务活动提供各种设施和服务的功能。它包括为

客人的商业活动提供展览厅、写字间等操作场所,为客人提供程控电话、传真、上网工具等现代化的通信设施设备,让客人能够随时与外界进行沟通。能够及时收发信息,这对于商务客人来说是至关重要的。当今的时代是个信息时代,饭店是否有这些通信设备是衡量其现代化水平的一个重要指标。

3. 购物服务功能

购物服务功能也是现代饭店的一个常见功能。饭店可以根据自身的特点和客源结构,提供一些适应来客需要的旅游纪念品、高级消耗品或是普通生活用品,但要注意必须是能够与主要客人的喜好相符的物品。

4. 交通服务功能

现代饭店通常被要求能够为客人提供市内交通工具,能够为旅客提供火车票、飞机票等交通客票的预订服务,以免除客人的后顾之忧。在现实生活中,许多高星级的饭店通常都拥有自己的专用车队。

客人的需求在变,现代饭店的功能与要求也在逐渐地延伸。一家好的饭店应该想客人之所想,尽量为客人提供个性化的服务。当然,现代饭店在设置这些功能与服务时,应该与所在社区进行功能的对接,互相补充,以降低饭店的经营成本。

第二节 饭店的分类、等级

一、饭店的分类

随着社会的进步、经济的发展,对外交流活动增多,饭店的数量也越来越多,人们对住宿的需求也越来越高,饭店需要满足各式各样的住宿需求。因此,社会上出现了类型众多的饭店。目前,对于饭店的分类没有统一的规定和标准,也没有严格的界限,主要是根据饭店的位置、等级、体制、客源市场、管理方式、规模、经营方式等因素进行分类,分类方法多样,比较通行的主要有以下几种分类方法:

(一) 根据饭店的服务对象分类

根据饭店的服务对象一般把饭店分为商务型饭店、度假型饭店和长住型饭店三类。

1. 商务型饭店

商务型饭店(commercial hotel)多位于城市的商业区,接待商务客人、观光度假客人和因其他原因作短暂停留的客人。为方便商务客人开展各种商务活动,饭店往往设有商务中心(business center),为客人提供打字、复印、传真、秘书、翻译等服务,并提供各类会议室供商务洽谈之用。有的饭店还在客房内提供办公用品、传真机、宽带上网设施等。高档饭店还设置“行政楼层”(executive floor),专门为高级行政人员服务,并在行政楼层上配有商务套房和商务中心。

2. 度假型饭店

度假型饭店(resort hotel)传统上以接待休闲度假的宾客为主。此类饭店多位于海滨、

山区、温泉、海岛、森林等地方,附设有各种娱乐设施和娱乐项目,如滑雪、骑马、狩猎、垂钓、划船、潜水、冲浪、高尔夫球、网球、疗养等。度假型饭店因易受淡、旺季的影响而采取较为灵活的经营方式,如实行淡季、旺季差价。不少度假型饭店为了吸引客人,还增设了会议设施。商务与度假相结合,是度假型饭店发展的一种趋势。

3. 长住型饭店

长住型饭店(resident hotel)也称为公寓型饭店(apartment hotel),此类饭店一般采用公寓式建筑的造型与布局,适合住宿期较长、在当地短期工作或度假的客人或家庭居住。饭店与客人之间通过签订租约的形式,确定租赁的法律关系。客房多采用家庭式布局,以套房为主,配备适合宾客长住和自理饮食的家具、电器设备和厨房设备。在服务形式上讲究家庭式氛围,突出亲切、周到和针对性的特点。

(二) 根据饭店的规模分类

饭店的规模可以用不同的标准来衡量,没有明确的规定,国际上也没有什么条约来确定。一般来说,按照饭店拥有的客房数量来表示饭店规模,在各种衡量标准中最为客观。目前,国际上通行的划分方法是按客房数量把饭店分为小、中、大三种类型。

1. 小型饭店

一般把客房数在100间以下的饭店称为小型饭店。在我国饭店业中,客房数在100间以下的饭店约占58%左右。近年来新建的饭店都很小,在夫妻旅馆占主导的欧洲,饭店的平均客房数不足50间。而在日本,饭店平均客房数约为70间。在小型饭店中,客人较易享受到家庭式的服务。但是,由于受建筑设施和经济实力等方面的限制,小型饭店在宣传、招待和综合服务等方面的竞争能力相对较弱。

2. 中型饭店

一般把客房数在100~500间的饭店称为中型饭店。中型饭店的设施相对来说较为齐全,能够提供舒适的客房和较好的餐厅、酒吧、康乐、健身等服务,是普通旅游者理想的休息娱乐场所。美国饭店的平均规模大约为125间客房。而在我国饭店业中,客房数为100~500间的饭店约占40%左右。

3. 大型饭店

一般把客房数在500间以上的饭店称为大型饭店。在我国,大型饭店约占2%左右。大型饭店的设施和服务项目十分齐全,一般都拥有各种大小规格的会议厅、宴会厅和健身设施、康乐设施、舞厅、音乐酒吧等。大型饭店在宣传、招待和综合服务等方面具有明显的优势,但在经营方面承担的风险也很大,必须采用先进的设备和科学的管理手段,并且有良好的营销能力。

(三) 根据计价方式分类

根据饭店的客房价格中是否包含餐费标准,饭店又可以分为欧式计价(EP)、美式计价(AP)、修正美式计价(MAP)、欧陆式计价(CP)和百慕大计价(BP)五种饭店类型。

1. 欧式计价饭店

欧式计价饭店指客房价格仅包括客房住宿费,不含餐饮费用。国际上大多数饭店都采用这一形式,我国的饭店一般也都采用欧式计价。

2. 美式计价饭店

美式计价饭店指客房价格包括早、中、晚三餐费用,即“全包餐”形式。美式计价形式曾一度被几乎所有度假型饭店采用。但随着交通的发展,旅客流动性增强,美式计价形式逐渐被淘汰。

3. 修正美式计价饭店

修正美式计价饭店采取一种精明的折中方法,客人的早餐和晚餐包括在房费中,但不包括午餐。这种计价形式既可以使客人有安排白天活动的自由,也可以使饭店继续保留提供晚餐的服务,从而获得良好的经济效益。

4. 欧陆式计价饭店

欧陆式计价饭店指客房价格中包括欧陆式早餐。欧陆式早餐一般仅提供咖啡、面包及果汁。此类计价形式较多地被不设餐厅的家庭旅馆所采用。

5. 百慕大计价饭店

百慕大计价饭店是指饭店客房价格中包括一顿丰盛的美式早餐。这种计价形式对商务旅客具有较大的吸引力。

(四) 根据饭店的地理位置分类

根据饭店的地理位置,饭店又可分为机场饭店、公路饭店(汽车饭店)、火车饭店、摩托车饭店等。

1. 机场饭店

随着现代航空事业的高度发展,乘机的客人越来越多,但由于某种原因,如飞机故障、气候变化引起的飞机不能按时起飞,或客人只是转机不想在机场所在城市逗留,等等,都会造成旅客在机场滞留。为了适应旅客暂住的需要,人们建立起机场饭店,其设施与商业饭店大致相同。

2. 公路饭店(汽车饭店)

在一些公路发达的国家,游客利用汽车旅行非常普遍。为了适应他们的需要,人们在一些主要公路或岔路口边兴建起饭店,提供食宿及停车场所。这种饭店的设施与城市商业饭店差不多,驾车旅行的客人可随遇而安。

3. 火车饭店、摩托车饭店

这两种饭店也是以交通工具及其位置来命名的,主要是针对以这两种交通工具为出游方式的旅客。

(五) 根据饭店所有权及管理方式分类

根据饭店所有权及管理方式,饭店可分为独立经营饭店、合作经营饭店、连锁经营饭店、集团经营饭店四种类型。

1. 独立经营饭店

独立经营饭店是指由投资者自主经营、自负盈亏的单个饭店经营企业,目前在饭店业界,绝大多数中小型饭店都属于独立经营饭店。此种经营方式可以在小而精上做文章,管理相对简单容易;但缺乏强有力的市场竞争力,难与大型饭店集团竞争。

2. 合作经营饭店

合作经营饭店是由两个或两个以上投资者合作兴建并联合经营的饭店,利润除还本付息外,按双方或几方投资额或协议进行分配。采用这种方式的饭店采取联合行动提高了饭店在物资采购、房间预订、人员培训及市场营销等方面的效益,是自愿组织起来的一种合作组织。

3. 连锁经营饭店

连锁经营饭店是一个总公司以同一个商标在不同的国家和地区拓展,以其相同的风格或水准来进行经营管理的饭店。这些饭店在集团公司的统一领导、监督、管理或指导之下,组成强有力的竞争实体。

4. 集团经营饭店

集团经营饭店是指由多个子饭店组成,以管理集团对其进行统一管理,是现代化大生产的产物,可以有效地节约人力、物力、财力。

(六) 根据饭店的新模式分类

饭店业在近几十年发生了重大的变革,传统的分类方法已不足以涵盖今天的饭店业,饭店业正按照新的模式调整自身的结构。其中,经济型饭店、全套房饭店、会议型饭店、博彩型饭店、精品饭店和主题饭店在当代社会都有了迅猛的发展。

1. 经济型饭店

近十年来,经济型饭店(economy hotel)在欧美地区发展较为迅速。以美国为例,经济型饭店数量从40多万家增加到70多万家,增幅超过了70%,而同一时期,高档饭店的增长率仅为25%左右。除了希尔顿、凯悦和最佳西方等少数主要经营高档饭店的集团以外,世界上规模庞大的饭店公司在其品牌系列中几乎都包括了一个甚至多个经济型饭店品牌。圣达特、巴斯、马里奥特、雅高、普罗姆斯等几家世界排名在前位的饭店公司都拥有众多的经济型饭店。

2. 全套房饭店

全套房饭店(all-suites hotel)在近十年中成为投资者的宠儿。罗伯特·伍利创建了第一家全套房连锁企业——格兰那达·罗伊艾尔家庭旅馆(Hometel)。后来,假日饭店兼并了格兰那达·罗伊艾尔家庭旅馆,并重新命名,成为美国最大的全套房连锁企业。其高房价与高出租率,源于顾客所理解的高标准与高价值。分开的起居室、配套的小厨房,是全套房饭店的魅力所在,吸引着需要更多私人空间的客人、寻求经济膳宿的夫妇和家庭旅游者。与其他类别的饭店一样,全套房饭店也分为经济型、中档与高档饭店,有些饭店公司还对全套房饭店实行品牌特许经营。

3. 会议型饭店

会议型饭店(convention hotel)是指用于接待参加各种会议的客人,专门为举行各种商业、贸易展览及科学讲座会议服务的饭店。会议型饭店一般设在大都市的政治、经济、文化中心或交通便利的游览胜地。它要求饭店有较大的公共场所及会议设施、展览厅或多功能厅等。会议型饭店除具备相应的住宿和餐饮设施外,还必须配备会议设备,如投影仪、扩音设备、先进的视听设备等。接待国际会议的饭店还要求具备同声传译装置。同

时,会议型饭店必须配备能够协助会议组织者组织会议事务的高效率接待人员。

4. 博彩型饭店

在国外,随着合法化博彩娱乐的蔓延,博彩型饭店(casino hotel)将成为国外饭店业发展的主流。博彩型饭店的营业情况与传统的饭店不同,它的主要收入来源是博彩收入,而不是客房销售额。因此,对博彩饭店来说,博彩收入比出租客房的收入更重要。为了扩大博彩人数的规模,国外博彩型饭店的房价定得较低。单人或双人同住一间房价格相同,食品和饮料经常是为吸引顾客而亏本出售的商品。

5. 精品饭店

精品饭店(boutique hotel)是指规模相对较小,能提供有吸引力的服务,以较高的价格服务于特定的顾客群体的饭店。“boutique”一词起源于法语,在英语中有小而精致的含义。如果将鳞次栉比的隶属于饭店集团的饭店看成百货商店的话,那么精品饭店就是专门出售某类精品的小型专业商店。精品饭店的经营理念是为客人营造一种家的感觉,吸引那些追求高品位和文化享受的休闲或商务客人。精品饭店的核心竞争力在于它精准的市场定位、独特的文化内涵、个性化的服务方式和到位的营销管理。在与众多标准化的星级饭店的竞争中,精品饭店以其个性取胜。

6. 主题饭店

主题饭店(theme hotel)是指在饭店投资、建设、经营中,对其建筑设计、环境设计、装饰用品设计、服务方式设计、产品形态设计、语言形态设计、服饰设计、企业形象设计等方面能够表述一种统一的文化理念,展示一种统一的文化形象,传递一种准确的文化信念,并能够以具体的文化存在对服务对象产生一种精神感染力的饭店。具体可分为自然风光饭店、历史文化饭店、城市特色饭店、名人文化饭店及其他主题饭店等。

二、饭店的等级

饭店等级是指由一家饭店的豪华程度、设施设备、服务范围、服务质量等方面所反映出的级别与水准。目前,很多地区和国家通常根据饭店的位置、环境、设施、服务等情况,按照一定的标准和要求对饭店进行分级,并用某种标志表示出来,这就是饭店的定级或等级制度。饭店等级划分有两种客观的方法:一种是用平均房价来衡量,另一种则是按等级评定标准划分。由于各地区、各国家间饭店业的情况不同,各种等级制所采用的标准亦不完全相同。目前,世界上通用的饭店等级制的表示方法大致有以下几种:

(一) 星级制

星级制是指把饭店根据一定的标准分成的等级分别用星号表示出来,以区别其等级的制度。比较流行的是五星制,星数越多,等级越高。一般来说,五星级饭店属于豪华饭店或超豪华饭店,四星级亦称一流饭店,三星级为中档或舒适型饭店,二星级为中低档饭店,一星级为低档亦称经济等级的饭店。

(二) 字母表示法

许多国家将饭店的等级用英文字母表示,即 A、B、C、D、E 五级,A 为最高级,E 为最低级。有的国家虽然采取五级制,但用 A、B、C、D 四个字母表示,最高级用 A1 来表示。

(三) 数字表示法

用数字表示饭店等级的方法,一般是最高级用豪华表示,继豪华之后由高到低依次为1、2、3、4级,数字越大,档次越低。

虽然世界各地各种饭店所采用的分级制标准是不同的,但各地饭店分级制的依据和内容却十分相似,通常都是从饭店的地理位置、环境条件、建筑设计布局、内部装潢、设备设施配置、维修保养、服务项目、清洁卫生、管理水平、服务水平等方面进行综合评价确定。

第三节 现代饭店业的发展轨迹

饭店的产生和发展源远流长,无论是中国古代的驿馆、中东的商队客店、古罗马的棚舍、欧洲的路边旅馆,还是美国的马车客栈,都属于早期的饭店。它们规模很小,建筑简单,设备简易,价格低廉,仅提供简单食宿、休息场所或车马等交通工具,谈不上什么服务与管理,可以说这时的客栈不是完整意义上的饭店,而是饭店的雏形。

18世纪时在欧洲大陆上出现了许多以“饭店”命名的住宿设施。19世纪末20世纪初,美国也出现了一些豪华饭店。19世纪末是世界各国饭店最为活跃的时代,是饭店业发展的重要阶段,它使饭店业最终成为以一般平民为服务对象的产业,它从各个方面奠定了现代饭店业的基础。现代意义上的饭店业是从第二次世界大战后发展起来的,从20世纪60年代到现在的现代饭店业,其发展经历了五个阶段,具体如下:

一、20世纪60年代——先驱者开创饭店业典范

20世纪60年代是饭店业开始形成的时期。这一时期,特许经营业务开始。航空公司涉入饭店业成为饭店业主,房间免费提供冰箱与电话。由凯悦(Hyatt)饭店集团与设计师约翰·波特曼(John Portman)在亚特兰大创立的世界上第一家“中庭式饭店”(atrium hotel)带来了饭店设计领域的革命:饭店配置娱乐设施并提供洗发水和24小时客房服务。这标志着单纯的住宿业开始转变为真正的服务行业。

知识链接 1-3

20世纪60年代饭店发展大事记

1963年:“文华东方饭店”(The Mandarin Oriental)在香港开业;

1964年:假日饭店集团建立中央预订系统;

1965年:希尔顿集团开始在美国建立特许经营饭店,1966年有9家希尔顿特许经营的饭店开业;

1966年:洛杉矶世纪广场饭店时任领导人哈里·穆立金(Harry Mullikin,后来为威斯汀的名誉主席)率先引入了一些新的饭店服务理念,如在大堂提供鸡尾酒服务,要求门童统一着装,开床服务时在枕头上放上薄荷糖,并提出洗手间的卫生纸也是整洁浴室的重要指标;

1966年:洲际饭店集团首次在饭店内设置商务酒廊,并在客房淋浴室引入烘干设备及

商务酒廊,同时在客用走廊上提供制冰机与自动贩卖机等,并让饭店餐厅能直通主要街道;

1967年:由约翰·波特曼(John Portman)设计的、耗资1 800万美元的“亚特兰大凯悦饭店”开业,其令人瞩目的21层高的中庭式建筑开创了饭店设计的新理念,改变了传统饭店设计程序;

1969年:“威斯汀”饭店(Westin Hotel)推行24小时客房服务,是首家推行24小时客房服务的饭店集团。

二、20世纪70年代——充满机遇与挑战的时代

到了20世纪70年代,科技及交通的发展使世界变得越来越小。航空公司出于发展的需要,创建自己的饭店品牌,以满足员工住宿的需要。例如,泛美世界航空公司(Pan American World Airways)建立了早期的“洲际酒店集团”(Intercontinental Hotels Group),继此之后,其他国家的航空公司分别建立了自己的附属饭店品牌。直到今天,很多饭店仍是世界上最著名的饭店品牌,如凯宾斯基(Kempinski)等。

20世纪70年代前期,饭店建设可谓如火如荼。于60年代刚刚兴起的“路边旅馆”与“特许经营”这两个饭店业新概念在70年代得到了真正意义上的发展。“分时度假饭店”(time-share resorts)的概念开始倡导。1971年,“华特迪士尼世界”(Walt Disney World)在美国奥兰多初次登场,开创了融娱乐场与度假饭店为一体的家庭度假新模式。

1974年,席卷美国和欧洲的能源危机以及1975年接踵而来的经济大萧条使饭店发展受到重创。为了应对日益昂贵的旅游费用与能源消费,饭店经营者首次真正来反思如何进行高效的能源管理,众多饭店采取了一些保守的能源节约措施,如调低走廊与客房用灯的亮度,半夜后不再启用饭店外观灯饰和控制使用客房的恒温设备等。

到这个时期末,饭店业随着经济的逐渐复苏而日渐发展,为迎接饭店业几年后紧接而来的新发展高峰做了准备。

知识链接 1-4

20世纪70年代饭店发展大事记

1970年:希尔顿成为首家住宿餐饮业资产达10亿美元以上的公司;

1971年:首家香格里拉饭店入驻新加坡;

1971年:“迪士尼公园”在美国奥兰多开业;

1973年:首家开展饭店员工培训的假日饭店大学密西西比州橄榄分校成立;

1974年:美国的能源危机使饭店业受到打击,饭店采取了诸如调低走廊与客房照明亮度,午夜后关闭外景灯并号召客人也一起节约能源的措施;

1975年:凯悦丽晶品牌(Hyatt Regency)推出丽晶俱乐部——一种提供VIP(Very Important Person的简称,直译为“贵宾”)服务的礼宾级礼遇;

1976年:佛罗里达的两家饭店首次在客房提供HBO(Home Box Office)节目;

1976年:四季饭店推出客房早餐服务的同时提供免费报纸;

1978年:威斯汀成为第一个设立行政总厨培训课程的饭店集团;

1979年:最佳西方国际饭店集团客房销售额达10亿美元;

1979年,应卡(Vingcard Elsafe)集团将其所发明的高科技可循环电子卡片锁引进饭店市场;应卡集团作为卡片门锁的创始人,首次发明了室内电子保险箱。

三、20世纪80年代——追求奢华、扩张与全球化的时代

20世纪80年代,饭店业的发展日趋成熟,为饭店业的多元化发展带来了机遇。为了吸引日益增长旅游者,大型饭店连锁集团纷纷推出新品牌和新的价格体系,如有限服务型饭店(即经济型饭店,limited service)、套房饭店、产权式公寓饭店等。

20世纪70年代末,中国实行改革开放,国外游客可以到中国观光旅游。到20世纪80年代,中国饭店业发展迎来了前所未有的繁荣。美国喜来登是首个登陆中国市场的外国品牌。这个时期,管理合同的经营方式成为知名饭店公司的主要扩张手段。

20世纪80年代出现了新的消费群体与消费趋势,使饭店的各种新品牌在全球得到扩张。饭店业也积极探寻、创造新的饭店理念以迎合他们的生活方式。

在饭店设计方面,20世纪80年代强大的消费市场给豪华饭店市场提供了极大的发展空间。这个时期的饭店公共空间设计偏重绚丽多彩的设计模式、金碧辉煌的装潢、五彩斑斓的图案、清漆饰面,而且注重大尺寸家具的运用。客房设计潮流主要由全套房饭店与产权式公寓饭店品牌引领,更加注重居家生活。

在科技前沿方面,电子房卡、客房保险箱在饭店被广泛应用,个人计算机也正走向家庭甚至饭店客房。由于受健康、自然、新鲜理念的影响,饭店的饮食比以前更加健康。全球的厨师和营养师想方设法设计既营养又美味的菜肴,清淡、低胆固醇、低糖的饭菜摆上了顾客的餐桌。

但是,到了20世纪80年代末,饭店业再次面临供过于求的挑战,这在美国市场表现得尤为明显。

知识链接 1-5

20世纪80年代饭店发展大事记

1980年:拉斯维加斯米高梅(MGM Grand)大饭店发生美国史上第二大火灾,这导致了建筑法规的修改;

1981年:戈登“巴奇”斯图尔特(Gordon “Butch” Stewart)买下了位于牙买加的当时经营不善的“大鹏湾饭店”,重新改造成“蒙特歌湾檀香木饭店”,是首家全包型专门服务于爱侣的度假村;

1983年:威斯汀饭店集团首次推出用信用卡进行客房预订与付费服务;

1983年:万豪国际集团首次推出“常客奖励计划”;

1984年:精品国际饭店推出“无烟客房”;

1984年:假日集团在美国堪萨斯州(Kansas)推出“大使套房”饭店品牌,这是美国首家全套房连锁饭店;

1984年:万豪国际集团并购“美国度假饭店集团”后进军分时度假饭店市场;

1985年:北京喜来登长城饭店开业,是中国首家国际连锁饭店品牌;

1986年:戴斯饭店集团推出连锁饭店互订系统;

1987年:希尔顿集团开始在各连锁饭店安装“迷你吧”,并推出“旅客常住计划”;

1988年:最佳西方国际饭店集团推出住宿常客计划——国际金冠俱乐部(Gold Crown Club International);

1989年:汉普顿旅馆(Hampton Inn)商务连锁饭店首次提出“顾客100%满意”的服务口号。

四、20世纪90年代——一个充满创新、并购和发展的时代

20世纪90年代早期,海湾战争严重影响了美国旅游业市场,饭店的入住率大大降低,引起了饭店之间的价格战。这种不景气的形势导致饭店经济效益低下,许多饭店面临破产和拍卖。但是,各家饭店并没有停业,反而倾向于改革和创新。例如,威斯汀在客房提供语音电子留言系统。饭店业的规模继续扩张,到90年代中期,大宗饭店交易频繁。90年代中期至晚期,科技快速发展,游客可以广泛使用网络,饭店也建立了自己的网站和在线预订系统,这些都进一步促进了饭店业的发展。1998年之后的三年,美国饭店业状况逐渐好转,开始盈利。但在亚洲,由于经济低迷,为了节约经费,商务游客外出减少,入住饭店时间缩短,亚洲饭店业受到重创。

从市场分析来看,这一时期以经济型饭店为代表的低价饭店成为行业内利润主要获取群体,同时,全套房饭店与公寓式饭店正在兴起,分时度假(timeshare,又称vacation ownership)饭店也日益兴盛。

知识链接 1-6

20世纪90年代饭店发展大事记

1990年:英国巴斯有限公司全盘接收假日饭店,成为全球最大的连锁饭店公司,此外,假日饭店总部迁到亚特兰大;

1991年:威斯汀首次在客房推行语音电话留言系统;

1991年:全球的饭店经营者在想方设法吸引女性消费者与日本顾客;

1991年:低脂肪、低卡路里、清淡健康的烹饪广为流行,饭店也推出类似菜谱,引发了健康产品的热卖;

1992年:金普顿在各个旗下饭店推出“宠物准入”的政策;

1993年:最佳西方国际饭店集团第一次引入饭店行业的“团队价”(group rate)优惠活动;

1993年:美国拉斯维加斯米高梅大饭店和娱乐城开业;

1994年:飞马公司旅游网首次提供饭店即时预订服务;

1995年:精品国际与假日饭店集团首次开通网上预订服务;

1997—1998年:亚洲饭店业危机,为了节约经费,商务游客外出减少,入住饭店时间缩短,亚洲饭店业受到重创;

1999年:威斯汀推出“天梦之床”,引领了酒店床具的革新;

1999年:威尼斯赌场饭店在拉斯维加斯开业,至此,世界10大饭店中该城市占了9家。

五、21 世纪——网络与全球化时代

21 世纪初,世界发生了很多大事和严重灾难性事件,如希尔顿集团的重组、“9·11”事件、“非典”等,使饭店业的经营较为艰难。但是,总的来说,由于全球博彩业的不断发展,一些老化饭店采用新设计与新技术,提升了饭店的现代化,这一时期的饭店业发展前景仍然是比较乐观的。网络的发展完全改变了饭店的经营管理方式,今天“搜索引擎优化”与“关键字购买”已成为饭店经营者必须要做的事情,而且会变得越来越重要。

饭店业的发展反映着经济的发展,并与经济的发展保持一致。2008 年北京奥运会后,全球经济的低迷使得饭店业的发展受到影响。2009 年,随着经济的复苏,饭店业又进入了新的发展阶段。

知识链接 1-7

21 世纪初饭店发展大事记

- 2000 年:分时度假饭店是饭店业中最热门的市场;
- 2000 年:希尔顿饭店集团宣布修建“希尔顿月球”豪华饭店太空旅游计划;
- 2001 年:“9·11”事件使美国饭店一度低迷;
- 2002 年:旧金山北部的帕塔鲁马饭店(Petaluma Hotel)推出 IP 电话;
- 2002 年:Spa 的再度流行,成为饭店一个很大的收益流,Spa 成为饭店的主要卖点;
- 2003 年:液晶和等离子平面电视竞相出现在高端客房;
- 2003 年:六洲更名为洲际饭店集团(InterContinental Hotels Group);
- 2003 年:“非典”重创亚洲饭店市场;
- 2004 年:海啸使东南亚饭店受到重创;
- 2006 年:日本再次成为饭店发展的重点市场,越南饭店业也在发展中;
- 2007 年:绿色饭店理念得到推广;
- 2008 年:北京奥运会使得中国成为饭店发展的重点市场;
- 2009 年:北京王府井希尔顿饭店正式开业,这是希尔顿饭店集团继北京希尔顿饭店及北京逸林饭店之后在京的第三家饭店;
- 2010 年:洲际饭店集团在上海拥有的客房数首次超过纽约。

六、饭店业发展展望

科学技术的发展,改变了世界的面貌,也改变了世界饭店业的面貌。新材料、新设备、新技术赋予饭店业新的观念和新的感觉,管理更新与服务更新,都是 21 世纪全球饭店业面临的问题。展望 21 世纪,全球饭店业的发展趋势可归纳为以下几点:

1. 分散式经营与集团化经营的基本格局将继续存在,竞争更加激烈

饭店管理集团之间的对抗、合作、合并,可能会效法国际上一些跨国工业集团的竞争方式,由 20 世纪的竞争转入 21 世纪的联合,促进双赢的结局。在这一过程中,中、小型饭店被兼并、倒闭和破产,将是不可避免的现象。在经营方式上,大量分散的经营者仍然继承着物业经营的传统事业,而一些较大的饭店管理集团,将由现在的物业经营过渡到资本经营的阶

段。届时,可能会出现一些饭店管理集团不从事直接管理饭店的业务而将具体的饭店管理再交付给其他从事物业管理的公司的情况。

2. 全球信息化将改变饭店业的一些老传统

(1) 电子货币将成为全球主要的或纯粹的支付手段。银行可能会代替饭店的财务部,银行结算成为饭店与客人之间的终极结算。

(2) 电子模拟技术的使用,将使饭店的前台接待虚拟化,即无需总台和大堂副理、门卫迎接等岗位的真人,代之以大屏幕上的虚拟服务员答疑解惑和引导消费。

(3) 网络预订将成为全球饭店业主要的促销和接待方式。国外一些大饭店,已实现50%的客源网络预订,这种趋势还将进一步扩大。饭店网、系统网、社会网在完善电子商务的过程中,将起到互相促进、互相补充的作用。

(4) 客人的行、游、购、娱、食、宿等有望实现一卡通,即住房卡将与飞机票、船票、火车票、汽车票、参观游览票等汇总为一卡,既可实现分期结算,也可实现一次性结算,极大地方便客人。

(5) 随着电子商务的盛行,产品订货展示之类的商务活动,还有许多大型会议等,可能逐步减少,造成商务客人与会务客人的比例逐年下降。

(6) 饭店之间的竞争,将主要是网络竞争,其次才是质量竞争和价格竞争。

(7) 机器人大量参与饭店的服务工作和管理工作,使成本下降,效率增加,标准一致,质量提高。全球目前已投入使用的机器人共达16万多台,主要用于工业领域,饭店行业也开始尝试使用机器人进行打扫卫生工作。

3. 饭店规模将以中、小型为主流

20世纪的经验已经证明,那些客房总数为2 000间到5 000间的大饭店,已给业主的管理和客人的使用带来诸多不便。因此,希尔顿在1997年预言:未来饭店的形态,不是由像阿尔道夫那样的饭店来主宰饭店业,而是由一些设计新颖、让人舒适的饭店开辟未来。因此,未来的饭店将以中、小型饭店为主流。

4. 新概念饭店将取代传统饭店

目前,雅高集团、喜来登集团已相继推出新概念客房,新概念饭店也呼之欲出。新材料、新设备、新技术的大量采用,将更适应客人的需求,如发光材料、调温材料、调色材料、可散发香气的材料将改变传统的饭店用材;洗涤、排污、废水废气废烟的环保处理,将改变饭店的环境;自然通风、照明及太阳能的开发利用将改变饭店的能源消耗;客房中便捷通信、自动预订、登记、入住系统的建立,将改变饭店目前的经营模式;贴近自然、回归自然的饭店,将赢得广阔的发展空间。

第四节 饭店管理基础理论

饭店管理是以管理学的一般原理和理论为基础,综合运用多学科知识,与饭店具体实践相结合,从饭店本身的业务特点和管理特点出发而形成的一门独特的管理学科。

一、饭店管理的概念

饭店管理即饭店的经营和管理,是指饭店管理者在了解市场需求的前提下,为了有效实

现饭店的规定目标,遵循一定的原则,运用各种管理方法,对饭店所拥有的人力、财力、物力、时间、信息等资源进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总和。

二、饭店管理的目的

饭店管理的目的是实现一定的社会效益和经济效益。社会效益是指饭店的经营管理活动带给社会的功用和影响,它表现为社会对该饭店和饭店产品的认可程度。经济效益是指饭店通过经营管理所带来的投资增值额,在市场经济条件下,追求饭店利润最大化正是饭店管理工作的动力所在。

三、饭店管理的特点

饭店是以赢利为目的的经济组织。由于饭店产品和饭店企业的特殊性,饭店管理也与一般企业的管理有很大差异,具有自己的特殊性,其特殊性主要表现在以下几个方面:

(一) 整体性

现代饭店本身就是一个有机的整体,饭店的经营管理活动要研究饭店的整体目标、整体功能和整体效用,要使组成饭店的各要素之间的关系及层次结构都适应整体的需要。现代饭店的整体目标是由各要素综合组成的,现代饭店的整体功能就是这些要素协调作用的结果。现代饭店的整体效用是各要素在其内部相互关系中产生的。饭店管理者要考虑饭店的整体利益,充分发挥饭店的人力、物力、财力以及信息的作用。

(二) 层次性

现代饭店管理的层次性是指饭店管理的阶梯结构。现代饭店管理层次按照管理机构在管理工作中的地位,分为最高管理层机构、中级管理层机构和基层管理层机构。最高管理层机构是负责统一领导和管理饭店全部业务经营活动的决策机构,中级管理层机构是处于最高管理层机构和基层管理层机构之间的管理执行机构,它们的主要职责是组织实现最高管理层机构在某一方面的决定和指示,把最高管理层机构的指示与本部门的职责结合起来,传达给基层管理层,以协调组织各部门的经济活动,并就某一方面的管理工作向最高管理层机构提出建议,以实现饭店的经营目标。中级管理层起着承上启下的作用。基层管理层机构是现代饭店最低一级的管理层次,又是最低一级的管理环节。饭店根据业务经营的性质、接待服务的任务和管理的需要划分若干班组,班组要分工负责,完成所承担的任务。这种阶梯结构反映了现代饭店内各要素在整体中的地位、作用和隶属关系。

(三) 系统性

现代饭店要建立和健全以总经理为首的统一的、有权威的业务经营管理系统,向客人提供“一条龙”的系统服务。在客人从进店到出店的全过程中,饭店各部门应相互配合,为客人提供系统服务,满足客人住店期间的需求。

(四) 涉外性

现代饭店除接待国内客人外,还大量接待国外客人,因此,现代饭店具有涉外的特殊性。饭店在经营管理活动中,应根据不同国家、不同民族的生活习惯,安排好各种服务项目,以满足国外客人或不同民族客人的不同需求。

（五）多样性

现代饭店客源多样化,客人的需求也各不相同。饭店不仅要满足客人吃住的需要,还要提供各种各样的服务设施和服务项目,以满足客人的各种需要,使他们在物质上和精神上都能得到满足。

此外,饭店的多样性还体现在创造经济效益的同时,也要创造社会效益,除提供日常生活必需之外,还应提供业务活动场所;除提供物质需求之外,还应提供精神享受等。

典型案例 1-1

全球酒店行业的佼佼者、首创精神的典范——假日酒店集团

假日酒店于1952年在美国诞生。如今,它不仅成为全球最受青睐的饭店品牌之一,而且成为美国文化和生活的一部分。不论是文学影视作品,还是 Elton John 或 Robbie Williams 的经典歌曲中,都有假日饭店深深的印记。经过近 60 年的发展,假日品牌家族目前在全世界拥有超过 3 200 家饭店,并有超过 1 050 家在建饭店。假日饭店集团的成功很大程度上归功于它的首创精神:

1952 年,第一家假日饭店开业,是第一家外有停车场,内有餐厅、游泳池以及房间内有冰箱、空调和电话并且儿童可以免费入住的饭店;

1965 年,第一家拥有计算机联网预订系统的饭店;

1966 年,第一家在电视上打广告的饭店;

1981 年,建立旅行社佣金集中付款系统;

1983 年,第一家推出目标旅行常客市场计划“优选俱乐部”的饭店;

1995 年,第一家提供国际互联网预订的饭店。

⑨ 分析

市场是饭店生存的源泉,因此,饭店的经营理念应该坚持一切以市场的需要为出发点和落脚点,把企业推向市场,在市场中求得生存发展,从而确立在行业领域中的主导地位。饭店无论怎样变化,都万变不离“服务”之宗旨,服务是饭店行业的本质。饭店管理的多样性同样是以“服务”为出发点。特色服务的推出,就每一个饭店而言,都会随着不同时间段而不断推陈出新。

四、管理学的基础理论

管理的历史由来已久,自从有了人类的社会活动,就有了人类的管理活动。在系统和全面的管理理论成果中,科学管理理论、行为科学理论和现代管理理论最具代表性。

（一）科学管理理论

1. 泰罗的科学管理理论

科学管理理论是 19 世纪末 20 世纪初在美国形成的。它的创始人是美国人弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick W. Taylor, 1856—1915 年),他是将管理从经验上升为科学的第一人,被称为“科学管理之父”。泰罗的科学管理理论的内容主要有以下几点:

(1) 工作定额原理。工作定额原理是指工人的工作定额可以通过调查研究的方法科学地加以确定,想要发掘工人们劳动生产率的潜力,就要制定出有科学依据的工作量定额。

(2) 能力与工作相适应原理。能力与工作相适应原理是主张改变工人挑选工作的传统,而坚持以工作挑选工人,每个岗位都挑选第一流的工人,以确保较高的工作效率。

(3) 标准化管理。标准化管理是指工人在工作时要采用标准的操作方法,而且工人所使用的工具、机器、材料和所在工作现场环境等都应该标准化,以利于提高劳动生产率。

(4) 差别计件付酬制。按照作业标准和时间定额,规定不同的工资率。对完成工作定额的工人,以较高的工资率计件支付工资;对没有完成定额的工人,则按较低的工资率支付工资。这样可以极大地调动工人完成任务的积极性。

(5) 计划和执行相分离原理。泰罗主张把计划职能与执行职能分开,把计划职能从工人的工作中分离出来,由专业的计划部门去做,从而提高计划的科学性、可行性,也便于工人去执行。

泰罗的科学管理方法的最大特点就是实行标准化管理。这种管理方法也普遍应用于饭店管理当中,国际知名饭店管理集团马里奥特即是行业中标准化管理的典范。

知识链接 1-8

马里奥特公司的制度及标准化管理

马里奥特所属的饭店、旅馆及航空食品公司都采取典型的美国式管理方法,即一切服务、一切食品制作都强调程序化、质量标准化、工作制度化。马里奥特先生要求他的职工每个人的衣袋里要放一本工作手册,随时对照检查自己的工作职责、工作范围以及完成任务的情况,如是否已经达到了质量标准,是否已经具备了承担该工作的知识技能和实践技能。例如:厨师衣袋里放一本食品配方和菜式配方,一切要按照标准,按照程序,按照规章要求去做,不得随意更改;服务员整理房间时,规定在不到半小时之内必须按照 66 个步骤去做;等等。马里奥特先生的这种制度和质量标准管理既控制了成本费用消耗,又保证了食品和服务质量,为马里奥特饭店的质量盛誉奠定了基础。

2. 法约尔的一般管理理论

科学管理理论影响深远,但偏重于对局部和个体的研究。管理学家亨利·法约尔(Henry Fayol)经过长期的实践和研究,较完整地提出了企业组织管理理论,把企业作为一个整体加以研究。

法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制五大职能,并指出管理的五大职能并不是企业管理者个人的责任,它同企业经营的其他活动一样,是种分配于领导人与整个组织成员之间的工作。他提出了一般管理的 14 项原则,包括:①劳动分工;②权力与责任;③纪律;④统一指挥;⑤统一领导;⑥个人利益服从整体利益;⑦人员报酬;⑧集中;⑨等级制度;⑩秩序;⑪公平;⑫人员稳定;⑬首创精神;⑭团队精神。其中某些原则甚至以“公理”的形式为人们所接受和使用。因此,继泰罗的科学管理之后,法约尔的一般管理被誉为管理史上的第二座丰碑。

法约尔第一次从一般的角度阐述了管理理论,构建了管理理论的基本框架,对以后管理理论的发展产生了巨大影响。他的理论也是饭店管理的基本理论基础。

(二) 行为科学理论

随着社会的进步,科学的发展,人们在生产活动中的作用越来越明显,以人为研究对象的行为科学由此产生。

1. 霍桑实验的结论——人际关系理论

行为科学理论早期称为人际关系学说,它的研究起源于以梅奥为首的美国国家研究委员会与西方电气公司合作进行的霍桑实验(1924—1932年)。

霍桑实验的结论主要有以下几方面内容:

(1) 职工是“社会人”。影响人们生产积极性的因素,除了物质方面的以外,还有社会和心理方面的,如他们追求人与人之间的友情、安全感、归属感、受人尊敬等。

(2) 满足工人的社会欲望,提高工人的士气,是提高生产率的关键。

(3) 企业存在着“非正式组织”。“正式组织”与“非正式组织”有重大的区别,在“正式组织”中以效率的逻辑为重要标准,而在“非正式组织”中则以情感的逻辑为重要标准。二者相互依存,对生产效率的提高有很大的影响。

行为科学是研究人的行为的一门综合性科学,它研究人的行为产生的原因和影响行为的因素,目的在于激发人的积极性、创造性,以达到组织目标。由于饭店业属于服务行业,饭店服务人员和工作人员除了具有人的一般行为特征之外,饭店服务的强劳动特征和行业服务人员的地位属性,在很大程度上造成了国内饭店一线服务人员的极大流动性,而这与其心理、行为都有关。于是,饭店日常管理如能更好地考虑一线服务人员的心理需求问题,将在很大程度上提高饭店的服务质量。行为科学理论对于饭店管理的借鉴意义很大。

2. 麦格雷戈的 X—Y 理论

后期的行为科学理论深入研究了人的本性问题。其中,美国麻省理工学院的教授道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)的 X 理论和 Y 理论有很高的地位。

麦格雷戈认为,传统的管理理论有很多缺陷,根本在于对人的看法不正确,对人性作了错误的假设。他把传统的管理观称为 X 理论,X 理论有三种观点:

(1) 一般人都有一种不喜欢工作的本性,只要可能,他就会逃避工作。

(2) 由于人类不喜欢工作的本性,对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥,以惩罚相威胁,以便使他们为实现组织目标而付出适当的努力。

(3) 一般人宁愿受指挥,喜欢逃避责任,较少有野心,对安全的需要高于一切。

麦格雷戈认为,与 X 理论相反的 Y 理论应作为传统的 X 理论的替代。Y 理论的主要观点是:人并不是懒惰的,他们对工作的喜欢和憎恶取决于这个工作对于他是一种满足还是一种惩罚;在正常情况下,人们愿意承担责任;人们都热衷于发挥自己的才能和创造性。

对比 X 理论和 Y 理论可以发现,它们的差别在于对人的需要看法不同,因此采用的管理方法也不同。据 X 理论来看,对于工人的需要,管理者就要采取严格的控制和强制的方式。如果按 Y 理论,管理者就要创造一个能多方面满足工人需要的环境,使人们的智慧和能力得以充分的发挥,以更好地实现组织和个人的目标。

(三) 现代管理理论

1. 系统管理理论

20 世纪 60 年代中期到 70 年代中期,从系统角度分析组织与管理问题的思想、理论和方

法取得了快速的发展。代表人物为卡斯特(F. E. Kast)等人。“系统”是指由若干相互依存的部分以一定的形式组合而成的整体。每个系统包括四个基本要素:

- (1) 从周围环境中获得这个系统所需要的资源。
- (2) 通过管理和技术过程促使输入物的转化。
- (3) 向环境提供转化后的产品或者劳务。
- (4) 环境对组织提供的产品或服务作出反馈。

系统管理思想认为,组织是一个系统,是由众多相互依存的要素组成的。例如,一个饭店是由前厅部、客房部、餐饮部、市场营销部、采购部、财务部和人事部等部门构成。每个部门能否顺畅运转会直接或间接影响到饭店的声誉和成败。管理人员的任务就是确保各环节相互协调和有机组合,以达到组织的整体目标。

2. 权变管理理论

权变管理理论是一种较新的管理思想,它的代表人物是英国的琼·伍德沃德(Joan Woodward)等人。“权变”,也就是“权益应变”。权变管理理论认为,组织和组织成员的行为是复杂的,不断变化的,没有一种管理方法和理论是“万能”的,管理者在采取行动时要根据环境的不同采取不同的管理方式。

这种管理思想的产生同现代经济活动的国际化、组织规模的扩大化和环境的复杂化直接相关。对于现代饭店管理而言,这种理论尤其重要。饭店管理者必须将自己的管理方式和方法与饭店内外部环境相结合,并与之相适应。

第五节 饭店管理的职能

饭店管理职能就是指饭店管理工作所发挥的功能和作用,是管理者与饭店实体相联系的纽带。饭店管理的本质就是管理者科学地执行管理职能。尽管目前关于管理职能的划分不尽相同,但它们几乎都包括计划、组织、控制、协调这四大职能。

一、计划

(一) 计划的含义

计划是管理的首要职能。所谓计划,就是企业组织根据环境的需要和自己的实际情况,确定组织在一定时期内的目标,并通过行动计划的编制、执行和监督来协调、组织各类资源以顺利达到目标的过程。简言之,计划就是“要做什么”和“怎么做”的行动指南。对饭店来说,计划决定饭店的未来发展方向和要实现的经济目标。

(二) 计划的分类

饭店计划的种类很多,功能各异。为了便于管理,使计划真正发挥作用,饭店可根据客观情况,按照不同要求和特点,制定不同类型的饭店计划。

1. 饭店长期计划与饭店短期计划

根据饭店计划的时间长短,饭店计划可分为饭店长期计划和饭店短期计划。

饭店长期计划是有关饭店的发展方向、规模、人员、经济、技术等各方面建设发展的长远

纲领性计划,为其他各类计划提供构架,具有前瞻性和预见性。长期计划一般由高层管理者制定,中、低层管理人员配合协作。其核心是制订饭店的发展目标,明确饭店发展方向,为其他各类计划提供构架,并使之适应外部环境的变化,它关系到饭店的生存与发展。

饭店短期计划是根据长期计划制订的。主要是指导饭店的日常经营、管理,内容比较具体、可行。短期计划主要由饭店中层管理人员制定,主管一级人员参与。

2. 饭店总体计划与饭店部门计划

按饭店计划涉及的范围,饭店计划又可以分为饭店总体计划和饭店部门计划。

饭店总体计划主要是围绕整个饭店或饭店的几个主要部门展开的,其主要内容包括饭店总体目标、策略、执行方案等。

饭店部门计划是指饭店各个部门制订的计划,包括部门实现的目标、各种策略等。饭店总体计划为部门计划提供一个基本框架,部门计划的好坏直接影响饭店总体计划。饭店总体计划与部门计划构成饭店计划的有机整体。

(三) 饭店计划的内容

饭店计划的主要内容如下:

1. 分析和预测饭店未来的情况变化

饭店组织的活动离不开所处的管理条件,饭店管理者在这一环节需要分析饭店的外部环境和内部资源状况,即通过分析饭店的外部环境特征及其变化趋势,找出变化规律,结合饭店内部对各种资源的拥有状况加以充分利用。

2. 制定目标

饭店管理者根据第一个环节的分析结果,确定饭店未来某个时期的总体目标和方案,包括确定任务、方针、政策等。

3. 编制行动计划

饭店管理者确定饭店未来的目标和方案后,必须对各种方案进行可行性研究,选定可靠的满意方案。编制行动计划的目的,就是将决策所确定的目标分解、落实到饭店的各个部门和环节,对相关部门和人员的工作提出具体要求。

二、组织

(一) 组织的含义

组织是为了实现目标,对人们的活动进行合理的分工和协调,合理配备和使用资源,正确处理人际关系的管理活动。饭店组织职能贯穿于饭店管理的全过程,是饭店管理的重要支撑,它是指为了有效地达到饭店的计划目标,管理者通过设定组织结构、划分部门、分配权力等手段对人力、物力、财力、信息等资源进行调配以协调饭店各种业务的管理活动。

(二) 组织的内容

饭店是一个综合性的企业,它有一套完整的系统,组织应充分利用这个系统的每个部门、每项设施、每个员工,使其在饭店经营活动中协调一致地发挥功能和作用。因此,饭店应围绕组织职能完成以下几方面的工作:组织结构—人员配备—组织管理体系—组织

变革。

1. 组织结构设计

饭店组织结构设计的目的是对饭店员工的工作分工协作关系做出正式、规范的安排,建立一种有效的组织机构,实现饭店经营目标。饭店组织机构要根据饭店的经营目标和等级标准来设计。

2. 人员配备

人员配备,即为饭店的各个岗位配备合适的人员。饭店在为每个岗位配置管理人员、技术人员和服务人员时,首先要满足饭店生产经营的需要,同时也要考虑满足员工的个人特点、爱好和需要,将适当的人员安排在适当的岗位。

3. 组织管理体系

饭店组织建立起来后,要维持并促进组织的运作与发展,饭店必须按照职务和岗位的内在要求来制定相应的组织管理体系,以保证饭店组织的正确运转方向,在稳定中实现动态的平衡。

4. 组织变革

组织变革是指对饭店组织的调整、改革和再设计。当饭店在运行中发现原先的组织设计不够完善或内外部环境出现新的情况,就有必要对饭店组织进行调整和变革,以提高组织的效能,增强组织的适应性,使饭店在竞争中立于不败之地。

三、控制

(一) 控制的含义

控制是对实现计划目标的各种活动进行检查、监督和调节。饭店控制是指饭店管理人员接受相关的市场信息和内部信息,按决策目标和标准,对饭店经营活动进行监督、协调、检查、分析和校正,使之不发生偏差,能按照正常的轨道运行,以达到预期目标的管理活动。

(二) 控制的类型

控制工作是实现饭店经营目标的基本保证,可使复杂的经营活动协调一致,避免管理失误,减少经济损失。有效的控制应该根据管理者和管理对象的不同情况,采取预先控制、现场控制和反馈控制等不同的控制方法,将控制职能贯穿于管理的全过程。

1. 预先控制

预先控制也称事前控制,指管理者通过对饭店业务情况的观察、预测和分析,预计可能出现的问题,在其未发生前加以防止的管理活动。

2. 现场控制

现场控制也称实时控制,指管理者在饭店业务进行过程中的控制,是饭店管理的一种有效管理方式。

3. 反馈控制

反馈控制也称事后控制,指管理者在饭店经营业务活动结束后,比较分析实际工作结果和预定目标,找出偏差原因,以便在今后工作中改进提高的管理办法。

饭店通过控制职能,可有效地防止差异的出现,使实际结果与计划目标之间的差异减小到最低限度;而一旦出现差异,控制职能又有助于管理者及时发现问题,采取相应措施进行调节,从而避免更大的损失。

四、协调

饭店企业是由多个部门,不同业务组成的综合性企业,任何一部分的不协调,都会影响饭店的整体运作。

(一) 协调的含义

协调是指组织领导者从实现组织的总体目标出发,依据正确的政策、原则和工作计划,运用恰当的方式方法,及时排除各种障碍,理顺各方面关系,促进组织机构正常运转和工作平衡发展的一种管理职能。饭店协调指系统地将饭店各部门的工作结合起来,以求更有效地实现饭店的整体目标。

(二) 协调的类型

协调的类型有很多,根据观念和操作上的不同形式和要求,可以将协调分为外部协调和内部协调两大类。

1. 外部协调

饭店的外部协调包括饭店与宾客的协调和饭店与政府部门、社会各方面的协调。

(1) 饭店与宾客的协调。饭店和宾客的关系是饭店一切关系的枢纽和中心。良好的宾客关系的建立依赖于有效的协调方式,如饭店通过市场调查、走访宾客、发放宾客意见单等形式来了解宾客需求,保证宾客的权益。

(2) 饭店与政府部门、社会各方面的协调。政府管理和监督的出发点是维护社会的利益,支持和促进饭店的发展。饭店应经常和政府部门协调,自觉接受政府的行业管理和行业监督,达到双方关系的圆满融洽。此外,饭店的发展与社会各有关方面有着广泛的联系。联系的过程中矛盾是在所难免的,饭店各部门,特别是公关部门,都有着与社会各方面协调的职责。

2. 内部协调

内部协调是指各部门和个体之间的广泛的联系和协作,内部协调又分为横向协调和纵向协调。

(1) 横向协调。横向协调也称为“部门间协调”。饭店中的各个部门,是饭店运作的具体对象,饭店业绩增长要靠各个部门之间具体操作和有效的协调来完成。在实际的部门协调时,经常是把问题推来推去,不把问题放到解决这一重点上,而导致饭店效益受损。饭店内部协调时,不仅要理解本部门的工作要素,而且要熟知饭店其他部门的工作制度及程序。关键要站在饭店大局着想,站在其他部门的位置着想,从饭店的实际效益出发,这样才能做到心平气和地去协调问题。

(2) 纵向协调。纵向协调也称为“上下级协调”、“垂直协调”。饭店的纵向协调也极为重要。饭店从总经理到领班,有多个级别层次,每个层次都是一个命令和信息的反馈通道。保证命令的统一性、及时性,依赖于饭店协调职能的发挥。

协调职能的发挥能使各部门的活动互相衔接、互相配合、互相促进,有序和谐地运转。虽然饭店中没有专门部门负责协调职能的执行,但事实上,上面几项职能中都包含有协调的内容。因此,有的管理学把协调职能称为“管理中的管理”。

饭店各管理职能并不是各自独立的一种概念,有的是并存或交叉的。可以说,各管理职能都是交叉的概念,管理者的职责表现为执行管理职能,管理者的才能表现为能得心应手、融会贯通地执行管理职能。饭店管理者应把各管理职能恰当地糅合起来,形成一种和谐的管理信息,内化成一种能力,融合成一个统一体并作用于饭店管理。管理效果如何取决于饭店管理者的管理水平和管理艺术。管理者应该懂得饭店的业务,懂得服务的全部知识,这样才能有效地执行管理职能。如果每个管理者都能科学地、自觉地执行管理职能,饭店管理也就自然会井然有序。

◎ 复习思考题

1. 什么是饭店和饭店等级?
2. 饭店的地位和作用是什么?
3. 饭店的类型有哪些?是如何划分的?
4. 现代饭店业经历了哪几个时期?各时期的特点是什么?
5. 叙述饭店业的发展趋势。
6. 简要叙述饭店管理的特点。
7. 饭店管理的职能有哪些?

案例分析

住宿酒店莫名被退房

祁女士的母亲和外婆要来上海旅游。为此,祁女士特意在某酒店预订了两天的客房,安排母亲和外婆住宿。第二天上午9时左右,祁女士接两人一起外出游览,不料晚上8时左右回来时,竟发现房间已被退房,连行李也不知去向。

祁女士立即找酒店方交涉,经过调查,酒店方告知她是隔壁一名住户申请退房,结果服务员误将她的房间退了。工作人员从监控录像上发现,当时一名服务员将他们的行李放在专门储放客人遗留物品的房间。在对行李进行查验时,祁女士说母亲放在包内价值2 000多元的化妆品不见了。

店方经过调查承认酒店确实存在退房上存在失误,但客户所说的“损失2 000多元化妆品”无第三方证明。最后酒店与祁女士达成书面协议,给予1 000元的精神补偿,由退房的服务员承担。

结合以上资料请分析:

该酒店在管理中存在哪些问题?应该如何改进?

实训拓展

.....

实训项目	饭店参观考察
实训宗旨	1. 实训目的:了解饭店的基本知识,增强对饭店产品的感性认识,为下一章节的学习奠定基础 2. 活动地点:选取本市四星级以上的饭店两到三家进行详细的参观考察
实训内容	饭店综合状况考察 1. 饭店客房的种类、数量 2. 饭店前厅的附属部门、分工 3. 饭店餐饮部的餐厅类别、数量
书面总结	总结内容要求 1. 详细列出所考察饭店根据不同分类方法而应归属的类型 2. 饭店不同类型客房的面积、设施设备特点 3. 饭店前厅部的位置、特点,具体岗位职责 4. 饭店餐饮部餐厅风格以及菜肴特色

第二章 饭店组织结构

◎ 知识目标

1. 掌握饭店组织的概念并了解其特点;
2. 熟悉饭店组织设置的原则与依据;
3. 掌握饭店前厅、客房、餐饮组织结构及岗位职责。

◎ 技能目标

1. 能够结合所学理论知识分析识别不同饭店的组织结构形式;
2. 对不同部门的不同岗位职责有详细的了解,为实施实训打下坚实的基础。

案例导读

.....

洲际酒店集团对其亚太区的组织架构进行重整和优化^①

近年来,洲际酒店集团在亚太地区经历了快速的增长。尤其在大中华地区,洲际酒店集团管理着 115 家饭店,还有 127 家饭店在筹划建设中,使其一举成为该地区最大的国际性饭店企业。同时,对饭店运营这一核心业务的持续投资也使得洲际集团加强了其领先优势。

洲际酒店集团正对其亚太区的组织架构进行重整和优化,以对这一地区的重点市场给予特别的关注。洲际酒店集团在大中华区的运营将作为一个独立的业务单元运作,由常驻上海的区域执行董事柏思远(Keith Barr)负责,并向集团 CEO 安德鲁·柯斯莱特(Andrew Cosslett)汇报。另外一个独立运营的业务单元覆盖亚洲南部、日本、韩国和太平洋地区,并将由驻新加坡区域执行董事 Jan Smits 负责,Jan Smits 也向 Andrew Cosslett 汇报。

这些变动只是洲际酒店集团大规模成本控制项目的一部分。其他措施还包括简化全球组织架构、适当成本控制、提高运作效率以及充分利用酒店集团的规模化采购优势。

该项目已在 2009 年的头两个月为洲际酒店集团节省了 3 000 万美元的成本,并将产生持续的效果。洲际酒店集团在 2009 年 8 月 11 日公布其 2009 年上半年的财务报告,其中包含成本节约的详细情况以及由于实施此计划而发生的一次性成本情况。首席财务官 Richard Solomons 同时负责商务发展业务,他将带领实施这项成本削减

^① 《洲际集团对其亚太区的组织架构进行重整和优化》,2009-07-02[2010-08-15],<http://www.05781.com/7days/post/65.html>。

项目。

洲际酒店集团 CEO 安德鲁·柯斯莱特表示:“洲际酒店集团在近几年得到了飞速的发展,并努力进行业务整合。现在是推进该项目的进程的时候,从而使业务效率得到全面的提升。”“亚洲地区始终是洲际酒店集团业务增长长期的推动力。在这个地区,我们有着坚实的基础和出色的运作团队。这次的重组将为我们保持行业的领先地位提供保障。”

❓ 请思考

洲际集团对组织结构进行了优化和重组,不仅为企业节省了成本,而且还带来了持续的经济效益。那么,饭店组织结构都包含哪些部门?各个部门的组织结构又是什么样的呢?

第一节 饭店组织结构和类型

饭店作为劳动密集型企业,人员众多,工种各异,其中服务的含量很大,因此,需要建立一个严密、科学、合理的组织结构,把各个部门及各部门的员工有效地组织起来,以实现饭店的管理目标。

一、饭店组织的概念、特点

饭店组织结构就是为实现饭店经营管理目标,对饭店工作任务进行分解、组合和协调,使相互联系、彼此合作的部门和人员,共同形成一个有机的整体。饭店组织结构是在饭店人员分工、职能分化的基础上形成的,与饭店的经营特点、工作任务密切相关,其主要具有以下几个特点:

1. 职权分离,互相制衡

饭店组织结构在对饭店工作任务进行分解、组合、协调的基础上,对权力进行划分,赋予不同等级的组织结构、不同工作岗位和管理人员不同的权力,并运用权力来协调饭店管理中的各种关系,共同形成饭店组织整体。在饭店管理中,“职权分离,互相制衡”是组织结构的显著特点。

2. 一体三面,协调配合

所谓“一体”是指饭店的组织结构和组织管理都是一个整体。它要求结构设计要从整体利益出发,形成一个分工明确、职权清楚、互相制衡又互相协调的整体。所谓“三面”,一是指具有清晰的职位和职位规范;二是具有流畅的信息沟通渠道;三是具有协调与配合精神,能够用组织手段来保证组织目标的实现。

3. 目的明确,适应环境

饭店设置组织结构的目的是为了完成经营管理任务。在这一总目标的指导下,来设置饭店组织结构的等级层次、为各级组织和各岗位人员安排具体的目标、任务。同时,饭店在设计组织结构时要充分考虑环境,如国家的政策、市场环境、饭店性质等,并随着环境的改变

而相应变化。

二、饭店组织结构设置的原则、依据

饭店组织结构是饭店管理体制的核心。在设置饭店组织结构时要依据相关的因素,从饭店的实际情况出发,以一定的原则为指导,以确保组织结构满足饭店经营目标的需要。

(一) 饭店组织结构设置的原则

1. 因事设职原则

饭店组织结构设计的根本目的是为了保证饭店目标的实现,使饭店目标活动的每项内容都落实到具体的岗位和部门,满足饭店业务经营的需要,产生最佳经济效益,即“事事有人做”,而非“人人有事做”。

2. 权责对等原则

处于饭店组织结构中的不同部门、不同职位的管理者的权力应由组织给予明确规定。各级管理者拥有权力的同时也应担负相应的责任。

3. 命令统一原则

命令统一原则即饭店中的任何成员只能接受一个上司的领导。指挥者向直接下属下达命令而不是越级指挥,也就是管理者在下达命令时也不得“串岗”。如果一个下属同时接受两个上司的指导就会无所适从,长此以往会给整个组织带来危害。

4. 管理跨度与授权原则

管理跨度是指一个管理者能够直接而有效地管理的下属人数。在饭店组织设计中,必须根据各项工作的性质,管理人员的知识、能力和精力以及下属人员的素质来确定合理的跨度。当组织在确定了各管理职位后,也应当同时确定该职位所拥有的权限。授权,是正式组织的授权,一部分是由制度给予明确规定的,一部分则由上司在职权范围内以一定的形式授予。权力应和职位相称,授权过大或过小都是对权力的误解。

(二) 饭店组织结构设置的依据

1. 投资结构

投资结构决定饭店组织管理模式和组织机构的形式。投资结构不同,反映投资主体意识和要求的饭店高层管理人员的结构也必然不同,他们必然决定和影响着饭店组织机构的设置及其管理工作。所以,投资结构是饭店管理组织机构设置的主要依据之一。

2. 饭店规模

饭店规模是由客房数量、餐厅类型和座位多少、服务项目的多少和同一时段的接待能力等多种因素决定的。其直接决定饭店组织管理的管理层次、管理幅度、机构大小和部门设置等各个方面,是饭店组织机构设置的一个重要依据。

3. 星级高低

饭店星级越高,设备越豪华,经营管理和服务质量的要求越高、越细致,用人也就相对越多,最终必然会扩大饭店组织机构规模。规模相同的饭店,因星级高低、豪华程度不同,其组

织机构的形式、岗位设置等也会有较大区别。

4. 服务项目的多少

饭店服务项目的多少直接影响饭店综合性程度的高低。两家建筑面积相同的饭店,服务项目越多,综合性越强,其所设置的领班或主管人员必然增加,从而需要扩大组织规模。

三、饭店组织的类型

饭店组织结构是饭店的基本架构,是饭店管理的重要组成部分。饭店组织的内外部环境不同,组织的结构类型也不尽相同,按照饭店的经营特点及组织设计原则,饭店组织结构主要有以下几种类型:

(一) 直线制组织结构

直线制组织结构是一种古老的组织结构形式。其特点是饭店内各种结构和部门按照纵向系统直线排列,形成自上而下的指挥系统,高层决策,集权程度高,如图 2-1 所示。

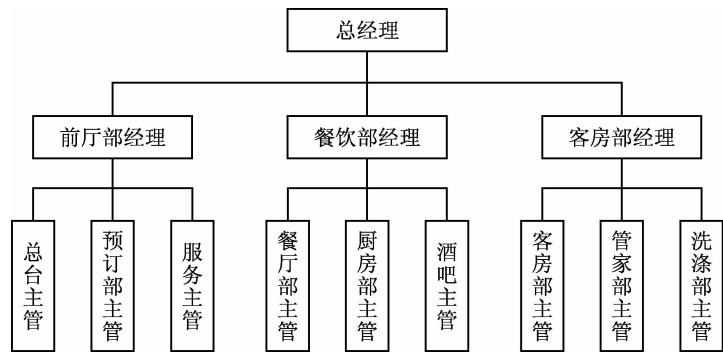


图 2-1 直线制组织结构

(二) 职能制组织结构

职能制组织结构是在泰罗提出的职能工长制基础上演化而来的。其特点是采用专业分工的职能管理者代替直线制的全能管理者,有各专业领域的职能部门和职能主管在他们各自负责的业务范围内向直线系统下达命令和指示。职能制组织结构在现实中没有得到广泛应用,用得更多的是它的变形——直线职能制组织结构。

(三) 直线职能制组织结构

直线职能制是在“直线制”和“职能制”的组织结构基础上发展而来的,以纵向统一指挥为主,职能参谋为辅。其主要特点是既保持了纵向系统统一指挥的优点,又充分发挥职能参谋部门的作用,从而提高了现代饭店的经营管理效率和水平,如图 2-2 所示。

(四) 矩阵式组织结构

矩阵式组织结构是在直线职能制垂直指挥链系统的基础上,再增设一种横向指挥链系统,组成矩阵式的组织结构。其特点是既有按管理职能设置的纵向组织系统,又有按产品、项目等划分的横向组织系统。横向系统的项目组所需要的人员从各职能部门抽调,他们既接受本职能部门的领导,又接受项目组的领导,一旦某一项目完成,该项目组立即撤销,人员

回原部门工作,如图 2-3 所示。

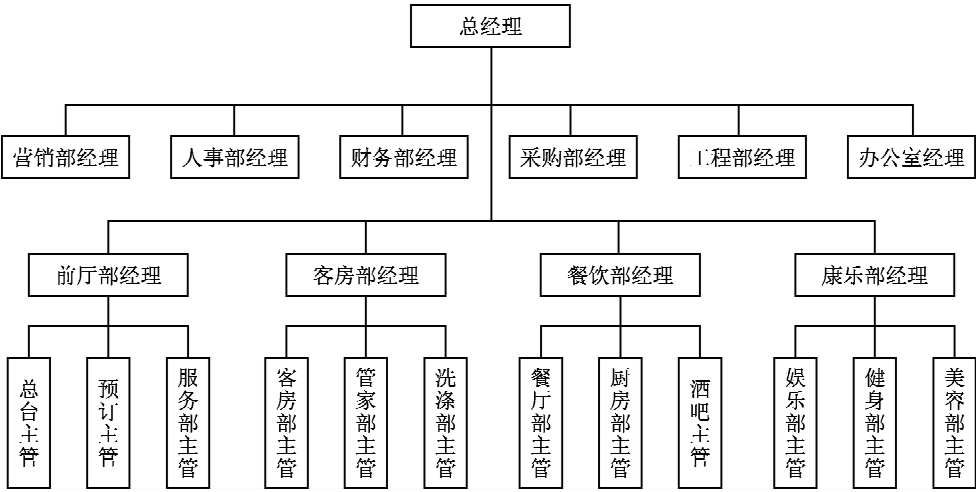


图 2-2 直线职能制组织结构

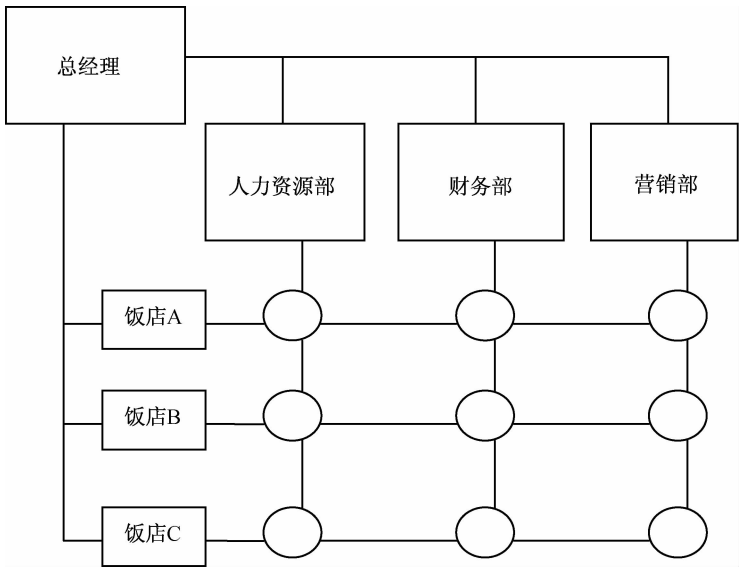


图 2-3 矩阵式组织结构

(五) 事业部制组织结构

事业部制组织结构,又称为部门化组织形式,其特点是在饭店总经理领导下设立多个事业部,各事业部有各自独立的产品和市场,实行独立核算,是一种实行集中决策、分散经营的分权组织结构,如图 2-4 所示。

以上是饭店的传统组织结构,每一种都代表了一种工具,这种工具依据组织条件的要求,帮助管理者使组织更加有效地运行。表 2-1 所示是这些组织结构的优缺点,饭店管理者应该不断对组织结构进行评价,以选择最合适的组织结构。

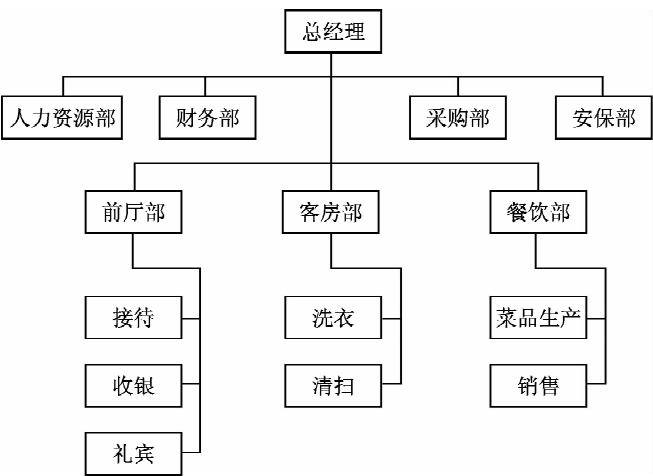


图 2-4 事业部制组织结构

表 2-1 饭店组织结构优缺点对比分析

传统组织结构类型	优 点	缺 点	适用条件
直线制	快速、灵活、经济	管理工作简单粗放,成员之间和组织之间横向联系差	产品单一、生产技术简单、客源范围小的小型饭店企业
职能制	专业化的管理使管理工作细致深入	容易形成多头领导,使下级无所适从	较少采用
直线职能制	既有利于保证集中统一指挥,又有利于发挥专业管理作用	易导致本位主义,缺乏横向信息沟通,弹性不足,对环境变化的反应比较迟钝,不利于培养综合型管理人才	大多数饭店企业
矩阵制	有利于加强各职能部门的横向联系,发挥专业人员的特长,增强组织的整体性	成员位置不固定,有临时观念,有时责任心不够强。人员受双重领导,有时不易分清责任	饭店集团公司或输出管理的一些大型饭店
事业部制	专门化管理和集中统一领导相结合,责、权、利关系明确,有利于调动中层管理人员的积极性,培养综合型高级经理人才	易造成职能重复,管理费用增加,对饭店资源和共享市场产生不良竞争,处理集权和分权关系难度较大,对事业部负责人要求高	大型饭店集团

知识链接 2-1

新型组织结构形式

随着全球化以及知识经济的发展,组织结构形式朝着更加灵活的方向变化,出现了一系列具有创新性质的组织结构形式。这些新型组织结构形式的一个共同特点是,通过企业的组织重构简化内部组织结构,尤其是正式组织结构,弱化等级制度,促进组织内部信息的交流、知识的分享和每位成员参与决策的过程,使得企业组织对外部环境的变化更敏感,更具灵活性和竞争实力。

一、虚拟组织

虚拟组织是利用一定的信息、通信技术特别是国际互联网将成员联系起来,具有虚拟的组织结构、虚拟的构成人员、虚拟的办公场所以及虚拟的核心能力的组织。

虚拟组织是一种规模较小,但可以发挥主要商业职能的核心组织,用结构理论术语来讲,虚拟组织决策集中化的程度很高,但部门化程度很低,或根本就不存在。

虚拟结构是小型组织的一个可行性选择,它可以通过充分利用外部资源来实现低成本扩张经营。同时,对于那些需要相当大的灵活性以对时尚的变化作出迅速反应的企业来说,如玩具、服装制造业,虚拟组织也是一个不错的选择。

二、无边界组织

无边界组织是在信息通信技术特别是计算机网络的支持下,通过以下一系列的调整建立的新的组织结构:通过取消组织垂直界限而使组织扁平化;通过设立多功能团队围绕工作流程运作来消除因职能部门存在而形成的组织水平界限;打破组织与客户之间的外在界限及地理障碍,实行全球化的经营战略以及公司间的战略联盟,建立客户与组织间的固定联系;通过远程办公,模糊组织界限。

无边界组织并不表明企业不需要边界,而是表明企业不需要僵硬的边界,使企业的边界具有可渗透性和灵活性,以柔性组织结构模式替代刚性模式,以可持续变化的结构代替原先那种相对固定的组织结构。

三、网络组织

在网络组织中,既强调等级,更强调协调。网络化组织的中心有个由关键人物组成的小规模内核,他们为组织提供着持久的核心能力。网络经济条件下可以充分利用互联网强大的整合资源能力,进行网络化的管理。通过互联网的开发,将企业所面临的众多分散的信息资源加以整合利用,通过一个界面观察到很多不同的系统,从而实现迅速、准确地决策。

新型组织结构形式的着眼点是简化结构,把企业的非核心管理职能逐步分离出去,集中力量增强核心能力和建立在核心能力之上的竞争优势。组织结构简化后,企业提高了组织协调能力,降低了管理成本,对外部环境的变化更加敏感,从而增强了竞争实力。在这些创新型组织结构中,精简掉的不仅仅是多余的管理人员或职能部门,还包括企业中不经常发生、处于非核心地位的管理职能。

第二节 饭店前厅部

前厅是宾客与饭店员工接触的主要场所,几乎涉及饭店提供的每项对客服务内容。对很多宾客而言,前厅就代表了饭店。

前厅部(front office),也称客务部、前台部,负责招徕并接待宾客,销售饭店客房及餐饮娱乐等服务产品,沟通、协调饭店各部门之间的关系,同时为客人提供各种综合服务。前厅部是饭店的重要组成部分,在饭店经营管理中占有举足轻重的地位,其工作质量的好坏和工作效率的高低直接影响到整个饭店的运转。

一、前厅部的地位和作用

1. 前厅部是饭店的销售中心和服务中心

前厅部是一个综合性部门,服务项目多,服务时间长。客房是饭店最主要的产品,前厅部主要通过客房产品的销售来带动饭店其他部门的活动。为此,前厅部应积极开展客房预订业务,为抵店的客人办理登记入住手续及安排住房,积极宣传和推销饭店的各种产品。

同时,前厅部还要及时地将客源、客情、客人需求及投诉等信息通报有关部门,共同协调整个饭店的对客服务工作,以确保饭店服务工作的效率和质量。所以,前厅部被认为是饭店的“心脏”、“神经中枢”,是整个饭店承上启下、联系内外的枢纽,无论饭店规模大小、档次高低,前厅部总是向客人提供服务的中心。

2. 前厅部是饭店的营业橱窗,代表饭店的对外形象

前厅是饭店工作的“窗口”。饭店前厅部的主要服务机构通常设在客人来往最为频繁的大堂。进入饭店大堂的人会对大堂的环境布置、设备设施和员工的仪容仪表、服务质量、工作效率等产生深刻的第一印象。而这种印象会长时间保留在客人的记忆表象中。同时,前厅又是客人离开饭店时最后接触的一个部门,是给客人留下最后印象的地方。前厅部的服务,贯穿于饭店对顾客服务的全过程,很大程度上决定着客人的满意度,其服务质量直接关系到饭店其他部门的服务效果。

3. 前厅部是饭店管理机构的参谋

作为饭店业务活动的中心,前厅部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。前厅部还定期向饭店高级管理决策层提供信息和意见,作为制定和调整饭店计划和经营策略的参考依据。

二、前厅部的服务特点

1. 工作内容庞杂,专业性强

前厅部的工作范围较广、项目多,通常包括预订、接待、问讯、迎宾、总机、收银、票务等一系列内容,并且每项工作有相应的规范与要求,专业性较强。所以要求前厅部在管理上要着重于员工的服务态度、业务技能、文化素养的培训,以求与客人建立良好的宾客关系,给客人

留下良好的印象。

2. 工作接触面广,管理难度大

前厅部在整个酒店的管理过程中肩负着协调功能,将与各相关部门发生联系,这就要求前厅部员工不仅要熟悉本身的业务,还要了解其他部门的情况,这样才能帮助客人解决问题。前厅部作为一个提供综合服务的部门,必须全天候 24 小时运转。从时间上看,前厅管理存在一定难度,这就要求其有完善的管理体系和制度以及训练有素的员工队伍。

3. 政策性强,关系全局

涉外饭店除了本身的经营、管理上需要有许多政策、制度外,还必须执行国家有关法令及涉外条例。作为窗口型行业,前厅部是具体执行这些政策的部门,其工作有着很强的政策性。

三、前厅部的主要任务

1. 销售客房

客房是饭店最主要的产品,销售客房是前厅部的首要任务,也是饭店经营的最主要的内容之一。一般销售客房的工作由订房推销、接待无预订客人、办理入住登记、排房及确定房价五部分组成。能否有效发挥销售客房的功能将影响饭店整体的经济效益。

典型案例 2-1

詹姆斯先生无房了

某日,一位外籍客人詹姆斯先生经旅行社订房入住秦皇岛某四星级酒店,预订一个标准间两天。但在总台办理入住手续时,接待员告诉詹姆斯先生,他的预订只有一天。而现在又正值当地旅游旺季,第二天的标准间难以安排。詹姆斯先生听后大怒,强调自己让旅行社在为他订房时曾明确要住两天的,订房差错的责任肯定在酒店。由此,接待员与客人在总台形成了僵持的局面……

① 分析

前厅部的重要工作之一,就是接受客人预订并为客人安排客房。该案例中的僵持局面之所以形成,是由于接待员误将詹姆斯先生两天的预订安排为一天。不论该错误是旅行社的原因,还是酒店的原因,结果都给客人带来了麻烦。不仅降低了客人本次在酒店消费的满意度,同时也影响了酒店的形象。因此,酒店客房部在处理订房业务时,一定要确定订房的数量与时间,避免出差错。

2. 联络和协调对客服务

前厅是饭店与客户沟通的桥梁,前厅部的服务人员应保持与饭店各部门之间的有效联系,与其密切配合,及时传输有关客务信息,协调涉及多个部门的宾客事务,保证对客服务的准确、高效,为饭店树立良好形象。

3. 提供前厅系列服务

前厅是对客服务的集中点,担负着为宾客服务的各项工作,如门厅迎送服务、问询服务、

投诉处理、为客人提供行李搬运、出租车服务、邮电服务等。高质量的前厅服务能使客人对饭店的总体管理水平留下良好的、深刻的印象。

4. 管理客账

前厅部作为饭店业务运行过程中的财务处理中心,主要任务之一就是要做好宾客账单的管理工作。一般来说,前厅需为住店客户分别建立账户,根据各营业部门转来的客账资料,及时记录宾客在住店期间的各项用款,且进行每日核计、累加,保持账目的准确,以求在宾客离店前为其顺畅地办理结账事宜。

典型案例 2-2

巧妙地提醒客人结账

1314 房的陈先生是与饭店有业务合约的客人,来店后无需交预付款,只在他消费额达到饭店规定的限额时书面通知他。现在陈先生又到了消费签单限额的时候,但总台发了书面通知后,陈先生没来清账,甚至连电话也没打来一个。因为是老客户,且以前合作顺畅,所以总台也只是例行公事地发了一封催款信,礼貌地提醒了一下,可催款信发出后,犹如石沉大海,还是没回音,消费额还在上升。

总台便直接打电话与他联系,陈先生当然也很客气:“我这么多业务在本市里,还不放心吗?我还要在这里扎根住几年呢,明天一定来结。”可第二天依然如故,总台再次打电话,委婉说明饭店规章,然而这次陈先生却支支吾吾,闪烁其词。

这样一来,此事引起了饭店的注意,经讨论后饭店决定对他的业务单位作侧面了解。了解的结果,使饭店大吃一惊:陈先生在本市已结束业务,机票也已订妥,不日即飞离本市,这一切与他“这么多业务在本市”“还要在这里扎根住几年”显然不符,这里面有诈。

饭店当即决定,内紧外松,前厅部以总经理名义送上果篮,感谢陈先生对本饭店的支持,此次一别,欢迎再来。陈先生是聪明人,知道自己的情况已被对方详知,第二天,自己到总台结清了所有的账目,总台对陈先生也礼貌有加,诚恳地询问客人对饭店的服务有什么意见和建议,并热情地希望他以后再来。饭店巧妙地既让陈先生下了台阶,又避免了饭店的经济损失。

⑨ 分析

.....

离店结账,是前厅部的重要工作内容。但在实际工作中,此项工作往往会碰到很多意外情况,如有客人损坏物品需赔偿及客人借口不想付费等。案例中的陈先生便是其中典型的一例。前厅部在处理此类事情时,不仅要保证饭店的利益不受损害,同时也要保护客人的尊严,以委婉的方法提醒客人。案例中,前厅部的处理方式,既保留了客人的面子,又保护了饭店的利益,可谓圆满的解决办法。

5. 处理相关信息资料

前厅是宾客活动的中心,因而是各类信息的集散地,包括外部市场和内部管理等各类信息,其中大到旅游业发展状况、世界经济信息,小至开房率,客人的住店、离店、预订情况等,前厅部不仅要收集各类信息,而且要对其进行加工、整理,送传到相应的经营、管理部门。

四、前厅部的组织机构

前厅部员工通常在一家饭店里占员工总数的 25% 左右。前厅部组织机构的模式不但影响着信息的沟通,也会影响到前厅员工的能力发挥,从而影响前厅部的工作效率乃至整个饭店的经营管理。因此,恰当的前厅组织机构对实现组织目标是至关重要的。

目前,前厅部的岗位设置没有行业的统一标准,组织机构的设置受到饭店类型、规模、等级、劳动力成本、管理模式等因素的影响。图 2-5 和图 2-6 分别是大型饭店和中型饭店的前厅部组织机构图。

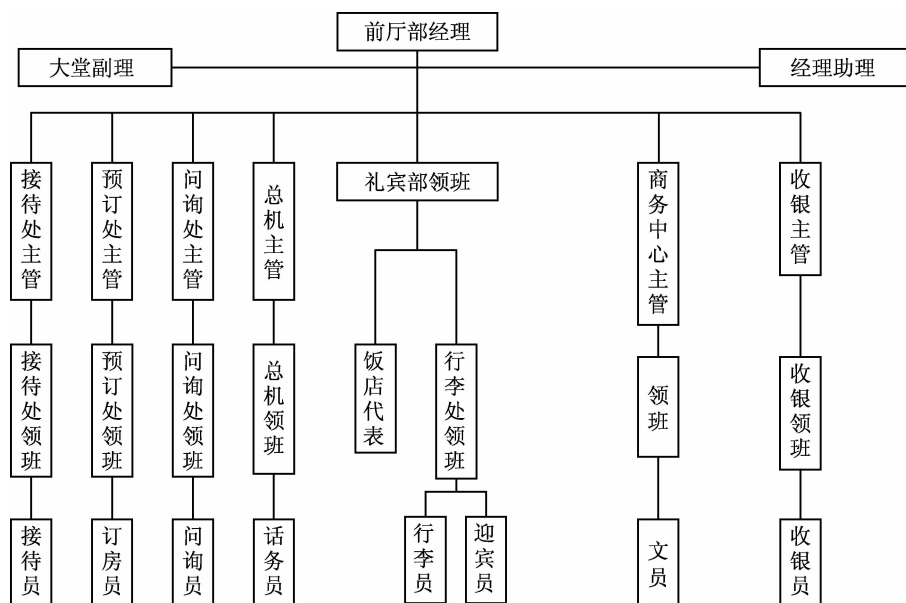


图 2-5 大型饭店前厅部的组织机构

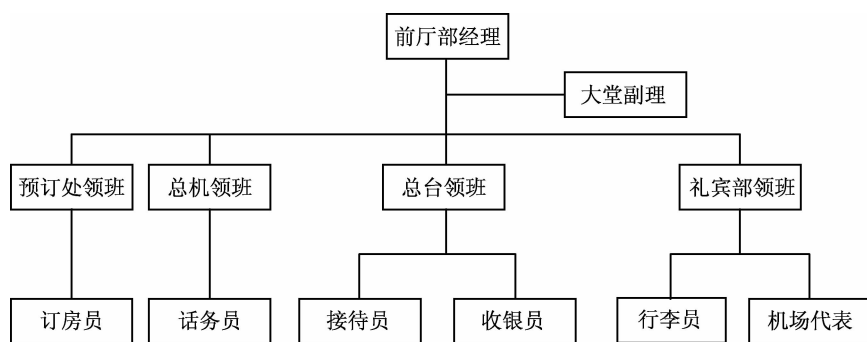


图 2-6 中型饭店前厅部的组织机构

一般来讲,小型饭店将前厅部与客房部合二为一,而中型饭店的前厅部往往单独设置。大型饭店的前厅部通常隶属于房务部,其管理层次和管理幅度都大于中、小型饭店,因此,在饭店总体管理中的地位也就更加突出。

五、前厅部主要机构的职能

前厅部通常由客房预订处、接待处、问询处、收银处、大厅服务处、电话总机、商务中心、大堂副理等机构组成,主要机构均设在宾客来往最频繁的饭店大堂地段。

1. 预订处

预订处(reservation)主要负责接受客房预订,办理预订手续,对预订进行计划安排,定期预报客源情况,保管有关资料。

2. 接待处

接待处(reception/check in/registration)又称“总台”,主要负责销售客房,接待抵达的住店客人,为客人办理住店手续,分配客房;掌握、控制客房出租状况;制定客房营业日报等表格;负责对内联络,协调对客服务工作。

知识链接 2-2

饭店前厅部的又一创新——自助入住

全球凯悦集团最新品牌 Hyatt Place 将安装 NCR 公司开发的 EasyPoint Xpress 酒店入住登记自助亭作为创新重点之一。

Hyatt Place 是凯悦集团为当今喜欢享受轻松的生活方式的人们方式所设立的一个新酒店品牌,以现代化的设计和前瞻性的技术为特色。作为创新特色的一环,酒店已经在试验点部署了 NCR Xpress 酒店入住登记自助亭,并计划在遍布美国的 100 多家 Hyatt Place 酒店安装 200 个自助亭。

NCR Xpress 酒店入住自助亭设计通过为客户提供更加快速的入住和结账手续以缩短排队时间,让客户享受直接的、现代化的和高效的服务。这一方案在大多数情况下能在一分钟之内完成确认预订、进行编码、确定生效并分配房间钥匙和打印客户账单等工作。

3. 问询处

问询处(information)的主要职责是回答客人有关饭店的各种设施、服务及市内游览观光、购物等内容的询问;负责办理客人委托事项,收发保管客房钥匙,处理客人邮件、留言,接待来访客人。

4. 收银处

收银处(cash/check-out)一般归属财务部。收银处的主要职责是办理客人离店时的结账手续,包括收取客人在店一切消费费用,收回客房钥匙、核实客人的信用卡、负责应收账款的转账等工作内容,催收核实账单,夜间审核全饭店的营业收入及账务情况。

5. 大厅服务处

大厅服务处(uniformed service)的人员一般由大厅服务主管、领班、迎宾员、行李员、委托代办员等组成。其主要职责是:负责迎送宾客;代客卸送行李;陪送客人进房,分送客用报纸、客人信件和留言;代客召唤出租车,协助管理和指挥门厅入口处的车辆停靠,确保道路畅通无阻;帮助客人办理其他委托事项。

6. 电话总机

电话总机(telephone switch board)的主要职责是为客人转接电话,为客人提供联络服务、叫醒服务、电话找人、接收电话留言、传播或消除紧急通知和说明以及播放背景音乐等。

7. 商务中心

商务中心(business center)为客人提供打字、翻译、复印、传真、电话及其他商务服务,另外,还可根据需要提供秘书服务。

8. 大堂副理

大堂副理(assistant manager)也称大堂值班经理,位置设于大堂显眼处。当饭店出现某种情况需要处理时,大堂副理即以饭店全权代表的身份及时进行处理,确保饭店日常运作的顺利进行。大堂副理是饭店与客人之间密切联系的纽带,为客人排忧解难,并负责监督问题的处理情况。

六、前厅部经营管理的发展趋势

1. 组织结构的扁平化,机构日趋精简

为最大限度地提高人力资源的使用效率,避免出现机构臃肿、人浮于事的现象,越来越多的饭店通过交叉培训在实际运作中将接待处、结账处合二为一。未来饭店前厅部的组织机构会向扁平化发展,一职多能、人尽其才,将对前厅部的工作人员提出更高的要求。

2. 服务更加精细化和个性化

前厅是饭店的“门面”和“心脏”,前厅服务人员的工作实际上是在向客人展示饭店的服务和管理水平。在这个与客人接触最为频繁的部门,很多酒店力求展示其最佳的服务。比如,一些酒店提倡“一站式”服务,根据预订资料为预抵客人做好充足的入住登记准备,当客人抵达时只需签字便可直接进入房间,最大限度地为客人提供方便。还有很多饭店培训其前厅员工能够准确称呼饭店住客,以提升顾客个性化服务的期望。

知识链接 2-3

酒店前厅部的管理助手——OPERA 前台管理系统

酒店的前台管理离不开全方位的系统工具,目前为各知名酒店集团所采用的是 OPERA PMS(前台管理系统)。OPERA PMS 在设计上迎合不同规模酒店以及酒店集团的需求,能快捷高效地处理客户预订、入住退房、房间分配、房内设施管理、入住客户膳宿需求以及账户账单管理等日常工作。

该系统主要包括客房预订功能、房价销售管理功能、客户资料管理功能、前台服务功能、收银功能、客房管理功能、应收账款功能、佣金管理功能、报表功能、设置功能、地域支持功能、后台接口功能和系统接口。

OPERA PMS 可以根据不同酒店之间运营需求的多样性来合理地设置系统以配合酒店的实际运作。除单体酒店模式外,此系统还提供多酒店模式,通过一个共享的数据库,为多个酒店进行数据存取甚至相互访问。

第三节 饭店餐饮部

一、餐饮部的地位和作用

饭店业发展初期,饭店餐饮部仅仅是为了满足住店客人的基本需求而处于从属地位。随着社会生产力的不断发展,国际、国内的社会交往日益频繁,旅游业的发展迅猛,饭店业在其中所起的作用日益突出,而由于饭店餐饮部能够为宾客提供高标准的综合性服务,因此需求量大增,为饭店餐饮发展提供了先决条件。

如今,餐饮部在饭店中的地位和作用日益显著,它不仅能够满足各类消费者对于餐饮产品的不同需求,同时也能够满足其对个性化服务的需求,为饭店在市场中树立良好的企业形象提供了保证,同时也为饭店创造了更多的经济效益。

(一) 餐饮部的收入是饭店收入的重要组成部分

随着饭店业的发展,饭店餐饮部越来越被管理者所看重。饭店的餐饮收入通常要占饭店总收入的30%~40%。由于餐饮部每日的就餐人数和人均消费额不固定,所以其收入的可变性很大。饭店通过加强经营管理、提高工作效率、突出风味特色等一系列手段可扩大销售量,增加餐饮部收入,以带动饭店总收入的提高。

(二) 餐饮部的服务质量直接影响饭店的美誉度

为宾客提供优质的服务是饭店成功的法宝。由于饭店餐饮部是提供食物产品的部门,而食物的各类特征是外显的,可以被宾客的感官直接感受到并加以评判,由此可以得出相应加工人员服务质量的水平。同时,饭店的餐饮部是面对面的对客服务的部门,服务人员的言行举止及服务质量均代表着酒店在宾客中的形象。宾客在舒适优雅的就餐环境中就餐,享受着美食的同时,又享受着具有高质量服务水平的服务员的服务,宾客自然会对饭店产生良好的印象,并对此给予宣传。

饭店作为销售服务的行业,要想提高其声誉进而提高其美誉度,就不得不在服务质量上下工夫,而饭店餐饮部是对客服务部门,其服务的优劣直接影响着饭店的声誉,从而影响其美誉度,因此,必须更加重视。

(三) 餐饮部是饭店营销活动的重要组成部分

饭店的营销活动是饭店对外宣传的主要方式之一,餐饮部作为饭店的重要经济来源部门之一,其经营活动在饭店营销中占有重要的地位。

在现代饭店管理中,管理者发现,消费者在挑选饭店的时候常常不以饭店的某些硬件标准作为挑选饭店的标准,而是以饭店在餐饮方面的突出表现为依据。据调查,其原因在于同级别的饭店的一些硬件设施基本相似,如客房的标准、康乐的设施等。而彰显个性化的餐饮部其灵活性、可塑性更强。同时,餐饮部还可以举行各种类型的美食节、慈善义卖等活动来塑造企业形象,从而提高其营业收入,为其饭店的整体营销提供必要条件。

典型案例 2-3

情人节尽在香格里拉大酒店

人生最甜蜜的事就是与爱人共度美好时光,而每年最甜蜜的时刻当然是与有情人共度浪漫情人节。在这“只羡鸳鸯不羡仙”的日子,且看上海浦东香格里拉大酒店精心策划的多款情人节营销广告。

“执子之手,与子偕老”

优雅的布置,华丽的外滩全景,翡翠 36 餐厅富于灵感的先锋派菜式,配以顶级香槟,每对情侣需花费人民币 2 588 元,如无需香槟,则仅需花费 1 988 元。同时,“浪漫 36”情人节派对也在翡翠 36 酒吧(紫金楼,36 层)甜蜜登场,每对情侣需消费人民币 260 元,包含两杯高级香槟。

“盈盈一水间,脉脉不得语”

在怡咖啡(紫金楼,二层)这个长达 120 米的餐厅用餐,来自五湖四海的大厨们准备了丰盛无比的开胃菜及主菜,加上甜品厨房准备的回味无穷的巧克力,将使这个充盈着欢声笑语的情人节之夜更加值得回味。怡咖啡情人节晚餐时间为晚 6 点至 10 点半,每位需消费人民币 388 元。

“执手相看,互诉衷情”

相比较而言,直面滨江的桂花楼(浦江楼,一层)则是“执手相看,互诉衷情”的好地方。古典的中国设计加上餐厅主营的淮扬菜、粤菜和川菜,还有中餐行政总厨张在平精心准备的情人节套餐,定会让人度过一个欢娱的夜晚。每对情侣需消费人民币 688 元,时间为晚 6 点半至 10 点半。

“月上柳梢头,人约黄昏后”

喜欢日本菜的情侣们同样可以在这个柔情似水、佳期如梦的日子,来到在日本拥有 177 年历史的滩万日餐厅(紫金楼,二层)和滩万寿司吧(紫金楼,一层)享用纯正的日式佳肴。滩万情人节怀石料理套餐每对情侣需消费人民币 1 588 元。此外,滩万寿司吧亦为情侣准备了丰盛的寿司套餐,每对情侣需消费人民币 1 388 元。以上套餐都包含一杯香槟或一杯粉红气泡清酒,只限晚餐供应。

“愿得一心人,白头不相离”

情人节特制珍藏鸡尾酒让您的浪漫之约记入爱情史册。特别制作的六款鸡尾酒配以施华洛世奇水晶首饰,熠熠生辉,每杯需消费人民币 2 888 元。酒店各家餐厅、酒廊及酒吧都有呈献(除西点坊和福临门)。

① 分析

餐饮部的服务具有灵活性和多样性的特点,因而更容易吸引顾客。本案例中的酒店,充分利用了情人节这一特殊的日子,为顾客提供了丰富多样的产品,充分满足顾客的不同需要。通过这一活动,不仅可以增加企业的收入,而且对于企业形象的塑造也大有益处。

（四）餐饮部是饭店中用工较多的部门

在众多劳动密集型行业当中,饭店业是其中一个比较大的行业;在饭店的众多岗位中,餐饮部的工作岗位最多,用工人数也最多。无论是厨师还是服务人员,都需要紧密地配合,发挥团体作战以及合理分工优势来共同完成服务任务。

由于餐饮服务行业中的某些岗位入门门槛较低,因此受到普通劳动者的欢迎。但是,随着人民物质生活的不断提高,宾客对服务质量的要求也不断提高,因此提高员工素质势在必行。

典型案例 2-4

餐饮企业人才匮乏成最大短板^①

继汽车行业的吉利、家电行业的海尔之后,2010年3月30日,国际餐饮业巨头麦当劳也宣布在上海建立起自己的“汉堡大学”。麦当劳中国首席执行官曾启山表示,中国麦当劳汉堡大学将成为麦当劳在中国以及亚太地区的管理培训基地。未来五年内,麦当劳计划投资2.5亿元人民币,为超过5000位管理人员提供运营管理及领导力相关培训。

分析人士指出,麦当劳自建企业大学的背后,反映出的是中国餐饮业高速增长与餐饮业人才匮乏之间的巨大矛盾。就在麦当劳汉堡大学宣布开学的同一天,中国烹饪协会常务副会长杨柳在北京烹饪协会举办的年会上指出:“人员短缺位列当前餐饮业存在问题之首。”高、低端人才全都难招,已经成为餐饮企业人员招聘当中的普遍现象。

① 分析

随着餐饮业的发展,餐饮企业对餐饮高级人才和基层员工的需求也越来越大。与此同时,顾客对服务质量的要求也越来越高。而目前,餐饮业的人才处于无序流动的状态,使很多餐饮企业的工作人员难以实现对接,甚至有的企业出现了“用工荒”的情况。因此,要想提高餐饮的服务质量,人才的培养与建立合理的人才流动机制都非常重要。

（五）餐饮部是平衡饭店经营中季节性差异的重要环节之一

在饭店的经营过程中,季节的差异性会使饭店在其经营策略上有较大的改动。如旅游旺季住店客人门庭若市,相关部门的人员、设备超负荷运转;旅游淡季时住店客人门可罗雀,相关部门则出现人员闲置、设备闲置。而餐饮部往往受季节性影响较小,不同季节推出不同风格的餐饮产品,可以在某种程度上缓和淡、旺季之间的收入差异等。

二、餐饮部的组织机构

饭店餐饮部作为饭店各经营部门中最重要的部门之一,具有所辖范围广、人员结构复杂、所涉及岗位繁多、员工文化程度差异大等特点,加之是整个饭店唯一生产实物产品的部

^① 《餐饮企业人才匮乏成最大短板》,载《北京商报》,2010-04-09[2010-08-15],<http://www.ccas.com.cn/Article/HTML/12347.html>。

门,具有生产环节要求严格等特点,使得餐饮部成为饭店中最难管理的一个部门。

要将这样一个复杂的部门合理地规划好,必须要有一整套科学的、行之有效的组织结构,在科学分工的基础之上使各部门之间各司其职,以保证其正常的运转以及分配给本部门的各项职责能够顺利完成。

餐饮部的组织机构因饭店自身状况的不同,其设置形式各异。从组织机构的设计过程看,没有统一的标准,以下简单介绍以饭店规模为依据的组织机构模式。

(一) 小型饭店餐饮部的组织机构

小型饭店由于规模较小,因此其餐饮部组织机构设置不宜过于繁杂,分工也不宜过细。小型饭店餐饮部组织机构如图 2-7 所示。图中清洗主管的职能类似于大、中型饭店管事部主管的职能。

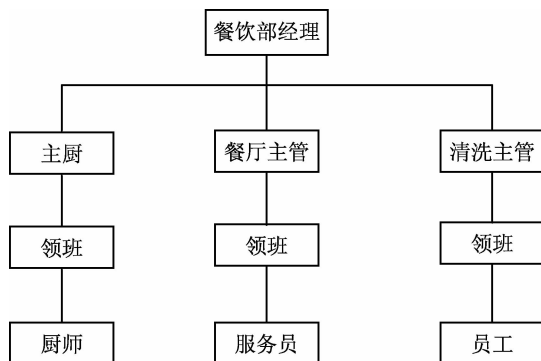


图 2-7 小型饭店餐饮部的组织机构

(二) 中型饭店餐饮部的组织机构

中型饭店的规模相对于小型饭店来说稍大一些,其组织机构划分也应稍微复杂,分工相对细致,功能也会更加全面。中型饭店餐饮部组织机构如图 2-8 所示。

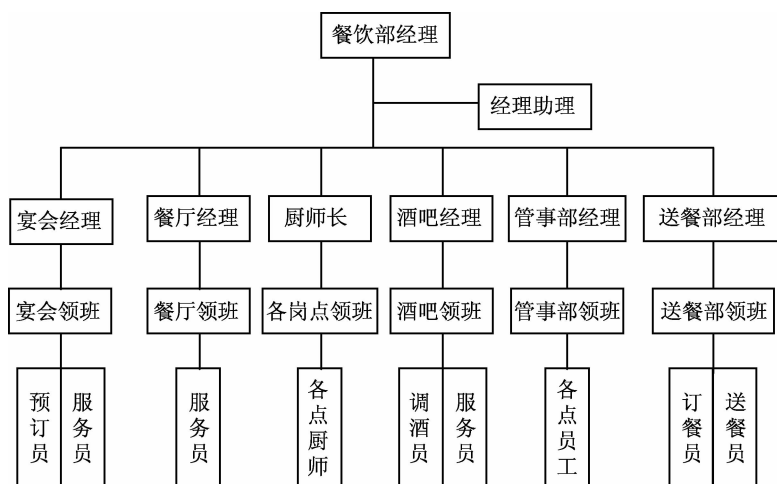


图 2-8 中型饭店餐饮部的组织机构

(三) 大型饭店餐饮部的组织机构

大型饭店餐饮部组织机构的设置最复杂,层次最多,分工最细。大型饭店餐饮部组织机构如图 2-9 所示。

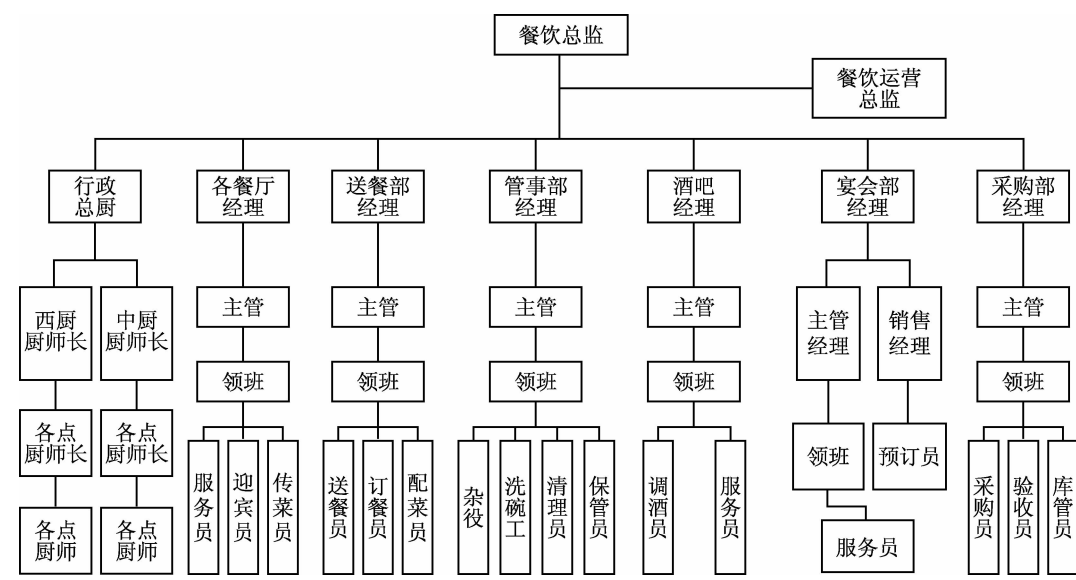


图 2-9 大型饭店餐饮部的组织机构

在饭店餐饮部的组织机构中,一般采取“直线职能制”的四级管理制度,即部门经理、主管、领班、服务员。其内部之间是垂直领导、横向协调的关系,使餐饮部成为一个有机的整体。

三、餐饮部的主要职能部门

无论是小型饭店的餐饮部还是中型饭店或大型饭店的餐饮部,都主要在采购部、厨务部、各营业点和管事部这四种业务之间进行运转以及相互联系,如图 2-10 所示。

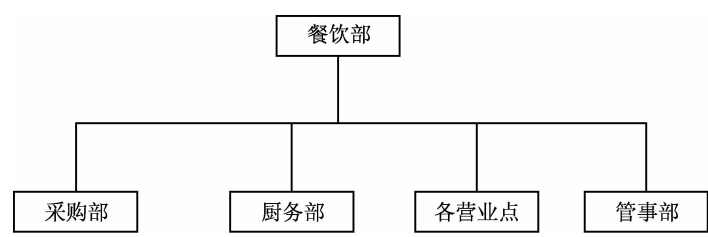


图 2-10 餐饮部的主要职能部门

(一) 采购部

采购部是饭店餐饮部的物资供应部门,是餐饮部产品得以生产的坚强后盾,主要负责餐饮部生产原料的采购与保管工作。其主要职能有以下几点:

(1) 保证餐饮部原料的供应,按时保质地为餐饮部组织和采购所需的物品,特别是食品原料和酒类饮料等。

- (2) 认真做好餐饮部原材料的验收与保管工作,将原材料妥善分管好。
- (3) 根据实际需要做好价格控制以及库存控制工作,以合理的方式节约成本。

(二) 厨房部

厨房是饭店的主要生产部门,负责整个饭店所有的中式、西式菜肴以及面点的加工制作,厨房更是餐饮部管理的中心环节,必须确保其产品质量,其主要职能包括:

- (1) 保证其产品质量,根据客人的需求,为客人提供安全、可口、卫生的菜肴。
- (2) 制订食品原料采购计划,控制原材料的成本,减少费用开支,加强对生产过程的监督与管理,避免浪费。
- (3) 负责厨师的培训,提高其产品质量,对菜肴不断推陈出新。

(三) 各营业点

1. 餐厅

餐厅作为提供食品、饮料以及相关服务来满足客人基本需求的场所,必须具备如下几个基本条件:首先,餐厅必须有相应的固定场所及相关硬件设施,以保证能够为顾客提供服务的可能;其次,餐厅必须提供一系列的食品、饮料及服务,为满足顾客饮食提供物质基础;最后,餐厅是以赢利为经营目的的,这也是为什么用优质的服务来培养顾客忠诚度的原因。由此可见,食物、饮料是基础,优质服务是得以赢利的保证,三者缺一不可。因此,饭店的餐厅应具有以下几种职能:

- (1) 用高质量的服务技能、热情周到的服务态度为客人提供优质的餐饮服务,在开展标准化服务的同时,根据不同客人的特点提供具有针对性的个性化服务。
- (2) 提倡全员营销理念,强调为顾客提供建议性的销售服务,避免在销售过程中引起宾客误会,以此保证餐厅的经济效益。
- (3) 对餐厅内的物品及财务进行严格管理,尽力减少经营成本,控制相应费用的开支,以保证最大化的经济效益。
- (4) 对于餐厅内相应的硬件设施设备应做到及时检查,及时维护,早发现问题早解决,以延长使用寿命。同时应加强餐厅的安全管理工作。

餐厅部是为宾客提供食品、饮料和良好服务的公共场所,在三星级以上的饭店餐饮部,根据不同顾客的需求,常常设置不同的餐厅。根据其所提供的食品、饮料和服务的不同,可分为以下几种:

- ① 零点餐厅。零点餐厅也叫点菜餐厅,是饭店的主要餐厅,包括中餐厅和西餐厅,一般为正餐厅,提供中餐和西餐菜肴,如图 2-11 所示。
- ② 咖啡厅。咖啡厅是一种规格较低的小型西餐厅,供应比较简单而又大众化的西式菜点、酒水饮料,如图 2-12 所示。
- ③ 酒吧。酒吧是专供宾客享用酒水饮料、休息和娱乐的地方,主要供应中式、西式酒类饮料和小吃,如图 2-13 所示。
- ④ 自助餐厅。自助餐厅是一种经济型快餐厅,它主要供应西式菜点,但也供应中式菜点,具有节省用餐时间、价格低廉、品种多、风味不同的优势,颇受宾客的欢迎,如图 2-14 所示。



图 2-11 零点餐厅



图 2-12 咖啡厅



图 2-13 酒吧



图 2-14 自助餐厅

此外,饭店为满足宾客的需求,还可以为宾客提供客房送餐服务。

2. 宴会部

宴会部是饭店中必不可少的餐饮设施,大型宴会厅可容纳上千人,小型宴会厅仅可接待一到两桌,一般饭店的多功能厅也常作为宴会厅使用。宴会厅在饭店经营中起着创声誉、创效益的重要作用。其主要职能包括:

(1) 对外宣传和销售各种类型的宴会产品,接受宴会等活动的预订,以此来提高宴会厅的利用率。

(2) 负责各种活动的策划、组织、控制、协调和实施等各项相关工作,组织各种类型的宴会、酒会、招待会等活动,并根据宾客的要求制定菜单,布置厅堂,备餐铺台,同时为宾客提供完整的宴会服务,以此来满足客人提出的各种要求。

(3) 控制成本与费用,以增加效益。

(四) 管事部

管事部是饭店餐饮部得以正常运转的后勤保障部门,其主要职能包括:

(1) 根据相应要求负责餐饮部内部申领、发放、保存、整理、收集、清洗和补充各种餐具等相应服务用品,以及将餐饮部所需换洗的布单及时交洗衣房。

(2) 负责特殊器皿,如银器及相应机器设备的清洗与保养。

(3) 负责培训和提高清洁工的业务技术,清扫区域内的卫生,收集和处理区域内的垃圾。

(4) 严格控制餐具的损耗,控制相应的成本费用。

第四节 饭店客房部

一、客房部的任务和特点

客房部又称为管家部,是饭店的一个重要部门。客房部负责所有房间的清洁和保养,配备各种设备,供应各种生活用品,提供多种服务项目,为宾客提供一个舒适、清洁、安全、方便、优雅的住宿环境,它在饭店中占有重要的地位。

(一) 客房部的任务

1. 科学有效地组织客房商品生产

(1) 做好清洁卫生,提供舒适的住宿环境,如图 2-15 所示。清洁卫生工作包括日常清扫,单项计划清扫和季节性或年度性清扫。为了给宾客提供舒适的住宿环境,客房部卫生清扫工作是所有工作里最重要的一环。因此,饭店应该制定明确的清洁卫生操作程序和标准,并制定相应的清洁卫生检查制度,以保证清洁卫生工作的标准。

(2) 维护保养好客房设备,确保客房正常运转。客房部范围内的设施设备品种多,数量大,使用频率高。能否保证各种设施设备的正确维护与保养,不仅关系着客房部能否良好地运转,而且还直接影响酒店的经济效益。

(3) 负责本部门员工的培训。客房部对客房产品质量的追求,使得培训变得格外重要。培训可以使员工的知识、技能与态度得到明显提高与改善,由此提高客房部的工作效率,获得更多竞争优势。客房部的员工培训主要包括对服务程序和操作技能的培训、人际关系相处技巧的培训和处理各种突发事件的培训。

2. 提供热情、周到、专业的服务

“宾客至上”、“服务至上”的服务宗旨是饭店服务人员职业道德的主要内涵。服务人员心中有宾客,把宾客当成朋友、亲人,想宾客所想,急宾客所急,有了这种境界,热情、周到、专业的服务才会在实际工作中表现出来。客房部为宾客提供的主要服务包括:卫生清扫工作,会客服务,洗衣服务,夜床服务(如图 2-16 所示)等。



图 2-15 舒适的住宿环境



图 2-16 夜床服务

3. 保障饭店及客人的安全

客房部的各项工作都要以安全为基础,如图 2-27 所示。只有在安全的环境里各种服务

活动才能展开,并确保其质量;也只有在安全的环境里,客房的经营管理活动才能取得理想的社会效益和经济效益。

4. 负责饭店所有布草及员工制服、客洗衣物的保管和洗涤工作

客房部不仅承担着收取、洗涤、熨烫、发放所有员工和住店客人衣物的工作(如图 2-18 所示),同时还负责饭店餐饮部和客房部所有布草的收取、洗涤、分发工作,其管理水平、洗涤质量、工作效率不仅关系到饭店经营活动和成本效益,而且也关系到宾客对饭店整体服务质量的评价。



图 2-17 安全疏散示意图



图 2-18 洗衣房一角

5. 与其他部门沟通协调,密切配合

客房部业务的顺利进行,需要客房部与其他部门之间处理好彼此间的关系,保持良好的沟通。这也是客房部顺利运转的前提条件。例如,客房部与餐饮部需密切沟通协调布草、制服的补给,客房送餐服务的安排;向工程部及时报修,保证设施设备得到及时快速的维修;从接待处获知宾客抵离时间;等等。

(二) 客房部的特点

1. 客房是饭店存在的物质基础

饭店是向宾客提供生活需要的综合服务设施的场所,它必须能向宾客提供住宿服务,而要住宿必须有客房,从这个意义上来说,有客房才能成为饭店,所以说客房是饭店存在的物质基础。

2. 客房是饭店的主体部分

首先从建筑面积来看,客房一般占饭店总面积的 70% 以上;其次从人员分配来看,饭店从业人员是以客房数量为标准,一般以每间客房 1~2 人来配备,而客房需要的员工总数占整个饭店人员的 1/3 左右。

3. 客房收入是饭店收入的主要来源

饭店的收入由出租客房、提供餐饮和出售其他服务项目所取得收入三大部分组成。这三大部分在饭店总收入中所占的比例根据国家不同而有所不同。美国的饭店客房收入占饭店总收入的比例较高,多超过 60%;其经济型饭店客房收入更是占到了饭店总收入的 80% 左右。我国大部分酒店的这一比例也都在 52% 以上。

4. 客房产品质量是衡量饭店产品质量的重要标准

人们衡量饭店的产品质量,主要依据饭店的设施设备和服务。设备无论从外观、数量或

使用来说,都主要体现在客房。宾客在客房的居留时间较长,较易于感受各种设施和服务的情况。在《星评》的评分统计里面,客房的分数也占 1/3 左右。因而客房服务水平常常被人作为衡量饭店等级水平的重要标准。

知识链接 2-4

世界最贵的客房

日内瓦威尔逊总统酒店,皇室楼顶套房每晚 65 000 美元。威尔逊总统酒店的皇室楼顶套房很难预订,一般要通过酒店主席才能预订到。套房占了酒店的一层,通过私人电梯到达,有 4 个卧室、4 个浴室,可以鸟瞰日内瓦湖和白朗峰。套房设有防弹窗户和门,经常有明星和国家领导人来这里入住。

二、客房部的发展趋势

1. 项目丰富化

客房部服务项目的设立不应局限于档次、星级等的限定,而是应该充分考虑客人的需求和饭店的实际情况,使服务项目丰富化。例如,商务型饭店的客房里可摆放计算机,供客人上网收发 E-mail;根据客源市场不同,有针对性地推出女士客房、儿童客房、残疾人客房、盲人客房等。

典型案例 2-5

枕头不再单一

目前很多酒店都先后推出了“枕头菜单”的服务项目。根据“枕头菜单”的温馨提示,宾客可依据自身需求,选择最合适的枕头,保证睡眠质量。在“枕头菜单”上通常会有这样的内容:

尊敬的客人,您好! 为了让您度过一个舒适的夜晚,保证您的睡眠,我们为您精心准备了以下几款枕头:抽空乳胶枕、磁疗保健枕、丝棉枕、薰衣草定型按摩枕、野菊花定型按摩枕、天然麦饭玉石枕、定型木棉枕、决明子枕、荞麦壳枕……

⑨ 分析

随着饭店业的发展和饭店之间竞争的激烈,服务项目的周全以及丰富程度已经成为评价饭店服务的重要内容。各大饭店纷纷推出了不同的服务项目,大到客房装修,小到细节关怀,突破了星级的限定,充分考虑了客人的需要。客房部枕头不再单一,就充分体现了客房部服务项目的逐渐丰富。

2. 服务个性化

在标准化、程序化日趋相同的现代饭店里,个性化服务已经成为饭店之间竞争的有力措施,成为服务的大趋势。客房部通常建立完善的客史档案,并根据客人需求的变化不断调整服务的规程和标准,如和常住客人约定清扫时间,为 VIP 客人提供喜爱的水果、茶等物品,为

有访客的宾客主动添加杯具和座椅等。

典型案例 2-6

天梦之床——最佳睡眠体验

威斯汀酒店在对住客进行调查时发现“一整夜舒适睡眠”是酒店应该为客人们提供的最重要服务。在这个重要信息的指引下,威斯汀酒店迅速启动了打造“最佳睡眠体验”的巨大工程——投入3 000万美元打造了天梦之床。做工精细的天梦之床由10层组成,包括威斯汀酒店特有的被套、羽绒被、定制弹簧床垫、埃及棉质床单、13英寸双垫层舒适床垫和五个豪华的各式枕头及靠枕。在这张全白色的大床里安睡,宛若被朵朵白云环抱。10年间,遍布全球的威斯汀酒店凭借天梦之床的绝佳睡眠保障,吸引了逾7 500万宾客,其中包括美国总统、好莱坞影星以及体育明星。目前,天梦之床已成为威斯汀酒店的代表符号。

⑨ 分析

服务越来越体贴周到、充满个性化,是饭店服务发展的趋势。个性化服务是现在许多饭店企业打造自身品牌,获得竞争优势的途径之一。营造环境和氛围是展现饭店个性最直接的途径,也是饭店企业文化的再现。饭店不仅提供产品,还需给人以舒适的享受,提供一段美好的回忆,这正是人们对服务感受更为细腻的要求。威斯汀的天梦之床以创新思维为顾客提供最佳的睡眠体验,同时也使威斯汀赢得了世界的信任和支持。

3. 设施设备智能化

科技的不断进步,对饭店的各种设施都提出了更高的要求,同时也驱动着客房的设施设备向着智能化的方向发展。例如,客房钥匙使用感应门锁、指纹门锁系统;服务人员不需要进入房间就能根据智能监控系统掌握所有客房的温度、空调运行状态、是否有人等情况;等等。

典型案例 2-7

下一代客房门锁系统即将到来

无线通信继续引导酒店门锁技术的最热门态势,各厂商都迫不及待地想实现与酒店管理系统和顾客移动电话的无线通信。大多处于领先地位的安防设备提供商,其产品都基于NFC的可操作性做了一定的改动。

NFC是近距离的通信,是一种短程无线连接技术,它能让电子设备间实现简易安全的双向交互。起初,游客会通过预订或者可能通过参与酒店的忠诚度项目而注册为该酒店的NFC用户,然后他们的手机会收到有关酒店房间信息的文字消息以及一个房间的密钥。顾客抵达时就不需要进行登记,手机可作为驻留期间房间的钥匙使用,他们可借助手机直接进入分配好的客房。

⑨ 分析

饭店服务设施的智能化,是饭店业发展的一大趋势。各式各样的新技术不断应用

于饭店服务,智能化、个性化服务大放光彩。它强调产品和服务的数字化、网络化、智能化,主张按照顾客的需要进行有效生产和服务。对饭店而言,实行个性化、智能化的服务是饭店未来竞争取胜的重要杀手锏。更有甚者,机器人被引入饭店服务也将成为可能。

4. 客房绿色化

绿色客房指饭店客房产品在满足客人健康要求的前提下,在生产和服务的过程中对环境影响最小和对物资消耗最低的环保型客房,它是 21 世纪人们追求回归自然的必然结果。因此,客房内的为减少水电浪费的棉织品免洗提醒卡、人去电停的电力控制系统、客房一次性用品退出等都是客房绿色化很好的方法。

典型案例 2-8

简单的一步:用房间钥匙实现绿色环保

一种环保型的、生物可降解的客房钥匙卡将会长期在欧洲使用,它们由生态环保木制成,2009 年 8 月在美国亮相,当时科罗拉多州丹佛市的酒店在民主党全国代表大会(Democratic National Convention)时采用了这种钥匙卡。据科罗拉多州 Sustainable Cards 公司的 Peo Akesson 称,推广此类钥匙卡每年将能减少美国 1 300 吨的塑料废弃物。

⑨ 分析

饭店行业清洁排污、生活垃圾排放、能源消耗等问题绝对不可轻视。在欧美先进国家,企业主认为投资于环境保护,就等于提升了企业未来竞争的优势,因此,饭店的环境管理将是当代饭店管理的一个新课题。

三、客房部的组织结构及岗位职能

(一) 客房部组织结构

由于饭店客房部所采用的服务模式不同,其组织结构形式也有所不同。最为常见的两种服务模式为楼层服务台式和客房服务中心式。楼层服务台式服务模式是指饭店客房部在靠近电梯口或楼梯口的位置设置为住店客人提供服务的服务台,也就是楼层服务台。楼层服务台式组织结构如图 2-19 所示。

由于楼层服务台有服务员值班,这大大加强了客房部与住店客人之间的交流,也能够使服务员为客人提供较好的面对面的针对性服务;同时,楼层服务台的设置有利于酒店楼层安全保卫工作的开展;此外,楼层服务台的设置也有利于酒店客房部及时准确地了解酒店客房的房态及运营情况,为前厅管理工作提供及时准确的信息参照。

但是,楼层服务台模式正慢慢被现代酒店所淘汰,其主要原因在于楼层服务台有诸多的缺陷,具体表现在:

- (1) 楼层服务台三班倒,投入的人力较多。
- (2) 每层都有楼层服务台,导致管理点分散,不利于饭店客房统一管理。

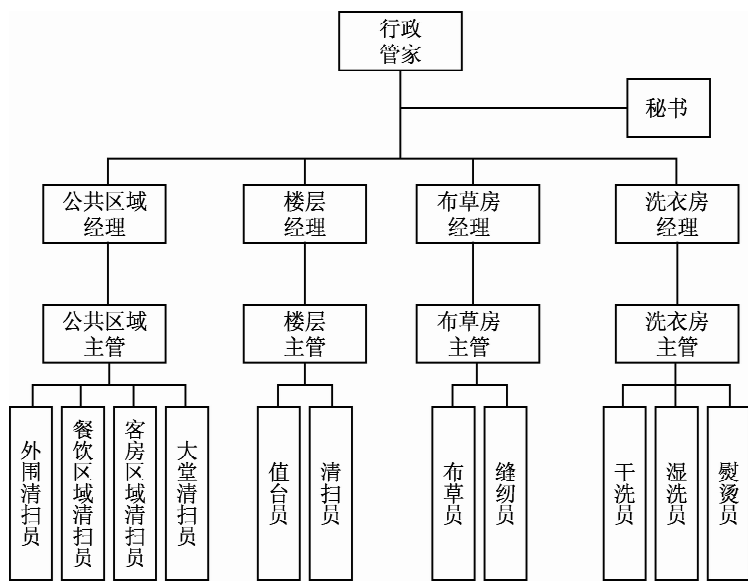


图 2-19 楼层服务台式组织结构

(3) 楼层服务台一般设置在楼层走廊较为显眼的位置,这会使客人感到不自由,客人隐私得不到有效保障。

(4) 由于无人监督,楼层服务台的服务员行为过于散漫,偶尔会做一些与工作无关的事情,这将严重影响酒店声誉。

客房服务中心是现代饭店客房管理的主导模式,是饭店客房管理的神经中枢,主要通过电话的形式为饭店的住店客人提供周到的服务。客房服务中心式组织结构如图 2-20 所示。

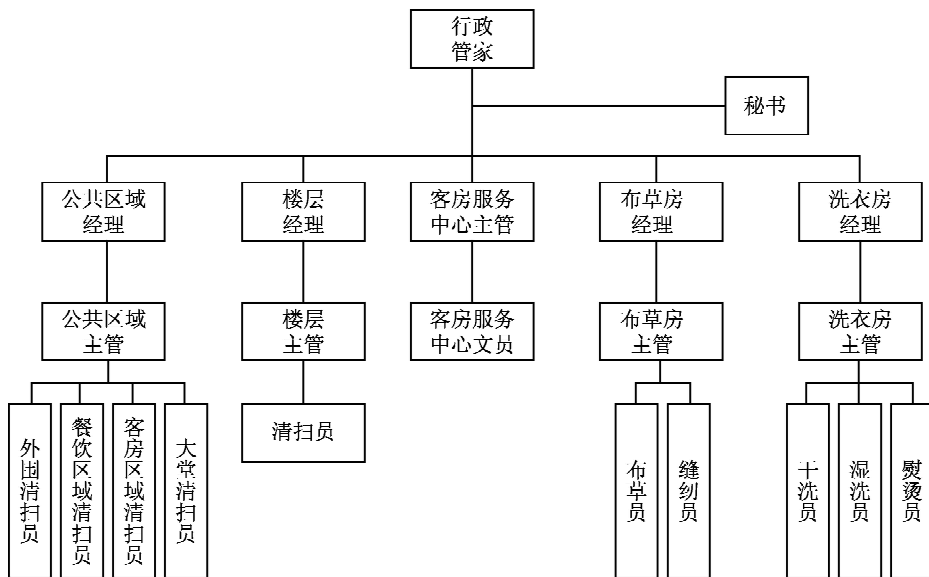


图 2-20 客房服务中心式组织结构

客房服务中心的模式大大减少了人员的编制,节省了人力,降低了成本;保证了客房楼

层区域内的安静,为客人提供了一个较为安宁和私密的空间;有助于对客房服务人员的调度与控制;保证了客房管理信息的畅通,有助于加强对客房整体运作效果的把握。

但客房服务中心并非没有缺陷,其缺陷主要表现在:

(1) 在设施设备方面对客房服务中心的硬件设施提出了较高的要求。客房服务中心一般需要设置 BP 机呼叫系统、电话系统,还需要在楼层安装监控设备,以保证酒店楼道的安全,这样一次性投入的成本是比较大的。

(2) 客房对内对外管理方面都会存在一些不安全的因素,会影响住客的安全感。

(3) 在人力资源的要求方面,客房服务中心的管理模式需要训练有素的员工队伍来支持,一旦配合得不好,会影响整体功能的发挥。

(4) 客房服务中心不提供面对面的对客服务,使服务不具有直接性,缺乏人情味,致使客人对客房服务员的信赖度降低。

(5) 通过电话来进行呼叫,导致服务员往往不能够主动发现客人的需求并及时提供服务。

(二) 客房部主要机构岗位职责

1. 布草房

布草房是一个营业窗口,负责所有布草、制服的收取、发送。其具体职责如下:

(1) 负责全酒店员工的制服管理工作,并准确上报其数量及购置计划。

(2) 储备及控制酒店的布草及制服,包括所有布草,如餐饮部的台布、餐巾、台裙以及客房部的床垫、毛毯及枕套等;购买及更换所有布草及制服。

(3) 所有客房、餐厅及厨房的布草交由布草房负责,以一换一为原则。

(4) 所有制服之交由布草房负责,须做到认真、细致、数目相符、条理分明。

(5) 布草及制服的修补。

2. 客房服务中心

作为客房的调度中心,客房服务中心承担着统一指挥、对客协调、部门沟通等重要工作。其具体职责如下:

(1) 管理楼层万能钥匙,安排人员对客房进行清洁打扫。

(2) 接受宾客各种服务要求,对客服务统一调度。

(3) 与前厅部保持密切直接的信息沟通。

(4) 负责与布草房、洗衣房进行布草、衣物的交接工作。

(5) 与工程部沟通,递交维修单,检查维修情况。

(6) 协调与其他部门的沟通联系。

3. 洗衣房

作为负责洗涤熨烫员工制服和客人衣物的部门,其具体职责如下:

(1) 负责酒店布草的洗涤熨烫。

(2) 负责员工制服的洗涤熨烫。

(3) 负责客人衣物的收取、洗涤、熨烫与返还。

(4) 与工程部密切合作维护与保养洗衣房的设施设备。

(5) 协调与其他部门的关系。

4. 公共区域

作为承担最大工作面积的部门,其主要职责如下:

- (1) 负责饭店室内外公共区域的清洁卫生工作。
- (2) 负责饭店的卫生防疫等工作。
- (3) 负责饭店绿化、花卉的养护工作。

5. 楼层服务台

楼层服务台一般设置在各楼层靠近电梯口或楼梯口的位置,其主要职责如下:

- (1) 负责为本楼层的住客提供日常服务,如访客登记、钥匙保管与发放等。
- (2) 负责与其他部门进行沟通协调。
- (3) 负责本楼层的安全监督与管理。

◎ 复习思考题

1. 饭店组织机构设置的原则和依据是什么?
2. 饭店常见组织结构类型有哪些?各自特点是什么?
3. 前厅部的地位和作用是什么?
4. 前厅部的主要任务是什么?
5. 餐饮部的地位和作用是什么?
6. 常见的餐厅种类有哪些?
7. 客房部的任务和特点是什么?
8. 客房部的发展趋势是什么?

案例分析

为迎接奥巴马 北京国际俱乐部前三天停业

被誉为超五星级豪华饭店的北京国际俱乐部于1997年开业。这家位于北京建国门外大街的饭店由著名的喜达屋酒店管理集团管理,一直是国内外政要高官以及国际特派专员的聚会之所。

在奥巴马即将来华访问期间,奥巴马的美方代表团包下了酒店全部258间客房。而奥巴马入住的总统套房,是全酒店唯一的一间,每晚的门市价格接近6万元人民币。奥巴马访华先遣团曾多次前来调研。为了迎接奥巴马的到来,北京国际俱乐部进入了最高级别的安保与接待状态。早在奥巴马总统抵达前三天该酒店就已不接待新近入住的客人。酒店四周的马路也开始限行,市民和任何车辆都不得通过。这一临时限行措施到11月18日奥巴马代表团离开后才解除。

结合以上资料请分析:

北京国际俱乐部会有哪些部门参与到此次接待活动中?它们相应地发挥着怎样的作用?

实训拓展

实训项目	饭店部门调查
实训目的	通过对市内至少三家以上不同组织结构类型的饭店进行调查,了解其组织结构类型的特点以及其组织结构和岗位职责
实训内容	1. 饭店所采用的组织结构类型 2. 前厅部所设部门及职责 3. 客房部所采用的服务模式及各所属部门职责特点 4. 餐饮部所设部门及其职责
书面总结	总结内容要求 1. 画出不同饭店的组织结构图 2. 画出前厅、客房、餐饮三个部门的组织结构图 3. 比较分析各酒店的组织结构特点,并提出合理化建议

第三章 饭店营销管理

◎ 知识目标

1. 了解饭店营销的概念和饭店营销环境;
2. 掌握饭店营销组合策略;
3. 掌握最新的营销理念。

◎ 技能目标

1. 能够运用 SWOT 分析法进行市场环境分析;
2. 掌握不同的价格策略,并能对不同酒店的营销策略进行辨识。

案例导读

.....

从免费增值服务到线上销售 豪华酒店营销战^①

过去两个月中,国内绝大多数豪华酒店入住率都在全球经济危机的打击下呈现出持续下跌的趋势。在环球凯悦集团(Global Hyatt Corporation)总裁兼首席执行官马赫澜(Mark S. Hoplamazian)看来,这样的情况确实日趋严重:“华尔街经济瞬间崩塌,对我们的产业影响相当大。我们的顾客花钱已经不像以前那样多了,旅行的次数也开始减少。大多数公司希望借助电邮和视频会议来取代商务出行。”马赫澜已经开始着手应对现时的危机。和他一样,其他豪华酒店同行也纷纷施展各类推广计划,其策略的主旨无不是努力从危机中寻找转机。

一、降价与网络促销战打响

面对过高的空房率,雅高酒店集团大中华区首席副总裁默里(Robert Murray)也说:“在当前的经济危机下,我们在行业中率先采取措施来刺激中国以及整个亚太地区商务及休闲旅游市场。”他所说的措施包括不久前推出的大型限时特惠——通过雅高在线预订系统,可获得4月至7月亚太区300多家雅高酒店高达七五折的房价优惠。其中,大陆地区的每个标准间优惠价为308元/晚,而香港地区则为426港元/晚。

“我们相信这次前所未有的大型客房特惠活动将吸引客人们重回旅游市场。”默里在采访中也强调,类似的降价促销是应对目前危机的“暂时性手段”,而非“长期策略”。

和雅高酒店一样以网络促销为切入点的,还有香格里拉集团。事实上,香格里拉一直鼓励客人通过其网站预订酒店,并承诺给予最优惠价格。在上海浦东香格里拉大

^① 从免费增值服务到线上销售 豪华酒店“诱”客记[EB/OL]. 2009-04-07[2010-04-22]. <http://info.hotel.hc360.com/2009/04/071048125388-2.shtml>.

酒店,网络成为其服务客人的重要渠道。网络积分兑换,其实是变相降价的一种形式。这家酒店对其忠实客人的奖励计划是:在其 11 家餐厅、酒吧或“气”Spa 消费(不包括早餐、宴会/外卖、室内迷你吧和房内送餐),每消费人民币 10 元,即可换取 1 个香格里拉积分。凭借这些积分,客人可以在 shang-rewards 网站上查找并兑换相应的礼物,如在该酒店集团旗下的多家酒店及度假村免费入住,兑换 iPod shuffle 或天梭表,甚至还有宝马 325i。

而和香格里拉集团的积极应对之策如出一辙的,还有来自洲际酒店及度假村集团的新举措:在 4 月 30 日前,洲际优悦会会员在全球范围内入住集团旗下酒店,每第三晚符合奖励标准的住宿均可赚取 3 000 点红利积分或 1 000 点红利飞行里程。喜达屋酒店及度假村集团也推出了类似的积分推广计划。该集团会员每住宿 10 晚,就可享受累计高达 10 000 点的奖励积分。这些积分可以在全球 890 多家参与该项目的酒店和度假村中兑换免费住宿,还可在几百个航空公司兑换免费机票。

二、免费的酒店服务更增值

艾美酒店(Le Méridien)在危机开始显现之初,就开始着手探索提升产品价值的方法。最佳的例证是米其林三星大厨让·乔治·冯格里奇顿(Jean-Georges Vongerichten)为其设计的独家特色早餐。如果有一家豪华酒店不仅能提供比较优惠的房价,同时还能免费赠送平日里排长队才能享受到的米其林大厨杰作,想必任何一位旅客都会对此动心。这位大厨用非传统的方式,设计出了鸡蛋苏打芝士配奶香面包三明治、烟熏三文鱼配蒸豆腐脆面包圈和意式浓缩咖啡蒸蛋等特色早餐。

所有的商务旅客都知道,在五星级酒店上网的费用可不算一笔小数目。但香格里拉酒店为了吸引客人,全面向宾客提供免费无线及有线网络服务。香格里拉酒店集团董事兼总经理及行政总裁钱满都说:“在酒店客房、公共区域、餐厅和多功能厅提供免费使用的互联网,是香格里拉在这个特定时期为客人提供的进一步承诺。宾客可以把高速的网络接入作为客房的必备设施,而不再是奢侈的附属品。”

❓ 请思考

随着饭店竞争的日益激烈,各家饭店都争相采用不同的营销策略。可到底什么是饭店营销?在以上案例中提到了网络营销、降价策略和免费增值,除了这些营销策略外还有什么营销策略呢?

第一节 饭店营销概述

一、饭店营销的概念

市场营销观念产生于 19 世纪末 20 世纪初,首先运用在工业企业产品销售中,世界饭店业引入市场营销观念是在 1970 年左右。目前,营销管理已成为饭店重要的管理活动,结合营销科学和饭店行业的自身特点,可以对饭店营销作如下界定:

饭店营销是饭店管理者为实现饭店经营目标,通过市场调研,了解宾客需求,并使宾客

满意而展开的一种有计划、有组织的活动过程。

知识链接 3-1

营销的定义

美国著名市场营销学家菲利普·科特勒是这样为营销下定义的：“营销是指通过合适的交流和促销，将合适的商品与服务在合适的时间和合适的场合销售给合适的人。”

盖里·特莱帕则这样界定营销：“了解顾客需求，使产品尽可能满足这些需要，劝说顾客满足自己的需要，最后，当顾客愿意购买该产品时，保证购买方便。”

安德逊和兰姆希克把营销的定义讲得更具体化、更通俗化：“营销的真正意义在于听取市场需求，创造利润。据此，出色的营销自然应该意味着，你比自己的竞争者更注意倾听市场意见，也比竞争者更能有效地满足市场需求。”

通过这些定义我们可以总结出营销应该包括以下六项常见的工作内容：

- (1) 满足顾客需要。
- (2) 营销具有连续性。
- (3) 营销应有步骤地进行。
- (4) 营销调研起着关键作用。
- (5) 企业内部各部门之间必须发挥团队精神，搞好合作。
- (6) 企业还应注意与同行、相关行业搞好合作。

二、饭店营销活动的特殊性

作为一种营销活动，饭店营销是一门研究饭店企业市场营销理念、营销活动规律及营销战略和营销策略的应用学科。饭店营销是市场营销理论的一个分支，但与一般市场营销理论相比又有其特殊性。

1. 系统性

饭店是一个综合性企业，它的产品是组合型的。饭店产品与其他服务性产品相比，需要满足人们在消费过程中住宿、餐饮、娱乐、商务活动、信息交流等多方面需求。饭店业提供的是整体产品，缺少任何一个部门的产品都无法满足顾客的饭店需求，饭店的这些部门在饭店业中构成一个相互关联、相互依靠并相互协调的统一体。此外，饭店业不仅存在内部结构中的关联性，饭店业与社会上多种行业或部门间还存在依存关系。因此，饭店营销活动在考虑消费者利益的同时，还要考虑相关部门和行业的利益。

2. 无形性

服务是饭店的主要产品，饭店所有的产品都伴随服务出售。对饭店产品的评价取决于顾客对饭店产品的主观感受。顾客在购买饭店产品之前无法预知服务的好坏，所以饭店营销人员就要尽可能将无形变为有形，通过一些实物来使顾客在饭店得到的服务有形化，以提供给顾客可以预期的产品。

3. 不稳定性

饭店业是高度不稳定的行业，季节性强，容易受外界不可控因素的影响。由于宾客的

住宿动机和期望值不同,饭店价格的需求弹性也较大,因此,宾客对饭店的忠诚度都处于一个低水平上,这就形成了饭店产品消费的随意性。因此,在饭店营销过程中要注意加强对顾客需求的刺激,以增加其产生购买行为的可能性,将消费的随意性变成消费的必然性。

三、饭店市场营销理念的主要内容及演变

(一) 饭店市场营销理念的主要内容

饭店市场营销理念是以顾客为导向、以整体营销活动为手段来满足顾客的需要,使顾客满意,并达到饭店目标的经营哲学。它的主要内容可以概括为三点:

1. 以顾客为导向

这是指饭店所有的营销活动都必须围绕顾客而展开,即以顾客为中心。它要求饭店首先要对市场需求进行调研,选择合适的目标市场,了解这些目标市场中顾客的需求,然后根据他们的需求来设计和提供产品服务。另外,还要尽可能地充分利用饭店营销渠道,以保证顾客方便地预订到饭店产品。

2. 不断地使顾客满意

饭店顾客的需求会随时代的不同而发生变化。当原有产品和服务不能满足顾客不断变化的需求时,就要求饭店不断根据顾客需求来改进和更新饭店设施,完善饭店服务。饭店的生存、经营成败取决于顾客。饭店营销人员要不断研究顾客的需求,并改进饭店的设施和服务,使之适应顾客需求的变化。

3. 实现饭店经营目标

饭店利润增长、市场占有率提高、客房销售量增加等都可以作为饭店营销目标。饭店营销观念强调在使顾客满意的前提下,实现饭店经营目标。饭店既要重视顾客需求的满足,又要推动自己营销目标的实现,这两者不可分割开来,要做到使顾客满意、饭店受益。

(二) 饭店市场营销理念的演变

饭店市场营销理念的演变大致经历了五个阶段:生产导向阶段、产品导向阶段、销售导向阶段、营销导向阶段和社会营销导向阶段。

1. 生产导向阶段

在生产导向阶段,饭店以生产观念作为经营指导思想。生产观念是指饭店所有的经营活动都围绕生产进行,强调饭店产品的生产,而无暇顾及顾客的需求。

2. 产品导向阶段

这种经营思想看重产品,认为只要产品好,优质优价,就有特色,就一定可以使市场接受,而不需要考虑推销等活动。

3. 销售导向阶段

在销售导向阶段,饭店以销售观念(或推销观念)作为经营指导思想。销售观念就是一种“我们卖什么,你就买什么”的观念。在这种观念的指导下,饭店纷纷组织销售队伍,使用各种各样的推销手段,特别是广告和价格手段进行饭店产品的销售。

4. 营销导向阶段

营销导向,也可称为顾客导向,是指饭店所有的营销活动都必须围绕着顾客需求进行,以顾客为中心。

5. 社会营销导向阶段

这一观念认为,置身于社会整体中的饭店和别的任何企业一样,不能独立地追求自己的利益,而必须使自己的行为符合整个社会经济发展的需要,力求在创造饭店企业经济效益的同时,能为整个社会发展作贡献,创造社会效益。

从整体而言,世界饭店业已经广泛地接受了营销导向和社会营销导向这两种比前三种更先进、更科学的营销观念。一些优秀的饭店和饭店集团已实现了营销导向和社会营销导向,并取得了一定成绩。

四、营销新理念在饭店业的应用

营销新理念在饭店业中的应用主要体现在以下三个方面,即绿色营销、体验营销和创新营销。

1. 绿色营销

绿色营销是指企业在整个营销过程中充分体现环保意识和社会意识,向消费者提供科学的、无污染的、有利于节约资源以及符合良好社会道德准则的商品和服务,并采用无污染或少污染的生产和销售方式,引导并满足消费者有利于环境保护及身心健康的需求。其主要目标是通过营销实现生态环境和社会环境的保护及改善,保护和节约自然资源,实行养护式经营,确保消费者使用产品的安全、卫生、方便,以提高人们的生活质量,优化人类的生存空间。

在绿色营销中起主导作用的是饭店必须要有能够吸引消费者的绿色产品。在这个前提下,政府、社区、饭店管理者及员工应积极向消费者宣传绿色意识,创造绿色文化氛围;在做广告时应注意强调饭店产品绿色特征、宣传饭店的绿色形象,刺激绿色消费需求;加强公关力度,在公众中树立良好形象。

典型案例 3-1

太阳能饭店

太阳谷微排国际酒店(如图 3-1 所示)于 2009 年 12 月 25 日在山东德州盛大开业,这也是全球首家“双五星”公园式太阳能主题饭店。饭店总建筑面积 7.5 万平方米,整个建筑突破了普通建筑常规能源消耗巨大的瓶颈,综合运用了太阳能热水供应、采暖、制冷、光伏发电等技术,充分实现了太阳能与建筑的完美结合。

酒店主体建筑呈“日月坛”经典造型,古朴典雅,美观大方。酒店采用太阳能集热系统,铺满顶层的集热管,既可随时提供热水,又能满足冬季空调的制热,真正节能环保;楼体外层的太阳能板,白天蓄热聚能,晚上点亮酒店外墙霓虹,美轮美奂;整个楼体的节能保温玻璃和外墙增加的保温板,在保温隔热的同时,隔绝外界噪声,为顾客提供了宁静舒适的休憩环境。

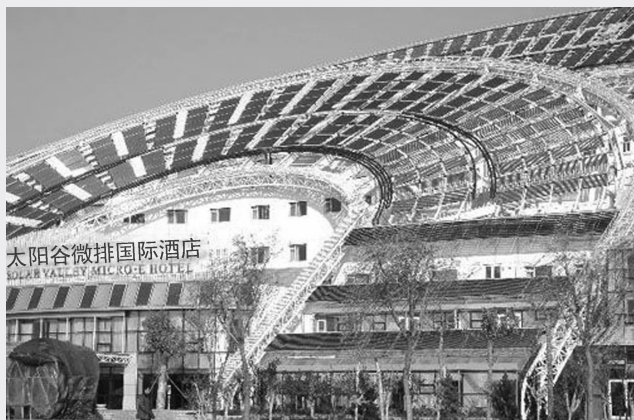


图 3-1 太阳谷微排国际酒店

⑨ 分析

太阳谷微排国际酒店以可持续发展为理念,将绿色环保、节能减排融入酒店经营管理中,坚持科学管理和清洁生产,倡导绿色消费、保护生态环境及合理地使用资源,为顾客提供符合环保、有利于人体健康要求的绿色客房和餐饮,在生产过程中控制排放并对资源合理运用,真正体现了“微排型”酒店的特色。

2. 体验营销

体验营销是指企业通过采用让目标顾客观摩、聆听、尝试、试用等方式,使其亲身体验企业提供的产品或服务,让顾客实际感知产品服务的品质或性能,从而促使顾客认知、喜好并购买的一种营销方式。

饭店产品形成的环节比较多,客人要消费饭店产品,就必须亲身参与,这就给客人创造良好体验提供了基础。因此,饭店开展体验营销具有先天的优势,如果加以精心设计和操作,每一个环节都可以成为客人难以忘怀的体验经历。

典型案例 3-2

饭店“试住”^①

为给饭店客户提供最直观感受,在线旅游“三巨头”纷纷先行推出饭店“试住”。工作内容是试住高档饭店,还能享受高薪,这样的好事儿不是白日梦。继携程和艺龙之后,旅游垂直搜索网“去哪儿”也以万元月薪公开招募“饭店试睡员”,以搭建起新的饭店预订评论平台。业内人士表示,在线旅游三大巨头集体推出“试住”,除了想要借此强化口碑营销外,也是迫于其在饭店预订市场所占份额不断萎缩的压力。

“去哪儿”旅游搜索引擎宣布,要花费百万资金在全国 500 个城市同时启动招聘“万

① 赵婷婷:《饭店“试住”》,载《北京青年报》,2009-12-04(旅游版)。

元月薪试睡员”计划,预计招募 5 000 人次。此前,艺龙首先推出招募“五星级饭店试床员”的活动,涉及了北京、上海、杭州等 15 个重点商务及度假热门城市的宾馆;同一天,携程也打出招募“饭店私访团”的消息,招募 200 人担任考察团成员,免费入住各自选择的高档饭店。

⑨ 分析

招募饭店试睡员有助于弥补饭店搜索网站线下体验内容的不足,让客人能够更直观地选择饭店。调查显示,90%的饭店在线预订用户都会查看和参考他人的饭店评论内容。因此,在线旅游网站上客观的海量评论往往能够吸引客人通过中间商预订饭店。

3. 创新营销

创新是企业成功的关键,企业经营的最佳策略就是抢在别人之前淘汰自己的产品,这种把创新理论运用到市场营销中的新做法,包括营销观念的创新、营销产品的创新、营销组织的创新和营销技术的创新。要做到这一点,饭店市场营销人员就必须随时保持思维模式的弹性,让自己成为“新思维的开创者”。

典型案例 3-3

纽约图书馆酒店

图书馆酒店(Library Hotel,如图 3-2 所示)是 2000 年 8 月才开张的,位于纽约的文化精华区——麦迪逊大道(Madison Avenue)299 号。酒店以图书馆为名的原因有两个:一是与世界著名的大型公共图书馆距离较近,如纽约公共图书馆(New York Public Library)和皮尔庞特·摩根图书馆(Pierpont Morgan Library)等都只有数百米的距离;二是酒店建筑已有 90 多年的历史,外部装饰古朴典雅,与周围的学术气息相吻合。

图书馆酒店是个闹市中取静的旅馆。在纽约成百上千家旅馆中不仅名称独具一格,而且其图书馆式的经营方式也令人印象深刻。每晚 200 多美元的房价虽然价格不菲,但其中 285 美元至 415 美元一晚的情侣套房却常常需要排队预约。



图 3-2 纽约图书馆酒店

图书馆酒店拥有 60 间各式舒适房间,对爱书人而言,它其实更像一个私人俱乐部。

统计显示,过去两年入住的客人大部分是企业家,另有少部分专家学者和作家。企业家们喜欢这里的原因是,这里像“沙漠中的绿洲”,能给人一种休闲、思考的氛围。在纽约这样高度商业化的繁华市区内,旅客住在布满书架的客房内,坐在壁炉旁手捧一本书,顿时会有一种被知识充实的满足,少了谈论金钱和利益得失的兴致。

酒店服务还有一个特色,那就是,工作人员能记住客人姓名,提供面对面服务时,能准确无误地叫出客人的名字,使客人有一种亲切、温馨的家庭生活感。

❶ 分析

在市场经济中,消费者通过自己对产品的选择与购买来选择和淘汰生产者。消费者的需求决定着饭店经营状况的好坏。随着消费者需求的日渐多样化,新的需求层出不穷。纽约图书馆酒店充分抓住了“闹中取静”的创新点,推出了图书馆式的酒店,为顾客提供了“沙漠中的绿洲”。

第二节 饭店营销环境分析

一、饭店营销环境的含义

按照美国著名市场学家菲力普·科特勒的解释,市场营销环境是指影响企业的市场和营销活动的不可控制的参与者和影响力。具体地说就是影响企业的市场营销管理能力,使其能否卓有成效地发展和维持与其目标顾客的交易及关系的外在参与者和影响力。因此,饭店营销环境是指与饭店营销活动有潜在关系的所有外部力量和相关因素的集合,它是影响企业生存和发展的各种外部条件。

饭店营销环境的内容既广泛又复杂。一般来说,饭店营销环境主要从两方面进行分析:一是微观环境要素,即指与饭店企业紧密相连,直接影响其营销能力的各种参与者,这些参与者包括饭店的供应商、营销中介机构、顾客、竞争者以及社会公众和影响营销决策的内部各个部门;二是宏观环境要素,即影响饭店企业微观环境的巨大社会力量,包括人口、经济、政治、法律、科学技术、社会文化及自然地理等多方面的因素。微观环境直接影响和制约企业的市场营销活动,而宏观环境主要以微观环境为媒介间接影响和制约企业的市场营销活动。

二、饭店微观营销环境

饭店的微观营销环境主要由饭店的供应商、营销中介、顾客、竞争对手、社会公众以及饭店企业内部参与营销决策的各部门组成。

供应商—饭店—营销中介—顾客这一链条构成了饭店的核心营销系统,另外,竞争对手和公众也是影响一个饭店经营成功与否的重要群体,如图 3-3 所示。

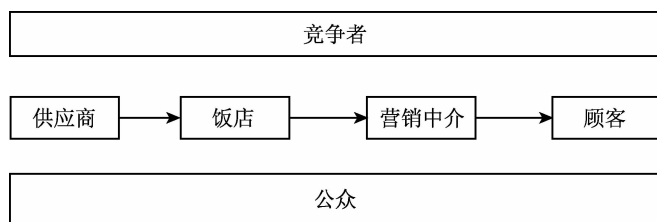


图 3-3 饭店微观营销环境的主要行动者

（一）供应商

供应商是影响饭店微观营销环境的重要因素之一。饭店的供应商主要是指为饭店及其竞争者的生产、服务提供所需资源的企业或个人，其提供的资源主要包括原材料、设备、能源、劳务、资金等。饭店供应商供货的稳定性、及时性以及供货的价格和质量都会对饭店营销活动产生重要影响。因此，饭店在寻找和选择供应商时，一方面要充分考虑供应商的资信状况，要选择那些能够提供品质优良、价格合理的资源，交货及时，有良好信用，在质量和效率方面都信得过的供应商，并且要与主要供应商建立长期稳定的合作关系，保证企业生产资源供应的稳定性。另一方面，饭店必须使自己的供应商多样化。如果过分依赖一家或少数几家供应商，受到供应变化的影响和打击的可能性就大。

（二）饭店

饭店内部各职能部门都是饭店内部营销环境的组成部分。因此，饭店的市场营销管理部门在制订营销计划时，必须考虑到与饭店其他部门的协调，如与最高管理层、财务部、采购部、餐饮部、客房部等的协调。

（三）营销中介机构

营销中介机构是协助饭店推广、销售和分配产品给最终买主的那些企业，主要指中间商和市场营销服务机构等。

1. 中间商

中间商是协助公司寻找顾客或直接与顾客进行交易的商业企业，饭店中间商的类型很多，如众多的旅行社以及像携程、艺龙这样的网络公司都可以看成是饭店的中间商。中间商对饭店产品从生产领域流向消费领域具有极其重要的影响。饭店在与中间商建立合作关系后，要随时了解和掌握其经营活动，并可采取一些激励性合作措施，推动其业务活动的开展，而一旦中间商不能履行其职责或应对市场环境变化时，饭店应及时解除与中间商的关系。

典型案例 3-4

1·16“携格之争”

2008 年底，格林豪泰连锁酒店为纪念公司成立四周年并回馈会员，决定于 2008 年 12 月至 2009 年 2 月推出“8 000 万元回馈会员”的酬宾活动，向公司注册会员提供一定数

量的现金消费券、积分兑换券等优惠活动。携程获悉后,要求格林豪泰停止活动,或给予携程会员同样的优惠。由于格林豪泰提供给携程客源的“预订价”包含了后者的佣金,因此优惠活动无法直接提供给携程会员。

于是,携程于2009年1月16日“下线”了所有与其合作的格林豪泰酒店;而2月27日,格林豪泰召开新闻发布会,对携程进行指责。而后格林豪泰以侵害商誉为由在上海相关法院起诉携程,携程积极应诉。直至2009年12月,格林豪泰酒店管理集团收到上海市第一中级人民法院做出的民事判决书,对格林豪泰诉携程侵害名誉权的请求不予支持,“携格之争”告一段落。

⑨ 分析

“携格之争”触发了饭店与中间商之间首次公开化的矛盾。由此可以看出,在饭店营销活动中,要正确处理与中间商的关系,既要杜绝中间商的垄断,也要保持各方的顺畅合作。

2. 市场营销服务机构

市场营销服务机构指市场调研公司、广告公司、各种广告媒介及市场营销咨询公司,它们协助饭店选择最恰当的市场,并帮助饭店向选定的市场推销产品。一个饭店决定委托专业公司办理这些事务时,必须谨慎地选择,因为每家公司都有自己的特色,所提供的服务内容不同,服务质量不同,要价也不同。饭店还得定期检查他们的工作,倘若发现某个专业公司不能胜任,则须另找其他专业公司来代替。

(四) 顾客

饭店与供应商和中介机构保持密切关系的目的是有效地向目标市场提供产品。饭店顾客市场大体可以分为:消费者市场、旅行社市场、中间商市场、政府集团市场以及国际市场。每一种市场都有其独特的顾客。而这些市场的顾客不断变化着的需求,必定要求饭店以不同的服务方式提供不同的产品,从而制约着饭店营销决策的制定和服务能力的形成。因此,饭店要认真研究为之服务的不同顾客群,研究其类别、需求特点、购买动机等,使饭店的营销活动能针对顾客的需要,满足顾客的需求。

(五) 竞争者

饭店的营销系统总会受到一群竞争对手的包围和影响。一个饭店掌握竞争优势的最好办法是树立顾客观点。饭店不仅要关注竞争对手的情况,还应关注营销环境的总趋势,饭店的注意力不能仅仅集中在品牌竞争因素上,也要注意如何抓住机会扩大整个市场。成功的饭店营销实际上就是有效地安排好饭店与顾客、销售渠道及竞争对手间的关系。

主题酒店与经济型酒店抢客战升级^①

据《中国旅行者酒店旅游趋势报告》最新数据显示,大多数中国旅行者出行住宿的主要选择还是经济型酒店。但长期跟踪研究酒店业的人士表示,事实上,在经历了2000年至2008年这八年的井喷式发展后,这两年的经济型酒店日渐式微,长期保持90%~100%的客房出租率已成明日黄花。

而据某知名网站的酒店点评页面的点击浏览量显示,2010年第一季度,高星级奢华酒店的点击有明显上升,与2009年第四季度相比,增幅达到35%,这表明对高星级酒店感兴趣的旅行者人数在增加。而主题酒店作为高星级酒店中的特色,在2009年发展更是迅速。仅就香港迪士尼乐园酒店来说,其旗下两家酒店,共计1000个房间,去年的平均入住率便在80%以上。

业内人士表示,因为设计千篇一律,缺乏特色和创意,经济型酒店已难以满足消费者日益增长的文化诉求;而我国星级饭店虽已挂牌数千家,但最缺的还是文化内涵。因此,从内涵到形式,再到经营理念都占上风的主题酒店才脱颖而出。

已经在特色上战胜经济型酒店的主题酒店,近年来为了揽客更是花样翻新。继前期将乐园门票和酒店房卡打包销售后,香港迪士尼乐园酒店又推出了新活动:有港澳通行证的游客,购买一张香港迪士尼乐园正价门票,再多付100元,就可以得到一张通行证,可无限次到乐园里游玩。

而在广州,为与香港迪士尼乐园酒店相抗衡,生态主题酒店广州新长隆酒店也不遗余力,除立足“生态”外,更注重细节表现,定期推出包含酒店与主题乐园活动的套餐优惠。

(六) 公众

公众就是对一个组织完成其目标的能力有着实际或潜在兴趣或影响的群体。公众可能有助于增强一个饭店实现自己目标的能力,也可能妨碍这种能力。鉴于公众会对饭店的命运产生巨大的影响,饭店应主动采取具体的措施,去成功地处理与主要公众的关系。大多数饭店都建立了公共关系部门,专门筹划与各类公众的建设性关系。公共关系部门负责收集与企业有关的公众的意见和态度,发布消息、沟通信息,以建立信誉。如果出现不利于饭店的反面宣传,公共关系部门就要成为排解纠纷者。

三、饭店宏观营销环境

饭店宏观营销环境包括六大因素:人口环境、经济环境、政治法律环境、自然地理环境、科技环境和社会与文化环境。

(一) 人口环境

市场是由那些想购买商品同时又具有购买力的人构成的,人口是构成市场的第一位因素。人口的多少直接决定市场的潜在容量,人口越多,市场规模就越大。而人口的年龄结

^① 庞倩影. 主题酒店与经济型酒店抢客战升级[EB/OL]. 2010-03-25[2010-08-13]. <http://finance.sina.com.cn/roll/20100325/08407629219.shtml>.

构、地理分布、婚姻状况、出生率、死亡率、密度、流动性及其文化教育等特性,会对市场格局产生深刻影响,并直接影响饭店的营销活动和饭店的经营管理。饭店必须重视对人口环境的研究,密切注视人口特性及其发展动向,不失时机抓住市场机会,当出现威胁时,应及时、果断调整营销策略以适应人口环境的变化。

(二) 经济环境

一个区域的经济环境也是构成饭店营销宏观环境的重要组成部分。经济环境可分为直接影响营销活动的经济环境因素和间接影响营销活动的经济环境因素。

市场不仅是由人口构成的,这些人还必须具备一定的购买力。而一定的购买力水平是决定饭店市场形成及其规模大小的重要因素,也是影响饭店营销活动的直接经济因素主要包括:消费者收入水平的变化、消费者支出模式和消费结构的变化、消费者储蓄和信贷情况的变化等。另外,还有一些经济环境因素也对饭店的营销活动产生或多或少的影响,属于间接影响营销活动的经济环境因素,主要包括:经济发展水平、经济体制、地区与行业发展状况、城市化程度等。以上这些因素都会对整个饭店市场景气程度造成影响,饭店应密切关注外部经济环境的变化,及时调整营销策略。

(三) 政治法律环境

政治与法律是影响饭店营销的重要的宏观环境因素。政治因素像一只无形之手,调节着饭店营销活动的方向,法律则为饭店规定商业活动行为准则。政治与法律相互联系,共同对饭店的营销活动产生影响和发挥作用。

政治因素包括一国的政治局势、方针政策以及国际关系等,饭店业又是涉外性较强的产业,饭店营销市场对国家政策反应敏感。因此,饭店在制订营销政策和开展营销活动时应充分重视国家政治动向,适应环境,做到未雨绸缪。

同时,法律是评判企业营销活动的准则,饭店只有依法进行各种营销活动,才能受到国家法律的有效保护。饭店开展营销活动,必须了解并遵守国家或政府颁布的有关经营、贸易、投资等方面的法律、法规。饭店既要遵守本国的法律制度,还要了解和遵守市场国的法律制度及有关的国际法规、国际惯例和准则。这方面因素对饭店的营销活动有深刻影响。

(四) 自然地理环境

一个国家、一个地区的自然地理环境包括该地的自然资源、地形地貌和气候条件,这些因素都会不同程度地影响饭店的营销活动,有时这种影响对饭店的生存和发展起决定性的作用。饭店要避免由自然地理环境带来的威胁,最大限度利用环境变化可能带来的市场营销机会,就应不断地分析和认识自然地理环境变化的趋势,根据不同的环境情况来调整营销策略。

(五) 科技环境

科学技术是社会生产力最活跃的因素,科技环境作为营销环境的一部分,既给饭店市场营销带来了机会,又带来了威胁。饭店的机会在于利用新技术,满足顾客新的需求,更好、更方便地服务顾客,而它面临的威胁则可能有两个方面:一方面是新技术、新材料的突然出现,使饭店现有设备显得陈旧;另一方面是新技术改变了人们原有的价值观。例如,互联网技术的应用使得饭店营销渠道更广泛、营销手段更丰富,但同时伴随着网络安全问题的出现也给饭店的营销和内部管理带来了隐患。

由于新技术的不断应用,技术环境的不断变化,人们的工作及生活方式发生了重大变化。广大消费者的兴趣、思想等差异性扩大,自我意识的观念增强,从而引起饭店业的不断变化,大量的特色饭店和特色服务开始出现,如自助餐厅、无烟楼层、绿色饭店等。

(六) 社会与文化环境

每个人都生长在一定的社会文化环境中,并在一定的社会文化环境中生活和工作,他的思想和行为必定要受到这种社会文化的影响和制约。社会文化环境包括:教育状况、宗教信仰、价值观念、消费习俗、审美观念等。饭店的营销人员应分析、研究和了解社会文化环境,以针对不同的文化环境制定不同的营销策略。在研究社会文化环境时,还要重视亚文化群对消费需求的影响。每一种社会文化的内部都包含若干亚文化群。因此,饭店营销人员在进行社会和文化环境分析时,可以把每一个亚文化群视为一个细分市场,设计适销对路的产品,满足顾客需求。

四、环境分析方法

市场营销环境分析常用的方法为 SWOT 分析法,即 strengths(优势)、weaknesses(劣势)、opportunities(机会)、threats(威胁),其中,S、W 是内部因素,O、T 是外部因素。

(一) 外部环境分析

外部环境分析包括机会与威胁分析。

环境机会的实质是指市场上存在着未满足的需求。它既可能来源于宏观环境也可能来源于微观环境。随着消费者需求不断变化,市场上出现了许多新的机会,饭店应充分发掘和分析市场机会,并对其进行必要的评估。

环境机会对不同饭店是不相等的,同一个环境机会对一些饭店可能成为有利的机会,而对另一些饭店可能就造成威胁。环境机会能否成为饭店的机会,要看此环境机会是否与饭店目标、资源及任务相一致,饭店利用此环境机会能否比其竞争者带来更大的利益。

环境威胁是指对饭店营销活动不利或限制饭店营销活动发展的因素。这种环境威胁主要来自两方面:一方面,环境因素直接威胁着饭店的营销活动,如政局动荡,诸如泰国“红衫军”运动,它对泰国饭店业就构成了巨大的威胁;另一方面,饭店的目标、任务及资源同环境机会相矛盾,如人们对经济型饭店需求增加,对豪华饭店的需求则相应下降。

(二) 内部环境分析

内部环境分析是指优势与劣势分析。

识别环境中具有吸引力的机会是一回事,拥有在机会中成功所必需的竞争能力是另一回事。优势和劣势都是饭店相对于竞争对手而言的。饭店的竞争优势是指一个饭店超越其竞争对手的能力,而饭店的竞争劣势则是指饭店缺少或做得不好的方面。一个饭店的优势和劣势可能出现在经营过程中的每个环节,不同的饭店优、劣势互不相同,同一个饭店在不同的市场环境中优、劣势也不尽相同。饭店应该定期检查自己的优势与劣势,扬长避短的同时,还应去获取和发展一些优势以找到更好的机会。

典型案例 3-5

××饭店 SWOT 分析

内部条件	外部条件
内部优势 1. 饭店客房比其他的四星级饭店大。 2. 本区第一家四星级饭店。 3. 饭店有多种房型,可满足多个细分市场。 4. 客房内有免费的 DVD 影院及宽带上网。 5. 服务产品多样。 6. 饭店正处于成长期。 7. 员工队伍较新,接受新理念的能力和速度较强。 8. 由于是单体饭店,更易做成精品酒店。 9. 拥有自己的饭店管理公司,较易吸引人才,留住人才。	外部机会 1. 政府对外旅游宣传力度加大(国际/国内)。 2. 良好的政府关系。 3. 众多国内、国际盛会的定期举行。 4. 地铁线路即将开通,增加出入便利性。 5. 国际机场新增航班(香港、澳门、新加坡、韩国、日本及泰国等)带来了更多客源。 6. 可能的古新河工程概念。 7. 宾馆北面的建筑工地已完工,环境得以改良,住户、商家也会成为潜在客源。 8. 城区的发展较快,将成为商业中心。 9. 接近市政府。
内部劣势 1. 出入交通不太便利。 2. 较大的还贷利息压力。 3. 内部体制有一定缺陷。 4. 酒店大堂格局有一定缺陷。 5. 缺少游泳池和网球场。 6. 空调系统运转噪声影响北面客房。 7. 内部管理专业化程度欠缺。 8. 单体饭店的限制,营销成本较大,客源不稳定。	外部威胁 1. 市区新增竞争对手的威胁。 2. 全球金融危机影响仍未结束。 3. 众多国际品牌进入本城市。 4. 国内将增加超五星级饭店,四星级饭店将存在暗降趋势,五星级及超五星级饭店将会争夺现有四星级饭店的客源。 5. 国家货币紧缩现象。 6. 地铁工程短期内的不利影响。

① 分析

该饭店运用 SWOT 分析法,对饭店所处的环境进行全面、系统、准确的研究,从而可以帮助饭店根据研究结果制定相应的发展战略、计划以及对策等。根据 SWOT 分析法的基本思路,该饭店要发挥优势因素,克服劣势因素,利用机会因素,化解威胁因素;考虑过去,立足现在,着眼未来。运用系统分析方法,将排列与考虑的各种环境因素相互匹配起来加以组合,得出一系列饭店未来发展的可选择对策。

五、选择细分市场

由于消费者需求存在着差异性,饭店需要根据消费者需求的不同,把整个市场划分成不同的消费者群,然后对目标市场有针对性地开展营销活动。每一个消费者群就是一个细分市场,每一个细分市场都是由具有类似需求倾向的消费者构成的群体。

(一) 市场细分的标准

凡是使顾客需求产生差异的因素都可以作为市场细分的标准。饭店市场细分标准一般可以概括为地理因素、人口统计因素、心理因素和行为因素四个方面,每个方面又包括一系列的细分变量。

地理因素变量:地理位置、城镇大小、地形、地貌、气候、交通状况等。

人口统计因素变量:年龄、性别、职业、收入、民族、宗教、教育、家庭人口、家庭生命周期等。

心理因素变量:生活方式、性格、购买动机、态度等。

行为因素变量:购买时间,购买数量,购买频率,购买习惯(品牌忠诚度)和对服务、价格、渠道、广告的敏感程度等。

(二) 目标市场选择的策略

根据各个细分市场的独特性和饭店自身的目标,有三种目标市场策略可供选择。

1. 无差异市场营销

无差异市场营销指饭店只推出一种产品,或只用一套市场营销办法来招徕顾客。当饭店断定各个细分市场之间存在很小差异时可考虑采用这种大量市场营销策略。

2. 密集性市场营销

密集性市场营销是指饭店将一切市场营销努力集中于一个或少数几个有利的细分市场。

3. 差异性市场营销

差异性市场营销是指饭店根据各个细分市场的特点,相应扩大某些产品的特色,或制定不同的营销计划,以充分适应不同消费者的不同需求,吸引各种不同的购买者,从而扩大各种产品的销售量。其优点是在产品设计或宣传推销上能有的放矢,分别满足不同细分市场消费者的需求,可增加产品的总销售量,同时可使公司在细分市场上占有优势,从而扩大饭店的市场,在消费者心目中树立良好的饭店形象。其缺点是会增加各种成本费用。

第三节 饭店营销组合策略

饭店营销组合策略,即 4Ps,是指饭店为了进入目标市场而制定的产品、价格、销售渠道和促销策略组合成的系统化的整体策略。饭店经营的成败,在很大程度上取决于这些组合策略的选择和综合运用效果。4P 指的是 product(产品)、price(价格)、place(地点,即分销,或称渠道)和 promotion(促销),s 指的是 strategy(策略)。

一、产品策略

产品策略指与饭店向市场提供的产品有关的策划与决策。饭店产品是饭店向客人提供的有形产品和无形服务的总和,是饭店经营的基础。提供适销对路的产品,恰当运用产品策略是饭店营销组合策略的基本策略。产品策略主要包含以下几个方面:

(一) 产品的整体设计

饭店提供给客人的产品是具有完整效用且给客人带来全方位满足的产品。这个产品的概念包含了以下三层含义:

1. 核心产品

核心产品是饭店向顾客提供的基本效用和利益,是顾客希望从产品中获得的最根本的利益,如饭店为客人提供的食宿服务。饭店在进行产品设计时应注重了解顾客对于饭店核心产品的需求,并加以满足。

2. 形式产品

形式产品是核心产品的外在表现,既可表现为实体产品,又可表现为无形的服务,如饭店建筑、周围环境、店内气氛等。借助于形式产品,顾客可更直观、清晰地了解饭店产品的核心利益所在,如饭店装修豪华的客房、大堂等。饭店营销应利用形式产品突出饭店产品的特色和饭店服务产品的核心利益,吸引顾客的注意力。

3. 延伸产品

延伸产品是饭店为顾客提供的各种附加利益的总和,能给客人带来更多的利益和最大的满足,如饭店为客人提供免费订票服务、旅游景点咨询服务等。饭店产品的市场竞争力取决于延伸产品的设计与提供,饭店可从物质、价格、心理等方面适时向客人追加附加利益与价值,增强饭店产品的竞争力。

饭店在开发设计产品时,应根据“先核心,后形式,再延伸”的思路进行整体设计,增强产品的实用性和科学性。

(二) 饭店产品组合

饭店向客人提供的是多个服务项目的组合产品,客人在消费时也只是从饭店提供的众多产品项目中选择若干项的组合进行消费。因此,饭店需要根据顾客的不同产品组合需求,有针对性地进行产品组合开发,形成不同的系列产品。

饭店产品组合是由饭店产品的广度、长度、深度和一致性决定的。饭店可以通过扩充或缩减产品组合的广度、长度和深度,提高或降低产品组合的一致性,来调整产品组合,使得饭店产品更具竞争力。

1. 产品组合的广度

产品组合的广度是指饭店拥有多少项分类产品,如客房服务、餐饮服务、娱乐服务等。产品项越多,说明产品组合的广度越广。

2. 产品组合的长度

产品组合的长度是指饭店产品项目的总和,如饭店的客房有商务套房、豪华套房、总统套房、经济套房等不同档次。

3. 产品组合的深度

产品组合的深度是指一项产品中又包含多少种类,如 KTV 包厢中能提供多少 MTV 作品,有无茶水服务、夜宵服务等。

4. 产品组合的一致性

产品组合的一致性是指各类产品的使用功能、生产条件、销售渠道或其他方面关联的程度。这并非一个固定概念,从不同角度对产品组合的一致性进行评价,结论是不一致的。如饭店客房产品、餐厅产品等从生产条件来看,它们并无多大相关度,但从饭店整体产品构成来看具有很大的相关度。

(三) 饭店新产品开发

饭店新产品是指与市场上已有产品存在差别或完全不同的产品。竞争的加剧要求饭店不断调整原有的产品,并推出新的产品以满足市场需求。饭店新产品开发可以从以下几方面着手:

1. 全新产品

全新产品是市场上从未出现过的,运用科学技术或手段创新的产品,如计算机网络接口。

2. 仿制新产品

仿制新产品是指饭店仿照市场上已有产品生产的新产品。

3. 现行产品的增补品

在已经存在的产品线上,增加新的品种,如洲际集团提出了许多不同的酒店品牌名称。

4. 改进产品

这种产品是对原有产品的局部改变,使新产品的性能更丰富,更好地满足顾客的需要,如主题饭店、餐厅推出异域风味的菜肴等。

5. 降低档次经营的产品

这是指饭店在降低成本的基础上,提供与原来产品类似的新产品,如三星级饭店改为经济型饭店。

知识链接 3-3

科技主题酒店神秘兴起^①

在世界一些地方正在兴起科学主题酒店,其中包括冰雕酒店、天文学家客栈、水下旅馆以及互联网餐馆 uWink。据了解,这些酒店和饭馆或近或远,都有与众不同之处,除了可以让客人享受美酒佳肴外,有一样东西绝对能勾起顾客的兴趣,那就是科学。

一、冰旅馆——瑞典的尤卡斯加维村(如图 3-4 所示)

冰旅馆中的一切——包括接待处、枝形吊灯、桌椅、雕塑以及房间——都由冰块制成。

^① 科技主题酒店神秘兴起[EB/OL]. 2009-06-05[2010-07-15]. <http://info.hotel.hc360.com/2009/06/051659130830.shtml>.



图 3-4 冰旅馆

二、天文学家客栈——美国亚利桑那州的本森(如图 3-5 所示)



图 3-5 天文学家客栈

天文学家客栈位于一个小山顶上,提供住宿和次日早餐,与著名的维加—布雷天文台总部为邻居。

三、朱尔斯水下旅馆——美国佛罗里达州的奇·拉哥(如图 3-6 所示)



图 3-6 朱尔斯水下旅馆

朱尔斯水下旅馆原来是一家实验室,现在却成为任何人都想到此一游的水下梦幻庄园。它拥有两个舒适的卧室,外形类似巡洋舰的船舱。成功潜入这家小型水下旅馆的大厅,便可尽情领略海榄雌天堂的美丽。

四、互联网餐馆 uWink——美国加利福尼亚州的伍德兰·德山(如图 3-7 所示)

uWink 将互联网技术带到餐桌上,改变了人们用餐和玩游戏的方式。每一个餐桌都拥有一台装有触摸屏的计算机,客人可以通过点击触摸屏订餐,敲定自己喜欢的配料。人们还

可用计算机玩游戏消磨时间。在 uWink, 游戏均采用互动方式, 客人完全可以与另一桌的客人共享游戏快乐。



图 3-7 互联网餐馆 uWink

二、价格策略

价格策略主要指饭店通过估量顾客的需求与分析成本,以选定一种吸引顾客、实现市场营销组合的策略。价格策略主要考虑与定价有关的内容,包括价格水平、折扣与折让价格、支付期限、商业信用条件等相关问题。

在实际运用中,饭店应根据自身的产品类型、市场供求关系状况、竞争程度和饭店促销能力等灵活制定和掌握价格水平,以刺激需求,扩大销售。具体来说,可以运用以下四种价格策略:新产品价格策略、心理价格策略、折扣与折让价格策略、差别价格策略。每一种价格策略的具体定价策略又有多种。例如,根据新产品价格策略和产品促销的关系可将其分为缓慢渗透策略、迅速渗透策略、迅速撇脂策略和缓慢撇脂策略。

(一) 新产品价格策略

饭店推出的新产品能否在市场上站稳,给饭店带来预期利益,定价策略很重要。新产品可以采用如下两种定价策略:

1. 撇脂定价策略

这是一种高价定价策略,饭店以高价在短期内获得较大利润,有利于新产品成本的回收和为以后的降价策略做好准备,但是,高价易引发市场竞争。

2. 渗透定价策略

这是一种低价定价策略,饭店以低价吸引顾客注意,从而迅速扩大市场份额,增加饭店产品的销售量,但是,如果这种策略不能在短期内打开市场或是遇到强势的竞争者,就会面临损失的风险。

(二) 心理价格策略

心理价格策略是饭店根据顾客的购买心理来制定饭店产品的价格。根据顾客对于产品的主观评价、个人感情等心理因素,采用尾数定价、整数定价、声望定价、招徕定价和分级定价等方法,制定具体的饭店产品价格。

(三) 折扣与折让价格策略

折扣与折让都是一种减价策略,前者是指按原定的价格少收一定比例的价款,后者是指在原定的价格中少收一定数量的货币。通过降低价格水平,促进顾客购买,增进销售,在实践中饭店可以采用数量折扣、现金折扣、季节折扣、同业折扣等折扣策略。

典型案例 3-6

喜达屋酒店推出更久住宿 更多奖励

喜达屋酒店与度假村国际集团(NYSE:HOT)持续推出特惠,为宾客带来更多机遇和旅行奖励。为此,喜达屋屡获殊荣的客户忠诚计划于2010年1月5日宣布正式发布新的丰厚促销活动——根据宾客入住天数的不同,所有入住客人将获得双倍、三倍乃至最高达四倍的Starpoints(R)积分。“更久住宿 更多奖励”优惠活动的推广期为2010年1月5日至4月15日。

宾客住得越久,积分越多:

- 住宿一晚或连续两晚,每晚将获得双倍Starpoints积分。
- 连续住宿三晚,每晚将获得三倍Starpoints积分。
- 连续住宿四晚或以上,每晚将获得四倍Starpoints积分。

会员可以使用Starpoints积分兑换免费住宿和航行等丰厚奖励。最少仅需2 000点积分即可兑换SPG免费住宿奖励。通过SPG航班计划(SPG flights),仅需10 000点Starpoints积分即可兑换350多条航线的免费机票。免费住宿及航行奖励的预订流程简单方便,且均无日期限制。会员亦可兑换Starpoints积分成为当季一些最热门音乐会的VIP座上客,或登录<http://spg.com/moments>通过SPG moments在线竞拍换取一生难得的体验。

⑨ 分析

喜达屋酒店采用的积分换取免费住宿奖励和航行奖励等办法,是一种特别的折扣方式,顾客购买一种服务,达到一定程度,即可得到另一种服务。这种方式不仅保证了酒店的价格收入,而且促进了顾客购买的意愿,最终增加了销售额。

(四) 差别价格策略

差别定价策略就是饭店对同一产品采取不同的价格,利用价格来区分不同的局部市场,从而扩大产品销售,增加利润收入。大多数饭店主要从地理、时间、质量等方面进行差别定价。

知识链接 3-4

最昂贵的酒店排行榜

(1) 法国戛纳马丁内斯酒店(如图3-8所示),楼顶套房每晚3.72万美元。

对于缺少阳光照射的欧洲人而言,夏季的戛纳就是天堂,戛纳电影节也是夏季的亮点之一。楼顶套房位于酒店第七层,在它的阳台上可以看见地中海的美景。



图 3-8 夏纳马丁内斯酒店

(2) 瑞士日内瓦威尔逊总统酒店(如图 3-9 所示),豪景套房每晚 3.5 万美元。



图 3-9 威尔逊总统酒店

独立电梯直达套房,所有房门和窗户都是防弹设计,从多个方向可以看到日内瓦湖全景。

(3) 希腊雅典 Lagonissi 大酒店(如图 3-10 所示),皇家别墅每晚 34 088 美元。



图 3-10 希腊雅典 Lagonissi 大酒店

别墅拥有装备齐全的健身房和厨房,还有宽敞的起居室和餐厅。

(4) 意大利撒丁岛 Cala di Volpe 酒店(如图 3-11 所示),总统套房每晚 27 277 美元。

套房阳光充足,拥有一个室外海水池、一个私人观景亭和阳光浴室。

(5) 巴哈马天堂岛亚特兰蒂斯酒店(如图 3-12 所示),拱桥套房每晚 2.5 万美元。



图 3-11 撒丁岛 Cala di Volpe 酒店



图 3-12 亚特兰蒂斯酒店

套房里的 10 个房间正好架在酒店的双塔之间,建筑外观就仿佛是一座桥展现在眼前。美国谈话节目著名主持人奥普拉·温弗里、歌星迈克尔·杰克逊都在此住过。

(6) 希腊克里特岛 Elounda 海滩酒店(如图 3-13 所示),宫殿套房每晚 21 030 美元。



图 3-13 Elounda 海滩酒店

空间开阔是这个套房的最大特点。

三、渠道策略

渠道策略是指饭店把产品顺利转移给宾客所进行的路径选择活动。一般情况下,根据饭店渠道所含有成员的多少,可以将其分为直接营销渠道和间接营销渠道。

(一) 直接营销渠道

直接营销渠道,又称为零层渠道,是指饭店产品不经任何中间环节直接流向消费者,即饭店—宾客。

(二) 间接营销渠道

间接营销渠道是指饭店产品经过一层或一层以上的中间环节到达最终消费者。按照介入的中间环节的多少,又可分为短渠道和长渠道两种类型。

1. 短渠道

这种营销渠道只有一个中间环节,也称一级营销渠道,即饭店—零售商—最终消费者。

2. 长渠道

这种营销渠道包含两个或以上的中间环节,是多级销售渠道,即饭店—批发商—零售商—最终消费者。

四、促销策略

促销是饭店与市场联系的主要手段,包括了多种活动,其中主要有人员推销、广告促销、公共关系和营业推广等。各种不同的促销活动的有机组合就称为饭店的促销策略。

(一) 人员推销

人员推销是指饭店销售人员通过人际交往的方式,促进顾客购买饭店产品或服务的全过程。这种促销方式比较古老,强化了交易过程中的感情色彩,收到反馈信息及时,有利于培养稳定的交易关系,但缺点是促销人员成本偏高,效率较差,对人员要求较高。

(二) 广告促销

广告促销是指饭店通过购买某种宣传媒介的空间或时间,将饭店产品的信息传递给顾客的一种营销工具。广告辐射面广,渗透力强,有很强的表现力,但是信息量有限,购买行为滞后。

(三) 公共关系

公共关系是指饭店通过与公众沟通信息、协调各方面关系、树立良好形象来提高饭店知名度和声誉,为饭店的营销活动创造良好的环境。这种策略可以获得顾客的信任,建立自己的形象与信誉,但是见效较慢。

(四) 营业推广

营业推广是指饭店采取短期诱因增进顾客购买的一种促销活动,除人员推销、广告促销和公共关系之外的其他促销活动都属于这一种促销形式,如陈列、展览会等。营业推广的刺激性很强,吸引力大,以短期效应为主。

知识链接 3-5

新型营销组合策略

一、4Cs 营销组合策略

以客人、成本、便利及沟通为主要内容的 4Cs 营销组合策略是为提升服务业的营销效果,根据服务行业的特点及其重要作用而提出来的一种新型市场营销策略,对饭店等以提供无形产品为主体的企业而言,4Cs 营销组合策略具有很强的实践指导意义。

4C 分别指代 customer(顾客)、cost(成本)、convenience(便利)和 communication(沟通)。

1. 顾客

要以客人为中心,以满足客人的消费需求、提供优质服务、提高服务质量为根本出发点。

2. 成本

在饭店市场营销和优质服务过程中,要十分重视成本。

3. 便利

从饭店设计、建造到设施设备配置、服务用品配备、服务程序安排,直到对客提供现场服务等,都要充分考虑,既为客人提供方便,又为饭店员工创造良好的工作条件,以确保提供优质服务。

4. 沟通

因为饭店客人是有思想、有感情、有需求的人,所以服务过程中必须与客人加强沟通、联系以及进行感情交流,才能有针对性地提供优质服务。

4Cs 营销组合策略以客人需求为导向,强调主动沟通、承诺信任和互惠,与以市场为导向的 4Ps 相比,有了较大的突破。但从市场发展趋势看,4Cs 在扩大宾客作用的同时却忽略了对竞争者的关注和研究,因此出现了后来的 4Rs 营销组合策略。

二、4Rs 营销组合策略

针对 4Cs 存在的问题,美国的唐·E. 舒尔茨(Don E. Schultz)提出了 4Rs 营销新理论,阐述了一个全新的营销四要素。4R 分别指代 relevance(关联)、reaction(反应)、relationship(关系)和 reward(回报)。

1. 关联

通过某些有效的方式与顾客建立一种互助、互求、互需的关系,减少顾客流失。

2. 反应

建立快速的市场反应机制,提高反应速度和回应力。

3. 关系

注重关系营销,把服务、质量和营销有机结合起来,通过与宾客建立长期稳定的关系实现长期拥有宾客的目的。

4. 回报

注重营销活动的回报。一切营销必须以为宾客及企业创造价值为目的。回报是维持和发展市场关系的必要条件。

总之,无论何种营销组合策略,都有其适用的企业和适用的市场,因而饭店企业应根据外部环境和自身条件,适时选择合适的营销组合策略,并将其综合运用,以期提高营销效果。

◎ 复习思考题

1. 饭店营销活动有何特殊性?
2. 饭店业的营销新理念有哪些?
3. 饭店主要的营销中介机构有哪些?
4. 饭店如何应用目标市场选择策略?
5. 饭店如何进行营销创新?
6. 饭店常用的促销手段有哪些? 请各举一例说明该促销手段在产品销售中的实际应用。

案例分析

一、7天连锁酒店对接东航酒店预订系统

2007年11月,7天连锁酒店集团(7 Days Inn Group)宣布,通过易旅科技(Etravel Solutions)提供的技术支持,该集团中央预订系统已成功与东航酒店预订中心的电子预订系统实现无缝对接,大大降低了确认订单所需的时间和人工成本,同时提高了预订效率。

此次同东航酒店预订中心的系统对接,使分布全国的7天酒店都能通过东航酒店预订中心的系统实现实时预订,消费者所搜索和预订的房源和房价均是酒店的实时数据,东航酒店预订中心无须再向7天酒店或消费者打电话或发传真确认订单,系统将自动传输订单至酒店和消费者。“此次同东航酒店预订中心系统的对接,是我们通过系统对接进行直销的第一步尝试,今后我们将同更多分销渠道实现系统对接,从而方便消费者从各个渠道实时预订7天酒店。”7天连锁分销商项目负责人说:“通过中央预订系统电子化销售酒店并进行收益管理是连锁酒店的核心竞争优势之一。7天将继续保持和发展我们的科技领先优势,为旗下酒店带来更多分销渠道和优质客源。”

二、7天酒店或退出分销中介,同行暂不跟风

2010年,《每日经济新闻》记者获悉,经济型酒店7天酒店正逐步剥离预订分销渠道,预计将在年内退出所有中介渠道。对此,7天连锁酒店CEO郑南雁向《每日经济新闻》记者坦承,在当前一些预订中介和酒店“不健康”合作关系的背景下,“希望通过直销自主掌握酒店定价权”。不过,国内较大的经济型酒店包括如家、汉庭、格林豪泰等均表示不跟风。

结合上述资料请分析:

分析7天连锁酒店的营销渠道策略是什么?对其他饭店有什么借鉴意义。

实训拓展

实训项目	撰写营销策划书
实训目的	通过撰写营销策划书,掌握本章所学主要知识点,并能将知识应用于实践
实训方式	现场调查、撰写营销策划书
实训要求	1. 选择当地的一家饭店,按照市场营销的要求,了解该饭店营销的相关情况 2. 按照所学知识为饭店进行市场细分、定位,并撰写营销策划书

撰写基本要点

市场营销策划书撰写大纲

1. 执行概要和要领

商标/定价/重要促销手段/目标市场等

2. 目前营销状况

(1) 市场状况:目前产品市场/规模/广告宣传/市场价格/利润空间等

(2) 产品状况:目前市场上的品种/特点/价格等

(3) 竞争状况:目前市场上的主要竞争对手与基本情况

(4) 分销状况:销售渠道等

(5) 宏观环境状况:消费群体与需求状况

3. SWOT 问题分析

(1) 优势:销售、经济、技术、管理、政策等方面的优势

(2) 劣势:销售、经济、技术、管理、政策(如行业管制等政策限制)等方面的劣势

(3) 机会:市场机会与把握情况

(4) 威胁:市场竞争上的最大威胁与风险因素

综上所述,如何扬长避短,发挥自己的优势,规避劣势与风险

4. 目标

(1) 财务目标:酒店未来3年或5年的销售收入预测(融资成功的情况下)

(2) 营销目标:销售毛利率达到多少

5. 营销战略

(1) 目标市场

(2) 定位

(3) 产品线

(4) 定价:产品销售成本的构成及销售价格制定的依据等

(5) 分销:分销渠道(包括代理渠道等)

(6) 销售队伍:组建与激励机制等情况

(7) 服务:售后客户服务

(8) 广告:宣传广告形式

(9) 促销:促销方式

(10) 研究与开发:产品完善与新产品开发举措

(11) 市场调研:主要市场调研手段与举措

6. 行动方案

营销活动时间的安排