

高职院校旅游与酒店管理专业教材

饭店前厅部 经营与管理

FANDIAN QIANTINGBU
JINGYING YU GUANLI

王赫男 主编



高职院校旅游与酒店管理专业教材

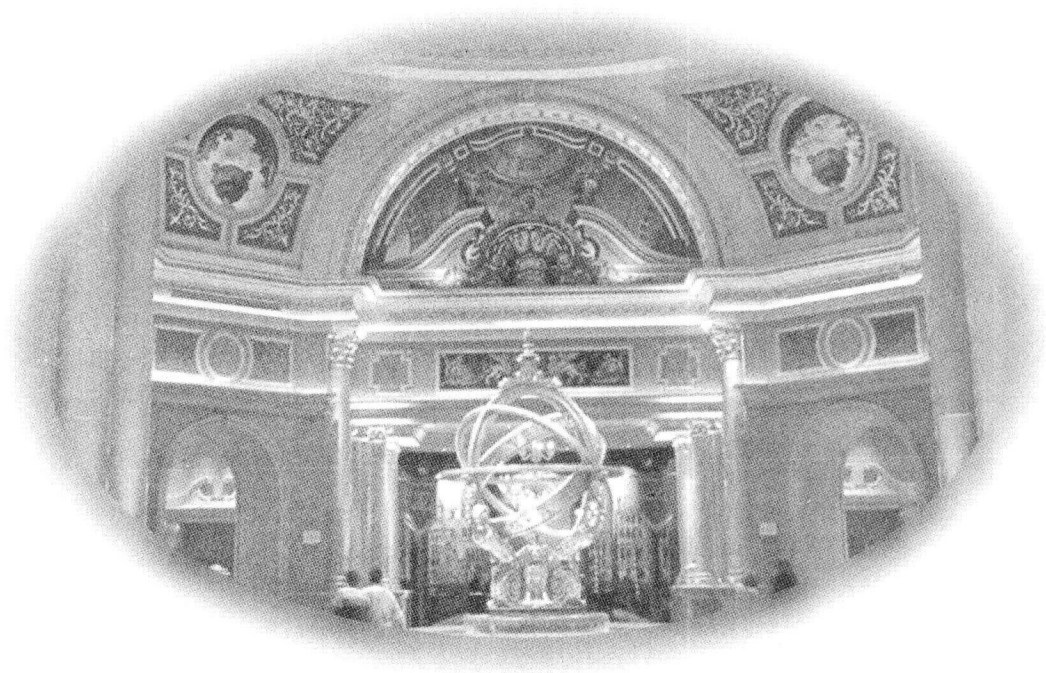
饭店前厅部经营与管理

FANDIAN QIANTINGBU JINGYING YU GUANLI

主 编 王赫男

副主编 薛 陆 郭亚军

编 委 刘 真 李 涛 朱雅青



青岛出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店前厅部经营与管理/王赫男主编. —青岛:青岛出版社, 2008. 8

高职院校旅游与酒店管理专业教材

ISBN 978-7-5436-4856-2

I. 饭… II. 王… III. 饭店—商业管理—高等学校:
技术学校—教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 107862 号

书 名 饭店前厅部经营与管理
主 编 王赫男
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532)85840228 80998641
传 真 (0532)85814750
责任编辑 曹永毅 E-mail: cyyx2001@sohu.com
责任校对 石相杰
封面设计 于文涛
照 排 青岛达德印刷有限公司
印 刷 青岛双星华信印刷有限公司
出版日期 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷
开 本 16 开(787mm × 1092mm)
印 张 13.5
字 数 273 千
书 号 ISBN 978-7-5436-4856-2
定 价 23.00 元
编校质量、盗版监督电话 (0532)80998671
青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回青岛出版社印刷物资处调换。
电话 (0532)80998826

高职院校旅游与酒店管理专业教材

编委会

总主编 崔学勤

副总主编 石增业 张峰

编委 (按姓氏笔画排列)

王光健	王保松	王超	王赫男
石媚山	孙丽钦	孙诗靓	刘迎华
刘菲菲	朱雅青	纪志华	许文素
李佳龙	李娜	张立俭	张伟
张朋	张明	张明洪	张圆
杨明义	杨栋	杜彦超	周林
周海磊	赵德银	胡友宇	姜文魁
徐莉	龚伟	康传德	郭亚军
焦念涛	蒋婷	董全悦	程彬
薛陆	穆林	魏龙吉	魏有广

饭店行业是走在时代尖端的弄潮儿。饭店行业的高速发展也催生了现代旅游酒店教育的深入发展、创新发展、前瞻发展。

“饭店前厅部经营与管理”作为全国普通高等院校、高等职业技术学院旅游酒店管理专业的主干课程之一,其理论研究得到了许多专家学者的广泛关注。随着我国旅游业的迅速发展和饭店行业的快速进步,饭店业的经营管理者也在寻找更加系统化、更加科学、更加行之有效的经营管理理论与方法,使得饭店前厅管理这门学科的研究,在广泛实践意义上得到了空前繁荣与快速发展。理论来源于实践经验的总结又高于实践,实践活动又为理论的形成提供素材与检验的标准。我国饭店业的快速进步,要求饭店行业的理论工作者积极投身行业实践,依据中国国情与现有理论研究成果,结合饭店业的实际情况,有针对性地提出科学的、适合我国饭店业经营管理的理论与方法。

本书编者立足于高等教育的基本特点和要求,在大量实践的基础上,结合我国高等教育中旅游管理专业和酒店管理专业的培养目标和专业设置要求,对本书的内容进行了如下规划:汇集各门类的学科知识,将管理学、经济学、社会学、哲学、人力资源管理 etc 学科集粹,根据现代饭店的经营工作流程来阐述前厅经营的理念和具体操作方法,力争做到理论联系实际,对学习者的系统了解前厅管理的理论与实践,以及今后从事前厅服务和管理的工作起到一定的指导作用。如此编排,主要是为了适应高等教育教学的要求,以及专业设置、课程设置、课时规定等方面特点的要求;是否妥当,愿与高等学校的旅游教育工作者和饭店行业同仁共同探讨。

本书较为全面系统地介绍了现代饭店前厅管理的基本原理、方法及其在实践中的应用。全书具有较强的理论性、系统性与实用性,不仅是旅游管理专业师生必备的教科书和参考书,对饭店行业管理者也颇具参考价值。

本书由王赫男主编,薛陆、郭亚军担任副主编。各章的编写分工为:王赫男编写第一章、第二章,刘真编写第三章,薛陆编写第四章、第五章、第七章,李涛编写第十章,郭亚军编写第六章、第八章,朱雅青编写第九章,全书由王赫男负责统编和调整。

本书在编写过程中参考了饭店管理的大量书籍与文献,在此表示感谢。由于水平所限,书中缺陷和错误在所难免,恳请读者批评指正。

编者

CONTENTS

目 录

饭店前厅部经营与管理

第一章 饭店前厅部概述 /1

- 第一节 现代饭店的类型和产权结构 /2
- 第二节 前厅部的地位、作用与业务特点 /8
- 第三节 前厅部的岗位职责 /11
- 第四节 前厅部对客服务的过程及任务 /12

第二章 前厅部组织结构与建筑布局设计 /23

- 第一节 饭店组织结构与设计 /23
- 第二节 前厅部的组织结构特点 /27
- 第三节 前厅服务员的基本素质要求 /29
- 第四节 前厅的建筑布局设计 /31

第三章 预订管理 /36

- 第一节 客房类型与订房价格常识 /36
- 第二节 预订的渠道和类型 /44
- 第三节 预订的流程与团队预订 /52

第四章 前厅入住接待业务 /62

- 第一节 前厅接待业务概述 /62
- 第二节 入住接待程序 /68
- 第三节 前厅接待工作中常见问题及对策 /78

第五章 前厅部服务管理 /84

- 第一节 前厅部服务质量管理的内容 /84
- 第二节 前厅部服务质量的实现 /87
- 第三节 前厅部服务质量的度量 /94
- 第四节 宾客投诉管理 /97

第六章 前厅部会计和审计 /103

CONTENTS

第一节	会计基本原理 /103
第二节	账户的管理和维护 /107
第三节	前厅会计流程 /110
第四节	前厅审计基本概念 /119
第五节	前厅审计流程 /123
第六节	前厅审计任务 /127
第七章	前厅离店服务管理 /133
第一节	前厅收银业务概述 /133
第二节	前厅结账工作的基本程序 /135
第三节	外币兑换及贵重物品保管 /141
第四节	特殊情况处理 /144
第八章	房价管理与客房经营统计分析 /147
第一节	前厅销售产品的分析 /147
第二节	房价管理的原则 /150
第三节	制定房价的影响因素与方法 /151
第四节	房价的实施与管理 /154
第五节	客房经营主要指标分析 /160
第九章	前厅部人力资源管理 /168
第一节	前厅员工招募与甄选 /168
第二节	多元文化和多元员工 /172
第三节	弹性工时制的建立 /175
第四节	培训策划 /177
第五节	效果评价 /183
第六节	员工激励 /187
第十章	前厅部计划和评估管理 /195
第一节	前厅部管理的功能 /195
第二节	前厅部计划管理 /197
第三节	评估前厅部的运作 /204
参考文献	/210



第一章 饭店前厅部概述

【导入】

经过连续近 20 年迅猛发展,中国饭店业已经成为国民经济的重要产业。在北京 2008 奥运会和 2010 年上海世博会等大型活动的举办及国内旅游市场持续繁荣等因素的带动下,饭店业已经成为商业资本、房地产、跨国饭店集团及个人投资者新的投资热点。据测算,每年全国仅新建饭店就达 1500 家以上,总投资近 4000 亿元。此外,随着市场竞争的加剧、饭店业产业升级的加快、业态不断创新及绿色饭店兴起,大量始建于上个世纪末的饭店面临着新一轮的更新改造。可以预料,中国饭店业将向世人展示出前所未有的巨大商机。

许多欧美发达国家特别重视发展旅游业,政府对旅游业也给予不少优惠政策。当中国开始酝酿怎样打开国门、建造中外合资饭店时,国际上许多著名饭店集团已经发展几十年、甚至上百年了。这些发展了相当长时间的国际大饭店集团,无论在资金、理念、市场网络、高新技术、品牌文化以及服务等方面均已经形成了自己强大的体系和实力。今天,国外饭店集团扩张和垄断的步伐正在加快。它们一方面向中国或其他地方进行市场和品牌扩张;一方面又在不断地提升饭店教育培训和饭店文化建设等方面工作。1982 年,中国只有一家中外合资饭店,仅仅 20 年的时间,国外的大型饭店集团基本上都在中国有了自己的网点,并且逐步在中国向网络化和集群化发展。现在,假日集团在中国已经管理了 30 家左右的饭店;香格里拉集团虽然在全世界只有 36 家饭店,但是它们的重心放在了中国内地,目前香格里拉集团已经在中国管理了 20 家饭店,成为在中国发展最迅猛的境外饭店管理集团之一;新世界酒店集团也雄心勃勃地准备 21 世纪初在中国管理 50 余家饭店;新世界被马里奥特买断后,马里奥特就以新世界为跳板,高起点、大投入地进入中国。像凯悦、雅高、喜来登、日航、希尔顿、半岛、凯宾斯基等集团均在抢占中国饭店市场份额。中国加入 WTO 以后,将会有越来越多的国际著名饭店抢滩中国。这对中国饭店业发展来说是一场严峻的挑战。在中国,国际竞争国内化、国内市场国际化的现象已经突出地展示在我们面前了。中国饭店业面临挑战如何发展,这是一个十分迫切的问题。

综上所述,国际饭店业的发展趋势主要表现在如下几个方面:①定制化的服务模式越发突出,使得住店客人有更多的选择,服务更贴近生活。②饭店经营人员职业化趋势明显。③人员管理由规范行为管理变为培养行为管理。④努力寻找新利润,增加附加产品的价值。⑤品牌整合与并购经营愈演愈烈,品牌运营突出,集团产权交易进程加快。

⑥微利时代加速饭店运转,对饭店的经营和管理提出新的挑战。

第一节 现代饭店的类型和产权结构

现代饭店是一座功能完善的接待设施,并且是经过政府批准的经营性企业;现代饭店拥有一定数量的客房,这些客房是由各种规格的房间按合理的比例组成的,而且具有相应的服务配套设施;现代饭店拥有能提供特色佳肴的各类餐厅;现代饭店除了向宾客提供住宿和餐饮服务外,还提供购物、健身、娱乐、邮电、通讯、交通等多方面服务。从宾客抵达饭店开始,前厅部的员工就在满足宾客需求方面起着重要的作用。现代饭店的“人本主义”精神被体现得淋漓尽致,每一个抵达饭店的人都对即将接受的服务产生了巨大的期待。他们期望能够体验到广告上所描述的“宾至如归”的感觉。饭店产品的消费再也不是一个对于大多数人来说陌生的事物,取而代之的是人们对于饭店产品的熟悉,以及给予的中肯或没有根据的评价。

饭店的基本类型和饭店前厅部的基本功能有着直接的关系。饭店的规模决定了饭店前厅部的工作内容和工作强度等。饭店的经营方向和主要的目标客户群,也决定了前厅部将要采取何种策略面对宾客。饭店根据分类方法的不同大致分为几个主要的类型:根据饭店的规模划分、根据饭店的客源市场划分、根据建筑投资费用划分、根据地理位置划分、根据经营方式划分等。

一、根据客房数量划分

饭店根据客房的数量一般可以划分为大型饭店、中型饭店和小型饭店。饭店的划分情况具体如下表所示。

表 1-1 饭店按客房数量划分

600 间客房以上	大型饭店	经营类型全面,多为集团式经营
300 间至 600 间	中型饭店	满足一般功能,经营手段灵活
300 间以下	小型饭店	满足基本功能,经济性突出

二、根据客源市场和接待对象划分

根据客源市场和接待对象的不同,可将饭店划分为商务型饭店、长住型饭店、会议型饭店、度假型饭店、机场饭店、公寓式饭店、主题式饭店等。

(一)商务型饭店

商务型饭店一般位于城市的中心地区,主要的功能是满足商务客人的生活和业务需

要,要求设施和设备具有较高的舒适性,饭店的功能和结构也必须满足客人的一定炫耀心理。商务型饭店主要接待商务客人、旅游客人,以及由于各种原因作短暂逗留的其他客人。商务型饭店适应性广,其数量在饭店业中占有较大的比例。根据商务类细分市场的需求,商务型饭店分为各种不同的星级。

(二)长住型饭店

现代人口的移动性非常强,长住型饭店的出现和普及极大地满足了这部分客人的需要。长住型饭店主要接待住宿时间较长,在当地短期工作或度假的客人或家庭。饭店与宾客之间签订长期租约,建筑布局多采用家庭型,以套房为主,提供厨房设施,宾客自理饮食。长住型饭店服务亲切、周到、针对性强。饭店的组织、设施、管理较为简单,价格也相对优惠。

长住型饭店与全套间饭店有些相似,但是长住型饭店的客房通常都带有全套的厨房设施,这一点与全套间饭店不尽相同。中国目前全套间饭店或者纯粹的长住型饭店尚不多见,但是有的饭店由于地理位置优越,被市场不自觉地选为长住型饭店。这一类饭店专门为计划在饭店居住三天或以上的宾客设计。这些饭店的宾客一般都希望减少一些日常的服务项目,减少费用的同时可以增强宾客的舒适度。有的长住型饭店不设行李服务和餐饮服务,客房服务也不是每天都进行的日常工作,但是可以提供一些自助式的服务项目,比如开放式的洗衣房。整个设计比较趋向于家居的模式。

(三)会议型饭店

一般的经济型以上的饭店都设有会议场所,即使不具备召开大型会议条件的中小型饭店,也都会配备有小规模的多功能厅。无法区别专门的会议型饭店,一般我们将重点关注会议型团队客户群的饭店称为会议型饭店。因为关注的目标是会议市场,所以会议型饭店非常强调设施设备的完善和合理化。会议型饭店必备的设备包括:现代电子教具(如数码投影、无线电联络装置等)、音像设备、同声传译人员和设备、可移动式调整座椅等。

一般的会议型饭店由于其功能的基本要求,多建立在远离市区的僻静地带,但是考虑到会议参加人员的需要还要求交通比较便利。对环境的要求也比较高,要求具有良好的自然风景或者优质的人文景观。另外,其他一些设施的建立和维护也是会议饭店的必备条件,比如小型高尔夫练习场、大型餐饮条件、游泳健身设备、美容美发中心等。

(四)度假型饭店

宾客常常选择度假型饭店(又叫度假村)作为他们计划中的目的地或休假地——这是将度假饭店与其他类型饭店相区别的主要之处。度假村可以建在山旁、岛上,或在其他奇特的地方,总之远离人口密集处。完备的娱乐设施、清新的空气、宜人的风景是大部分度假饭店与其他类型饭店的不同之处。度假饭店大都提供多种餐饮服务、泊车服务及

房内用膳服务。许多度假饭店还举办各种活动如跳舞、打高尔夫、打网球、骑马、远足、驾船、滑雪和游泳。度假饭店大都通过对宾客提供各类设施和各式活动,让宾客广泛选择、流连忘返,而努力使自己定位为度假者心中“目的地中的目的地”。

度假饭店常常较商业饭店有更多的轻松、休闲的气氛,这是其区别于其他类型饭店的重要特点。度假饭店希望通过丰富的住店活动来吸引回头客,建立良好的口碑。经常为团队和个人安排像跳舞、打高尔夫、打网球、骑马、远足等活动。度假饭店常聘请社交活动指导来策划、组织和实施这类宾客活动。

度假村社区是度假业中快速成长的一个部分。这类社区的发展可以通过对已建饭店设施采用分时产权或共管产权的销售办法来获得;或者让一些新的目的地的设施特定地发展成度假村社区。

海南省由于其特殊的地理位置和旅游产业的发展结构,大部分的饭店可以称为度假型饭店,如三亚凯莱度假酒店、三亚喜来登度假酒店、博鳌索菲特大酒店等。

三、根据建筑投资费用划分

(一)经济型饭店

经济型饭店是指能够提供经济型客房等有限度服务的饭店企业。经济型饭店起源于上世纪70年代的美国,提供“床+早餐”(B&B)的核心服务。由于当时高星级饭店的价格居高不下,低档招待所的设施陈旧,经济型饭店正好满足了广大中档消费者的需求。30多年前美国南达科他州的公路边,速8(Super8)竖起了第一块招牌。从此,经济型饭店这一全新的饭店模式在世界各地迅速发展起来。如今,这股风潮已经刮到中国,无论在资本市场还是消费者那里,经济型饭店正大受追捧。

经济型饭店通过提供廉价舒适的客房来满足宾客的基本需求。经济型饭店的基本客源来自于希望用合适的价格获得舒适的居住环境的人。他们不要求接受其他不必要的昂贵服务。最早的经济型饭店只能提供非常基础的服务和设施。现代经济型饭店则可以满足一般商旅客人的基本要求,比如提供餐饮、商务会客、健身、网络服务等。

中国的经济型饭店增长速度非常惊人,其中比较著名的国内外品牌包括如家、上海莫泰连锁酒店、上海锦江之星、7天连锁酒店、汉庭酒店、速8酒店、格林豪泰、七斗星商旅酒店、宜家、宜必思等。目前,随着经济型饭店的迅猛发展,针对经济型饭店的一系列法规呼之欲出,经济型饭店的分级制度也正在酝酿之中。

(二)舒适型饭店

目前,我国的饭店分为五个星级,一星、二星为经济型饭店,三星为舒适型饭店,四星、五星为豪华型饭店。三星级饭店或汽车饭店一般应包括三星级饭店可能具备的设施及服务。如果缺少某些项目,但又定为三星级饭店,那么这一饭店应该具备某些非常特别或突出的特点。三星级饭店应当为客人提供十分舒适和愉快的旅居服务。

舒适型饭店也是提供中档等级服务的饭店,其目标市场是最大数量的公众旅行者。舒适型饭店的服务朴实无华且能满足需求。尽管员工配备充足,但不必想方设法提供精细复杂的服务。一家舒适型饭店可以提供行李服务、机场接送服务及房内用膳服务。像国际等级的饭店和一流饭店一样,实施舒适型服务的饭店规模也大小不等。典型的舒适型饭店的规模,其房间数通常在 100 至 250 间之间。

饭店设有供应特定风味的餐厅,或者一个 24 小时营业的便餐厅和茶廊酒吧,以便接待国内外的宾客。在旅行的旺季,饭店还有可能准备一些适时的节目以增加趣味性,吸引顾客。

(三)豪华型饭店

目前我国认定的四、五星级饭店可以称为豪华型饭店。四星级饭店仅占饭店总数的 29%,因此可以说这些饭店是很出众的。四星级饭店的卧室比一般的大,要求有高质量的家具,最主要的是额外服务要齐全。全体员工必须经过良好的培训,要有礼貌,能够主动帮助客人排忧解难,或解决客人希望解决的问题。由于服务质量要求高标准,所以价格也高于一般饭店。五星级饭店的数量比较少,应当极为舒适,服务质量要求全国一流;必须有一个高级餐厅(尽管这个餐厅的等级不一定与该饭店的等级等同,但必须提供一日两次的就餐服务);大堂美观,通常装饰有精美的古董;若饭店大楼四周有空地环绕,则必须精心布置并设置园林,使每一个客人都觉得自己在这家饭店享受着贵宾的待遇。

饭店提供国际等级的服务——有时也称其为豪华服务——其目标市场为高档商务行政人员、演艺界名流、高级政要以及其他顾客。国际等级的饭店提供高档次的餐厅、酒吧、茶廊,还有精美的装潢、委托代办服务和多种会议设施和私密性用餐设施。客人会看到宽敞的客房,房内有加厚的毛巾、大块的浴皂、洗发香波、淋浴帽、带钟收音机、饮品台、昂贵的家具、豪华的装潢和艺术品。通常会有不同风味的餐厅来满足国内外客人的需要,还会有商店出售礼品、服装和珠宝等,有特色的零售店和供应报纸杂志的书报亭等。

此外,国际等级的饭店还强调个性化的对客服务,保持相对较高的服务人员与客人的比例。这种比例使饭店有可能向宾客提供细致和有特色的服务,能对客人的要求做出快速的反应。在亚洲一些顶级饭店内,每位客人配有 2 名或 2 名以上的服务人员。北美洲的大部分国际级饭店为每位宾客配备的员工数是 1 名或 1 名以上。国际级饭店常常聘请通晓多种语言的大厅服务主管。他们为宾客提供许多额外服务,如帮助宾客办理入住,购买车船机票和演出门票,提供旅行指南和观光信息,还可代为安排秘书和各类商务服务。

行政楼层在一些饭店内,有几层是专为住客提供国际级服务而设计的。饭店为行政楼层(有些也称为楼中楼,或管家楼,或俱乐部楼)的住客提供高于全店标准的设施和服务。行政楼层的客房通常比一般客房更大、更豪华,还会配备一些独特的设施。最近的趋势是在这些楼层配备红外线射频仪、视频电话、数字电视和高速网络等,基本上都配有电脑。在行政楼层的客房或套间内还可能有房内饮料台、绣上住客姓名的浴衣,甚至还

摆放有鲜花和新鲜水果。

通常行政楼层提供的豪华服务还不仅局限在客房内,在每个楼层还可能安排一位服务主管或贴身管家。要想进入那些楼层需要搭乘专用电梯,确保只有该层住客才能进入。许多行政楼层还有专用的休息区。那里晚上提供特制的免费食物和饮料,早上提供欧陆早餐。还有其他的便利服务,如秘书服务和专为行政楼层提供的入住及离店的安排。

(四)超豪华型饭店

世界上诞生超豪华饭店的地区大多数经济比较发达。超豪华饭店的定义目前还没有比较官方的说法,是一个正在逐渐兴起的饭店业态。超豪华饭店所具备的基本特点包括:投资巨大,一般是普通豪华饭店的几十倍或几百倍;从建筑到室内装饰都由世界著名设计师参与设计;凸显奢华的消费理念;锁定上流社会、明星、富翁、政客等客户群体。

超豪华饭店的服务产品包括私人电梯、私人餐厅、游艇、保姆服务、贴身管家、套房内现场餐饮服务、翻译、保安等服务项目。比如阿拉伯联合酋长国的久美拉(Jumeirah)海滩酒店、阿拉伯塔(Burj Al-Arab)酒店、迪拜棕榈饭店,美国赌城拉斯维加斯的拉伉(Bellagio)酒店都是超豪华饭店的杰出代表。

小链接

绿色饭店

绿色饭店是指运用环保健康安全理念、坚持绿色管理、倡导绿色消费、保护生态和合理使用资源的饭店。其核心是为顾客提供符合环保、健康要求的客房和餐饮。

绿色饭店有三大标准——安全:消防安全、治安安全和食品安全;健康:提供给消费者有益于健康的服务和享受;环保:减少和避免浪费,实现资源利用的最大化。目前,我国绿色饭店以银杏叶作为标识。根据饭店在安全、健康、保护环境等方面程度的不同,绿色饭店分为A级至AAAAA级。

四、根据经营方式划分

(一)独立经营饭店

我国独立经营的饭店占全部星级饭店的比例比较高,约为35%。独立经营的饭店也有不同的产权结构,比如可以租赁(一般租期较长)或签订管理合同等。

(二)连锁饭店或集团经营的饭店

连锁饭店集团通常会制定一些必需的标准、规章和规定程序,对加盟者的行为加以规范。一般来说,越是集权的公司对下属饭店的控制越严。而集权程度较小的连锁集团,下属饭店可有更多的创新和自主决策权。

连锁饭店有多种组织形式。一些连锁饭店集团拥有下属饭店的产权,但大多数情况并非如此。有些连锁饭店集团在建筑形式、管理方法和标准制定方面,对下属饭店均有

严格要求。其他一些连锁饭店公司只是把关注点放在广告宣传、市场开拓和采购方面。还有一些连锁集团只是一个小型公司架构,对加盟者的限制要求较少,因此也不可能对当地饭店业主提供较大的帮助。

连锁饭店的形式可以分为管理合同型、特许加盟型和自由联盟型。下面将重点说明每种形式的连锁饭店是如何运行的,它们之间又有什么区别。

一般来说,管理合同型管理公司负责运行的饭店产权属于其他企业。这类企业的范围从私人企业到合伙经营的公司,直至大型保险公司都有。下面举例说明管理公司是如何受到聘请负责运转一家饭店的。一群商人感到建造一家饭店会改善当地的经商环境。在对这一投资机会进行初步考察后,他们一致认为可行。那么这个团体便会设法取得建造饭店的资金。许多投资机构在批准贷款申请前,要求申请方聘请专业的饭店管理公司。这些专业饭店管理公司大部分是连锁饭店集团。此时,这个发展商团体就会寻找一家专业饭店管理公司签订经营管理合同,通常是长期性质的合同。如果该家饭店管理公司被贷款方认可并接受,那么管理合同就由发展商与管理公司方签订。

签订此类合同后,业主或发展商对饭店的责任通常限于财务和法律方面。管理公司负责经营管理、招聘员工、支付运转费用,并按与业主或发展商签订的合同条款收取费用。支付了经营费用和管理费用后,剩下的就是业主的收入,业主以此支付借款、保险、税金等。

管理合同是一种成功的方式,在许多重要的连锁饭店集团都得到验证。有些管理合同公司并没有自己的品牌。这些公司通常为特许加盟店和独立经营的饭店业主工作。特许经营授权公司提供统一采购、统一广告以及集团统一订房系统支援,而管理公司提供管理专家。

以管理合同方式管理会使一家饭店管理公司迅速扩展业务,比直接投资一家饭店资金要少得多。有些管理公司成立的初衷就是为其他投资者管理饭店。

另一种连锁饭店是特许经营饭店。较早出现的特许方式被称为产品商标型特许经营,又称产品分销特许,是指特许者向被特许者转让某一特定品牌产品的制造权和经销权。特许者向被特许者提供技术、专利和商标等知识产权,以及在规定范围内的使用权,对被特许者所从事的生产经营活动并不作严格的规定。这类特许形式的典型例子有汽车经销商、加油站以及饮料的罐装和销售等。目前在国际上这种模式发展趋缓并逐渐向经营模式特许演化。

经营模式特许被称为第二代特许经营,人们通常所说的特许经营就是这种类型。它不仅要求加盟店经营总店的产品和服务,质量标准、经营方针等都要按照特许者规定的方式进行。被特许者缴纳加盟费和后继不断的权利金,这些经费使特许者能够为被特许者提供培训、广告、研究开发和后续支持。这种模式目前正在快速发展。

目前,中国一些最著名的饭店分别属于特许加盟或自由联盟集团。在大部分城镇、

在省级公路沿线和度假地区都能找到这类饭店。特许加盟和自由联盟集团是近年来住宿业在世界范围内增长最快的部分。因为旅游者喜欢住在他们认可的品牌饭店,业主也相信通过利用信誉好的品牌能吸引生意。但是这两种方式在组织形式上是有区别的。

简言之,特许经营是一种配送方式。通过这一途径,一家已建立特定经营方式的企业——特许品牌持有者,准许其他企业——特许加盟者,引进这种经营方式。住宿业大部分提供特许经营的集团首先通过发展母企业(特许品牌持有者或拥有产权的饭店)确立产品质量和运转专业技能。特许经营组织也在设计、装潢、装备和经营程序方面制定标准,加盟饭店必须遵守这些标准。这些标准化的措施使连锁饭店集团在保持产品和服务的特定水准的同时拓展整体的业务。

加盟饭店之所以会购买特许经营权,除了特许品牌持有者的强大的品牌声望外,还有其他一些理由。这些理由包括特许品牌持有者的国际国内的中心预订网、全国性的广告推广活动、管理培训课程、先进的技术手段以及集中采购服务。有些特许经营集团还提供建筑工程和内装潢方面的咨询服务。国际上有一些著名的特许经营公司,如巴斯饭店和度假集团的假日饭店品牌、国际选择集团(Choice International)的品质饭店(Quality Hotels and Inns)品牌,森丹集团的华美达和戴斯旅馆(Days Inns)品牌、仕选屋集团的喜来登和威士汀饭店品牌等。有些情况下,一家公司既可以提供管理合约服务,又可以销售特许经营权。比如,大多数的福波茨饭店(Four Points Hotels)都是特许加盟喜来登饭店集团的;而大多数喜来登品牌的饭店或是为喜来登所拥有,或是由喜来登根据合约来管理。特许加盟的形式并不适用于所有饭店。有些饭店情况特殊,如果将它归入一个特许经营体系,执行一套既定的标准,将有害无益。对于这些饭店,如果能加入一个自由联盟集团也许更有利。自由联盟集团把一些独立经营的饭店联合起来,结成统一品牌,为一个共同目标而努力。一个自由联盟集团中的各家饭店并不雷同。它们可在质量方面坚持自己的标准,满足客人的期望。集团内的饭店相互介绍客源。一家独立经营的饭店通过加入自由联盟的饭店集团,也可扩大其知名度。最佳西方国际(Best Western International)是世界最大的自由联盟饭店集团,也是自由联盟的一个范例。普雷弗饭店集团(Preferred Hotels)和世界一流饭店组织是由高档饭店组成的自由联盟集团。

加入特许经营或自由联盟集团的好处是显而易见的,广泛密集的预订系统和更为集中的广告投放会产生更大的市场效应。

第二节 前厅部的地位、作用与业务特点

前厅部(Front Office),又被称为大堂部、前堂部、前台或总服务台。前厅部是为宾客提供各种综合服务的部门。

前厅部的工作是最富有挑战性的工作。宾客通过各种渠道抵达饭店,前厅的员工在满足宾客需求方面起着核心的作用,从客人的角度来说,前厅就是饭店。宾客的问题、意见、感谢和投诉都会在第一时间汇总至前厅部。而且,由于饭店的工作特点,前厅部往往要求员工具有较强的敬业精神,效率是前厅部工作的重要衡量标准。

前厅是饭店的“网络中心”、“神经中枢”和“大脑”。对于客人来说饭店前厅部的工作代表着饭店管理人员的管理水平,客人会根据前厅部人员的表现来判断饭店管理水平的高低。

一名能干、礼貌、有专业知识的前厅员工能使宾客获得愉快的住店经历,使其产生再次入住的愿望。就这样,前厅员工在满足宾客需求的同时,也确保了饭店的顺畅运转和盈利,但这并非是件容易事。缺乏良好训练的前厅员工不但会冒犯宾客,还会赶走宾客。

一、前厅部的地位

前厅部在对客服务中起到“中枢神经”的作用。饭店的管理离不开各种资源。饭店是人力资源、资金资源、物业资源等高度密集的行业,是低成本、高产出的劳动密集型产业。饭店的前厅部是饭店销售客房、调度饭店内部运行和为宾客提供各种服务的综合部门,是整个饭店管理和运行的核心。它的工作具有接触面广、政策性强、业务繁杂的特点,在饭店经营管理中起着非常重要的作用。

在一般旅游者的眼中,饭店的前厅就是设在饭店大堂里的那个漂亮的柜台,以及站在柜台后面笑容可掬、操纵着现代化电脑设备的服务人员。但是在现代饭店管理中,前厅的范围远远超出了这个概念。前厅柜台仅仅是前厅的一个组成部分。通常前厅还被人们称为前厅部或大堂部,它的工作贯穿于宾客与饭店接触和交易往来的全过程。宾客在进入房间之前和离开房间以后所接受的所有服务都属于前厅的职责范围。前厅在饭店中的地位和作用表现为对客服务,虽然只呈现为一次短暂的过程,但是其中包含着非常多的前期准备环节,只有把所有环节做到完美无缺才有可能实现优质服务。前厅部将饭店的人财物的资源整合的结果集中地呈现给宾客,争取在短暂的时间内留给客人最佳的服务感受,所以前厅部的重要地位不言而喻,集中表现在如下几个方面:前厅部呈现客人对饭店的“首印效应”;前厅部集散饭店内的各种信息;前厅部体现饭店的服务文化;前厅部是饭店和客人沟通的“第一线”。

二、前厅部的作用

(一)前厅是饭店的接待中心

前厅是饭店的接待中心,是宾客留下第一印象和最后印象的地方。初来乍到,宾客所形成的对饭店的第一印象往往决定着他对饭店的整体印象,而前厅给宾客留下的最后印象往往对宾客产生长久的影响。所以前厅服务质量的好坏对饭店来说至关重要。它决定着是否能使宾客高兴而来,满意而归,决定着宾客是否愿意再次光顾这家饭店。正

是由于前厅的重要作用,所有的饭店都对前厅的面积、高度、地面、装饰、大堂所用的软件、大堂服务的标准以及服务人员的素质给予了充分的重视。

(二)前厅是饭店经营活动的中心

前厅首先是饭店的销售中心。饭店的客房产品通过前厅对外销售,因此前厅是饭店的销售中心。其次,前厅是饭店服务工作的枢纽和内外联系的纽带。前厅是饭店宾客汇集的场所,接待宾客以及接受宾客的投诉都要通过前厅,因此前厅几乎要和饭店所有的部门发生联系,并且通过各种信息传递渠道对饭店各部门的业务活动起着联络和协调作用。为了满足宾客的一些要求,前厅部往往也需要和饭店外部的客源机构和交通机构联络,这些广泛的联系也是饭店前厅的工作特征。

(三)前厅是饭店的信息中心

前厅汇集了饭店的三大信息系统,即客源市场信息系统、内部管理信息系统和宾客消费活动信息系统。前厅预订掌握饭店客源市场的动态,它制定的定期客源预测和个人预订报表对饭店各部门的业务活动起着指挥调度作用。当宾客入住饭店之后,前厅要建立宾客的账卡,宾客在饭店各部门的消费信息能及时地汇总到前厅的收银处。前厅还要根据宾客的预订单和登记资料,建立关于宾客的购买习惯和特点的客户档案,为提高饭店服务的针对性作准备。

三、前厅部的业务特点

前厅部的业务涉及面较广,具有系统性、灵活性和协调性的特点。因此,对服务人员的素质要求较高,要求能为客人提供准确高效的服务。前厅部与饭店的营业收入直接相关,而且前厅部所处的地位使其能够最大范围地接触客人,所以前厅部是饭店的重要组成部分,在饭店的经营管理中占有举足轻重的地位,而其业务特点也决定了它的重要性:前厅部接触面广,要求24小时运转,全面直接对客服务;接待服务广泛,业务复杂,专业技术性强,人员素质要求高;信息量大,变化快,要求高效运转;服务方式灵活多样,须妥善处理关系;它还是展示饭店形象的重要窗口,具有较强的政策性。

小链接

前厅部基本工作用图表

预订:预订确认书、楼层分层预订表、分类预订表达式、预订截止图表、预订卡、预订记录本。

前台:一周(月、日)客情预订报表、致意品申请单、次日到店客人(散客、团队)预报表、重要客人预报表。

资料统计:散客(团队、会议)月营业额、出租率、平均房价图表,住客月统计报表,协议单位入住情况月统计报表。