

21世纪高职高专规划教材·旅游管理系列



FANDIAN GUANLI YUANLI YU SHIWU

饭店管理原理 与实务

主 编 钟小东 副主编 赵同瑞 赵 影



 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·旅游管理系列

饭店管理原理与实务

主 编 钟小东
副主编 赵同瑞 赵 影
参 编 孙苏苏 李朝群

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理原理与实务/钟小东主编.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

21 世纪高职高专规划教材·旅游管理系列

ISBN 978-7-300-12137-6

I. 饭…

II. 钟…

III. 饭店-企业管理-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 (2010) 第 083265 号

21 世纪高职高专规划教材·旅游管理系列

饭店管理原理与实务

主 编 钟小东

副主编 赵同瑞 赵 影

参 编 孙苏苏 李朝群

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 山东高唐印刷有限责任公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 张 17

印 次 2010 年 8 月第 1 次印刷

字 数 390 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

中国旅游业的飞速发展带来了饭店业的全面繁荣。我国饭店业的发展,一方面给饭店业带来了新的机遇;另一方面对我国的旅游和饭店管理职业教育也提出了更高的要求。

为了适应我国饭店业的发展和配合职业教育体制改革的需要,我们对长期的教学工作进行了总结,组织了具备饭店管理实践经验的一线教师编写了本教材。在编写过程中,我们坚持突出职业教育以能力为本位,重视实践能力的培养,理论以够用为度的原则,进一步加强了实践性教学内容。同时结合高职高专教学层次的特点,有针对性地设计了全书的编著体例、案例选择和教学内容,使它既能吸收国内外相关研究的最新成果,有一定理论深度,又能反映我国饭店业经营管理的水平和国际饭店业的发展趋势。本教材在编排上增设学习目的和主要内容,能帮助读者更好地理解各章内容和拟定学习目标。编写本教材的目的是为广大读者提供一本深入浅出,易学习、易掌握的好教材,同时为我国饭店管理专业职业教育的发展提供一些帮助。

本书由钟小东担任主编,负责编写大纲设计、文稿统筹及最终审定工作。赵同瑞、赵影担任副主编,孙苏苏、李朝群参与编写。

在编写过程中,我们参考了许多专家学者的研究成果,如孟庆杰、王天佑、陈福义等人的著述。他们的研究为我们提供了思路和编写材料,极大地丰富了本书的内容,在此特作说明并谨致谢意;另外,海南工商职业学院院长张伯敏教授、海口经济学院公共管理学院院长方从法教授、旅游学院院长助理雷石标、刘海龙老师等对本书的编写给予了极大的关怀和支持,我们一并表示感谢和敬意。

由于时间匆忙及自身学识水平的限制,本书难免存在许多疏漏和不足,恳请同行专家和广大读者指正。

编者

2010年6月

目 录

第一章 饭店概述	1
第一节 饭店的含义、特征、作用和发展趋势	2
第二节 饭店的类型与等级	10
第三节 饭店产品的特点与创新	13
第四节 现代饭店管理的发展趋势——饭店集团	17
第二章 饭店管理基础理论	28
第一节 饭店管理理论概述	28
第二节 饭店管理的职能	30
第三章 饭店服务质量管理	40
第一节 饭店服务质量概述	40
第二节 饭店服务质量的管理	47
第四章 饭店营销管理	61
第一节 饭店营销业务	61
第二节 饭店市场营销策略	66
第五章 饭店前厅部服务与管理	81
第一节 前厅部概述	81
第二节 客房预订管理	85
第三节 行李服务	101
第四节 接待服务与管理	112
第五节 前厅部的部际沟通与顾客关系	126
第六章 饭店客房服务与管理	145
第一节 客房部概述	145
第二节 客房对客服务	155
第三节 客房安全管理	175



第四节 客房价格管理与客房预算	189
第七章 餐饮服务与管理	201
第一节 餐饮管理概述	201
第二节 菜单策划与设计	217
第三节 餐饮服务管理	231
第四节 餐饮卫生与安全管理	250
参考文献	263

第一章

饭店概述

学习目的

饭店是旅游供给的基本构成要素之一，是旅游业的重要组成部分。它与旅行社、旅游交通一起，被称为旅游业的三大经济支柱。通过本章的学习，使学生理解饭店的含义、特点和作用，了解饭店的产生和发展，掌握饭店的类型、等级、产品特点和饭店集团。

主要内容

1. 饭店的含义、特点、作用和发展趋势
2. 饭店的类型与等级
3. 饭店产品的特点与创新
4. 现代饭店管理的发展趋势——饭店集团

旅游业是以旅游资源为凭借、旅游服务设施为条件，向旅游者提供一系列旅游服务的行业。饭店是伴随着人类的旅游活动而出现的，是旅游供给的基本构成要素，是旅游业经营活动必不可少的物质条件，因而是旅游业的重要组成部分。饭店属于第三产业，它与旅行社、旅游交通一起，被称为旅游业的三大经济支柱。旅游饭店是旅游者在旅游目的地一切活动的基地，旅游者食、住、行、游、购、娱等基本活动中，至少食、宿两项通常都在饭店内进行，旅游饭店不愧为旅游者的“家外之家”。

饭店管理就是将旅游饭店经济活动过程中的管理关系及发展变化规律作为自己的研究对象，它的内容包括一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理方法、管理制度等。

饭店管理是广泛地吸收社会学、心理学、市场学、消费经济学、系统工程学、现代管理学等许多社会科学、自然科学的相关理论，而单独形成的一门边缘学科。

在我国，当前饭店管理作为一门学科的任务是：揭示旅游饭店经济活动过程中的管理关系及其规律，总结我国饭店管理的经验，吸取国外的先进管理经验，创造我们自己的新经验，并上升到理论高度给予概括和说明，不断提高我国旅游饭店的管理水平，更好地适应我国旅游事业发展的需要。



第一节 饭店的含义、特征、作用和发展趋势

一、饭店的含义

为了接待日益增多的境外游客,适应现代旅行和生活的需要,我国出现了一批以接待境外顾客为主,有别于一般饭店的现代化涉外饭店,习惯上称之为旅游涉外饭店。它是指以建筑物和物质资料为凭借,通过人的劳务活动,为客人提供具有多功能的、综合性服务的经营场所。2003年12月1日实施的《旅游饭店星级的划分与评定》规定,用“旅游饭店”取代“旅游涉外饭店”,并按国际惯例明确了旅游饭店的定义:它是指能够以夜为时间单位向旅游客人提供配有餐饮及相关服务的住宿设施。按不同习惯它也被称为宾馆、饭店、旅馆、旅社、度假村、俱乐部、大厦、中心等。

二、饭店的特征

(一) 饭店的企业特征

企业是为了向社会提供商品或劳务,满足社会需求并获取赢利而从事生产经营活动的独立的经济组织,它是现代社会的经济细胞,是国民经济的基础单位。饭店与一般企业一样,是市场经济社会中的一种经济组织形式。饭店的企业特征是指在国民经济中,饭店以有形的空间、设备设施、产品和无形的服务效用为凭借,投入到旅游消费领域中,是专门为旅游者提供食宿、购物和综合服务的企业。它是旅游业的重要组成部分,是旅游业和国民经济发展的物质条件。饭店企业作为独立的经济组织,必须同时具备以下条件:

1. 具备“法人”资格

即饭店企业必须依法成立,具有法人资格,成为能够独立行使法定权力和承担法定义务的社会组织,成为相对独立的经济实体,具有自我改造和自我发展能力。法人资格和地位是企业独立性的法律保证,也是企业独立经营和独立核算的条件。

2. 经营上具有自主性

指饭店拥有自主经营和发展所必需的各种权力。即具有独立进行经营活动的权力,主要包括:第一,经营决策权。饭店在法律允许的范围内,有权自主决定经营范围、经营内容、经营方式,有权自行定价和确定收费标准;第二,财产支配权。饭店根据法律规定或财产所有者授权,可以对自有资产以及依法经营管理的资产行使占有、使用 and 处理的权力,可以出租或有偿转让;第三,机构设置和人员任免权。有权决定企业人员的编制,有权根据国家规定录用或辞退职工;第四,分配制度决定权。饭店有权确定适合本饭店情况的工资形式和资金分配方式。

3. 组织上具有完整性

即饭店企业要具有与经营机制和服务规模相适应的严密而完善的组织结构以及自己的组织章程,以保证整个企业的经营活动有节奏、连续不断、高标准地进行,把决策、目标和规划变成现实。



4. 经济上具有独立性

指饭店是“独立核算、自负盈亏”的经济组织。独立核算，以收抵支并取得盈利，既是经济活动本身的客观要求，又是企业最根本的特征，也是企业实现自我完善和自我发展不可缺少的必要条件。

(二) 饭店的业务特征

工业企业的业务活动是以产品为中心的产供销；商业企业是以商品为中心的购销调存，而饭店企业既不同于工业企业，也不同于商业企业，而是以顾客为中心的客源组织与接待服务，即饭店的业务活动具有服务性，这就决定了饭店具有以下业务特征。

1. 无形性

饭店在其经营过程中生产和销售的产品，通常称为饭店产品或饭店服务产品。饭店产品是饭店在经营过程中为旅居者在饭店旅居期间提供的使用价值的总和。饭店利用后台设施提供顾客旅居所需的各种环境条件，利用前台设施提供顾客旅居直接需要的使用价值，还通过服务员的服务劳动向顾客提供的劳务服务都属于饭店产品。要实现饭店产品的价值，同样要进行销售。饭店服务的无形性便是指顾客购买饭店产品时得到的只是一定时空内对饭店的服务或设施的使用权。从使用权的角度看，顾客购买并消费饭店产品只能得到一种主观的感受和体验，而这种感受和体验对于顾客来说同样也是无形的。就消费者对服务利益的评价来说，往往会以他人的意见为基础或凭借其以往的经验来判定。

劳务服务的无形性使饭店企业很难向顾客描述、展示服务项目的内容和过程，而顾客也不可能在购买某一项服务之前对其进行检验或试用，这就造成饭店产品推销上的困难。顾客在选择饭店和餐厅时，往往只凭自己所知道的该饭店或餐厅的声誉，因此饭店必须“重声誉、创牌子、立形象”。

由于同样的原因，饭店经营人员必须比其他行业的经营人员更懂得消费者的心理，并掌握特殊的营销方法。例如，在推销某饭店服务时，应当大力宣传享受服务所带来的好处，而不宜直接强调该服务本身，只有这样，才能引起顾客对该服务的浓厚兴趣，否则将失去吸引力。

劳务服务的无形性，决定了饭店服务没有专利权，因而决定了饭店服务项目革新或发明的短暂生命周期。因此，饭店经营者必须充分认识创造特色的必要性和困难性。饭店只有标新立异、独树一帜，才能在竞争中立于不败之地。

2. 生产与消费的同时性

饭店服务的显著特征就是“现做现卖”，饭店服务的生产与消费是同时进行的。所以，就不可能允许饭店留出一段时间来检验提供给顾客的产品是否合格（饭店产品的最主要检验者是顾客）。虽然一些有形产品的提供，如菜肴可以在生产的各个环节中由一道工序的员工检验上一道工序的质量，但无形服务的提供就做不到这些。这种特征使饭店产品具有较高的质量风险。

饭店生产和销售服务产品的方式与一般生产和销售实物产品的企业不同。实物产品的生产和销售过程是两个分离过程，而饭店服务产品的生产过程与销售过程却同时或几乎同时进行。同时性特点主要表现在饭店服务产品不能通过销售渠道被送到外地销售，



而消费者与生产者必须直接接触。这个特点不仅决定了饭店企业的规模必然受到区域的限制,饭店的市场也有一定的局限,因而必须根据目标市场的大小来设计自身的接待能力,同时又要在设计、创造饭店设施时,必须对服务产品的生产环境和销售环境给予同等重要的考虑。事实上,在饭店的诸多部门,如前厅、餐厅、酒吧、各种娱乐设施等服务的生产场所就是服务销售场所。

另外,由于顾客与服务员直接接触,使得饭店企业享有一般生产企业所没有的当场推销机会,比如餐厅,服务员就有机会直接向顾客推荐酒和菜品,这就要求饭店服务员同时具备服务生产和服务推销两种技能。一名称职的饭店服务员必须既是服务员,又是推销员。

饭店服务产品的这些特点,给饭店经营管理带来了局限性和特殊性,从而决定了饭店管理必须有一套科学的、系统的、独特的经营管理方法。

3. 差异性

饭店服务的差异性是指一家饭店(而非指两家饭店之间)提供的同一产品不可避免地存在着质量、水平的差异。具体表现为一家饭店的不同职工甚至同一职工在不同的时间、不同的场合为不同对象所提供的服务往往水平不一、质量不同。通常认为,以下两方面因素是造成饭店服务差异性的主要原因:一方面,饭店服务是由人提供的,而员工工作态度、技能技巧又各有不同,此外员工在服务期间的体力、情绪变化都会影响到服务过程,难以保证服务质量如一;另一方面,由于顾客参与服务的生产与消费过程,顾客自身的特点,如兴趣、性格和心情等,也直接影响服务的效果。对于同样的服务,不仅不同顾客的感受和评价会有所不同,即使是同一顾客对于同一服务,也可能今天满意,明天不满意。

饭店服务的差异性说明了制定质量标准的重要性,更说明了制定标准以及坚持每次都达到标准的困难性。饭店毕竟不像工厂那样能使用工具仪器来检验产品质量。饭店质量管理的重要内容之一就是加强职工培训,提高饭店从业人员的文化修养。讲究文明经商、改善行业素质和职业技能是克服饭店服务差异的根本途径。

4. 不可储存性

饭店服务的不可储存性是指劳务服务的即逝性,即劳务服务不能被保存以备后用。服务行业有句行话:“世界上最不能保存的三件东西是飞机的座位、律师的时间和饭店的客房。饭店不可能像工厂、商店那样把商品储存起来,以满足将来的需要。一间当天不能出租的客房,就永远失去了这一天的销售机会。”也就是说,某一饭店资源,如果不能在当天变为产品提供给顾客,那么这个资源就永远地浪费掉了。当这种服务呈现供过于求的现象时,过剩的不是服务本身,而是闲置的服务生产力;反过来说,当服务供不应求时,就可能推动给顾客提供服务的机会,不能把以前闲置的资源再拿出来使用。饭店服务的这一特点,造成了饭店的局限性和被动性。因此,特别是那些旅游旺、淡季明显的饭店,必须制定完善的营销计划,采取有效的措施来保证饭店的客源,以充分利用饭店的相对固定的接待能力。

(三) 饭店的人文特征

作为以顾客为中心组织业务经营活动的服务行业,它具有与工商企业不同的人文



特征。

1. 劳动密集型

饭店作为服务性机构,要满足消费者的需要,必须具有相对充裕的空间、与饭店类型相匹配的功能和现代化的设施与设备以及提供服务的大量人力资源。这就导致饭店的建设必须投入相当大的资金和劳动力。同时,饭店是以手工劳动为基础的企业,饭店服务的特点又是人对人、面对面的,要保证饭店业务的正常运行并保持必要的品质,就必须有足够的人力资源作保证,这就要求饭店必须成为一种劳动密集型企业。

2. 高情感性

饭店产品的生产、交换、消费过程中往往体现着消费者和物的关系,但更多的是人与人的关系。饭店服务的施动者和受动者都是人,人有思维、感情和复杂的心理。饭店服务的这一特点,使顾客和员工之间有更多的接触和交流,也就使饭店业务带有情感内涵。

随着社会的发展,人们的物质生活水平的提高和精神生活的日益丰富,人们的情感世界也变得更加多彩和复杂。饭店的服务对象就是人,面对来自各阶层的现代人,饭店在经营管理中应该注意到顾客在精神上和感情上的需求,注重其中的情感内涵。为此,饭店要树立一种观念,即饭店给顾客的不是死板的使用价值,而是生动多彩的旅居生活,是一种精神感染力。这种氛围是由饭店全体员工靠满腔的热情、娴熟的技巧、主动周到的服务所营造出来的。饭店一方面要树立员工的饭店意识和服务意识,另一方面要培养全体员工的情感意识,使全体员工对顾客、对工作、对荣誉充满爱心和真情。

3. 强文化性

饭店是提供旅居需要的,饭店一定是在特定的地域里。特定的地域有其特定的社会和文化背景,在这样背景下的饭店就会有特定的文化色彩。饭店接待的旅居者来自全国乃至世界各地,他们都带有本民族的文化色彩。为适合他们的旅居,饭店也要有一定的文化色彩,这里所说的文化是通常所说的大文化。所谓文化是由地域、民族、历史、政治所决定的人类知识、信仰和行为的整体。它包括语言、思想、信仰、风俗习惯、禁忌、法规、制度、工具、技术、艺术、礼仪及其他有关成分。文化所包含的内容在饭店的各个方面都会充分的表现出来,它使饭店带有业务上的强文化性。

另外,消费者到饭店消费,与其说是来住宿、吃饭、娱乐,还不如说是来寻求一种主观感受。消费者是否满意,主要来自其对饭店服务的一种主观印象和感觉。随着社会和经济的发展,人们对饭店的需求由简单的生理需求逐渐发展到高层次的文化享受和心理上的满足。因此,饭店的氛围和品位就显得十分重要,这就必然使饭店和业务经营呈现明显的文化特征。饭店的这种文化特性主要体现在有形的物质文化和无形的精神文化两个方面。有形的物质文化主要表现在具有文化艺术氛围的建筑造型、功能设计、装饰风格、环境烘托和艺术画廊、音乐酒吧、演艺厅等文化娱乐设施以及具有民族文化特色的菜肴等物质产品。无形的精神文化主要表现在物质文化和服务活动中的思想意识、服务中所倡导的生活理念和消费方式以及经营活动中的经营文化和管理文化。



三、饭店的作用

(一) 有利于国家的经济发展

饭店有利于国家的经济发展,表现在:一是缴纳大量税金。二是带动其他行业发展(促进消费)。同时,饭店是所在城市、地区对外交往、社会交际活动的中心,饭店业的发展会给当地社会的政治、经济、文化等诸方面的发展带来重要影响,会刺激、促进和活跃当地社会的对外交往、经济发展和文化交流,提高社会的文明程度。

(二) 有利于国家收取外汇

国际旅游者下榻饭店就要支付各种费用,如住宿费、饮食费、娱乐费、综合服务费等,服务项目越多,饭店取得的经济效益也就越多,所以,饭店是创造外汇收入的一个重要场所。

(三) 有利于我国的对外交往

旅游活动是各国人民之间进行友好交往的重要形式,不管国家的社会制度如何,人民之间总是要通过各种途径进行接触和了解,饭店便成了各国人民之间互相交往的场所之一。外宾以及华侨进入我国国境之后,首先直接接触的是饭店,饭店成为了解我国社会主义物质文明和精神文明的橱窗,是体现社会主义国家形象的一个窗口。如果我们的饭店服务工作很好,就可以让客人把美好的印象和难忘的友谊带到世界各个角落。饭店便成了人民互相交往,增进友谊的重要途径,对外起到了宣传作用。

(四) 有利于安排劳动就业

饭店能为社会创造直接就业和间接就业的机会。按目前我国饭店的人员配备状况,一座 300 间客房的饭店能创造 300~400 个直接就业机会。饭店又能为与饭店业相关行业,如饭店设备、物品的生产和供应行业提供大量的间接就业机会。根据国际统计资料 and 我国近年来的实践,高档饭店每增加一个房间,可以直接和间接为 5~7 人提供就业机会;中低档饭店每增加一个房间,则可以为 4~5 人提供就业机会。

四、我国饭店管理的发展趋势

21 世纪的人类社会正进入一个崭新的时代——知识经济时代、经济全球化时代、信息时代。作为直接联系国际市场和国内市场的饭店也正随着时代的变化而旧貌换新颜。从宏观上看,我国饭店管理的发展趋势为:

(1) 饭店企业以建立“产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度为目标,企业运行机制将进一步完善。

(2) 市场机制将得到加强。

(3) 管理手段将进一步向科学化、现代化方向发展。

(4) 智力投资和人才培养将得到进一步加强。

(5) 集团化经营将进一步发展。



（一）经营理念的新发展

经营理念是饭店经营的灵魂，饭店的一切经营活动都是在饭店经营理念的指导下展开的。经营理念的发展变化是饭店业发展的最重要因素，新世纪饭店经营理念的发展主要有：

1. 以人为中心和个性化服务

从以人为中心的理念出发，饭店要做到顾客满意。顾客来饭店消费，是要满足生活的、享受的、社交的、休闲的、健身的多种需求，饭店只有满足顾客的多种需求，才能在经营中取得效益。所谓顾客满意是指饭店产品达到了顾客的期望值甚至超过其期望值。顾客的满意不仅是对对象主体的满意，还有对主体的附加物、衍生物的满意。比如对菜饌来说，对象主体是菜，主体附加物是辅料、调料、餐具、服务、环境等，衍生物如菜饌的典故传说、文化内涵、食用方法的技巧性、趣味性等。顾客不但要有物质上的满意，还要有精神和心理上的满意，不但要有过程中的满意，还要有过程前和过程后的满意。随着人们生活水平的不断提高，生活理念和方式也在发生着质的变化。饭店顾客对饭店产品的期望值将会更高。对此，饭店要研究顾客的需求、消费心理、期望值水准等，把这些问题研究透了，经营才能有的放矢，使顾客满意。饭店经营不再是以产品和服务为中心，而是以顾客为中心，以人为中心。

顾客满意是要使每个顾客都满意，而顾客存在着个体差异，个体的期望值不但差异大且变化多。由此提出了新世纪饭店管理的又一命题——饭店个性化服务，饭店个性化服务派生于饭店服务以人为中心的理念。人有共性和个性，顾客的期望值也存在共性和个性。遵循这个规律，饭店在生产产品和提供服务时，应采用两种方式：适合共性期望值的规范化和适合个性期望值的定制式（也称超规程或个性化服务）。个性化定制式服务是指在服务规程的基础上，根据顾客的需求特点，提供相应的超越规程的特别服务。规范化是现代化饭店科学管理的基础，它反映了饭店的档次和等级，反映了饭店的企业素质。个性化定制式反映了饭店的境界和服务水准。规范化和个性化定制式相结合反映了新世纪饭店服务的理念。讲到规范化和个性化定制式，通常的理解是，饭店的空间和设备设施按规范设置后就很难轻易变动，所以这部分主要是规范，很难个性化。而服务是现产现销，可随时变动，可根据顾客的个性要求来定制，所以个性化定制式似乎专指服务，实际上，设备设施可根据顾客需求不同作多种形式的设置，空间布置也可有多种形式。因此我们所指的个性化定制式服务也包括空间和设备设施。

饭店的个性化定制式服务主要是从饭店产品使用价值的三要素方面去实施。第一，从设备设施来讲，可以有多种形式的设置，如多种形式的客房、多种形式的餐厅等。设施设备要充分体现人性化，给顾客以自由享受温馨的感觉。设施设备也要具有灵活性，即可进行调整或重新布置。千篇一律的布局、固定不变的格式，这种流行了几十年的饭店设备设施经营模式在新世纪将被淘汰。第二，实物产品的个性化服务主要在于很多细节上的变化。比如菜饌的烹调方式、口味等。第三，服务是最能体现个性化定制式服务的方面。服务是非常灵活又是最能和顾客的需求贴切吻合的部分，所以在个性化定制式服务中有重要作用。要实现服务的个性化，一是要培训员工服务的技巧性、艺术性和应变能力。员工在规范服务的同时，能针对顾客的不同需求随机处理，使顾客满意。二是



饭店设置大堂副理、对客服务中心、金钥匙服务、私人管家等专门的集中性的服务机构和岗位,为顾客提供个性化服务。三是服务在前,即根据顾客的需要,服务在顾客开口之前。这是一种高水准的服务,它要求员工能察言观色,揣摸顾客的心理。同时在可能的情况下,饭店要根据顾客的档案资料掌握顾客的习惯爱好,有的放矢地提前做好顾客服务工作。

2. 市场主体定位和主题饭店

饭店经营面对的是市场,首先要有市场定位。饭店市场定位是在分析市场的基础上,确定饭店的目标市场和客源主体,据此确定饭店的产品特色和经营特色。世界上的饭店无论档次高低、规模大小,都不可能满足所有顾客的需要。饭店除了一般功能外还应有自己特定的功能,去适应特定客源的需要,而顾客也只选择适合自己需要的饭店。在 21 世纪,中国的饭店市场将日趋成熟,饭店暴利时代的结束和微利时代的到来,导致饭店粗放型经营、广种薄收式的市场策略已过时,饭店竞争将在差异化和成本层面上展开。只有专业化、个性化、主题化的饭店才能显示自己的优势,并和全球的大市场合拍和接轨。饭店将根据自己的优势确定市场定位,参与竞争。有了明确的市场定位有利于饭店经营。一方面,饭店在市场定位的指导下,根据目标市场组织生产,生产特定产品。另一方面,饭店根据市场定位确定明确的营销主导方向、营销策略和促销方法。客源类别定位主要指客源是境外的还是境内的,境外的要确定主要国家和地区,境内的要确定主要地区;市场群体定位,即是团体、会议还是散客、会展等;消费层次定位,即确定消费层次的高、中、低档次;饭店类别的定位,即确定饭店的类别是商务、度假、旅游、综合还是内部接待等。客源定位是前提,有了客源定位,才有饭店产品的定位。饭店产品的定位是根据客源定位,确定饭店的档次、规模、产品结构、优势产品、设施水平和配套、价格等。

确定了市场定位,饭店就不再囿于一般化,而是以主题饭店的形式参与竞争。所谓主题饭店是指在市场定位的前提下,形成饭店产品特色、风格特色、经营特色,从而使饭店品牌带有明显的特征。主题饭店来源于市场定位,市场定位的必然结果就是形成主题饭店。主题饭店的根本就在于“主题”。主题可以从以下几个方面来理解:第一,客源有主题。主题饭店明确了主题后,就有了目标市场。目标市场的客源就是饭店客源的主体。饭店对市场和主体客源是有选择的,不再是什么客源都要。第二,产品有主题。产品在适合社会功能需求和具有饭店共性的基础上带有明显的个性。有的饭店是整体产品的特色,有的是部分产品的特色。第三,风格有主题。如果说产品主题是内容的话,那么风格主题就是形式。风格主题主要表现在饭店的环境氛围、文化内涵和形式上。饭店的风格主题要给顾客以强烈的主题感受和视觉效果。第四,服务有主题。服务主题是从服务上来体现特色。服务特色可以体现在规范化上,也可以体现在个性化上。第五,品牌有主题。主题饭店的市场效应是要形成带有明显特征的名牌。当人们一提起这个饭店,马上就能想起该饭店的市场定位和主题,目标市场的顾客会首选该品牌。

3. 创名牌饭店

创名牌是饭店及饭店市场发展一定阶段必然产生的理念。当饭店市场供求平衡或成为买方市场时,顾客对饭店有较大的选择余地。前面我们讨论过创造顾客,创造顾客是要创造选择本饭店消费的顾客。顾客从产生消费动机到实际消费,中间有个选择过程。



当顾客特别是旅居顾客并不熟悉该地区的饭店时,他首先选择的一般是名牌饭店。因为从心理上来说,顾客对名牌信赖。当顾客使用名牌后,如有满意的结果,就会产生偏爱,再使用时就会首选这个名牌,于是产生了品牌忠诚。名牌在市场竞争中有其明显的优势。如在美国,饭店并无星级之分,而是以品牌确立自己的社会地位。

创立名牌饭店,主要有两个途径:一是自己精心打造,锲而不舍,造就饭店精品,成为名牌饭店。二是借用名牌,即把国际上已有的名牌租过来使用。借用名牌有多种形式,其中使用最多的是特许经营权。但借用名牌的饭店的产品品质和特色优势必须和该名牌相一致,管理方式和服务方式也应采用该名牌的统一模式。

(二) 管理人员素质的新发展

饭店的成功与发展由多种因素促成,其中最根本的因素是人的因素,特别是管理人员的因素。

1. 管理人员必须是好的领导者

通常认为管理者就是领导者,从道理上讲应该如此,但很多的饭店管理者并没有成为领导者。这两者是有区别的。领导是利用权力和影响力,指挥、带领、引导、鼓励组织成员为实现组织目标的各种活动的过程。而管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上对下属命令的行为,下属必须遵循管理者的命令。领导作为一种影响别人的能力,既是来自领导者的合法权利,更多的是来自个人的影响权和专长权。这两种权力与个人的品质和专长有关,而与职位无关。21世纪的饭店管理是在知识经济和经济全球化的背景中进行的,作为新世纪的管理者必须是一个合格的领导者,他们更需要的是以人格魅力、诚信、团队精神等个人品质和对饭店运作的专长去产生影响力和凝聚力,并由此形成企业文化和企业形象。管理者应把管理饭店和自身修养放在同样重要的位置。

2. 管理者的道德意识

饭店是社会性的公众企业,饭店管理者的思想和行为影响到饭店、员工、社会,所以对饭店管理者的道德意识就有较高的要求。

(1) 建立较高的道德层次,强化职业道德观。

饭店行业的特殊性要求饭店管理者有较高的道德层次。所谓较高的道德层次是高于维持平常秩序的一般社会道德标准。要达到这一标准有赖于管理者的意识境界和思想情操,有赖于管理者把个人的品质道德和饭店的职业道德紧密联系。

(2) 职业责任。

职业责任是管理者处于一定职位上应自觉担负的责任,这个责任包括与管理者职位相联系的一切责任,比如对饭店经营、质量、效益、顾客、员工、投资者、社会、环保等的责任。饭店管理者职业责任的准则是要有良好的职业操守,有对职业和饭店的忠诚。职业责任受道德力量的驱使,人的作用愈重要,职业责任愈会被强化。

(3) 提高自我强度。

自我强度是衡量一个人对道德观念的信守程度。自我强度越高的人克制冲动、信守道德的倾向性越大,其道德判断和道德行为会更加一致。

(4) 组织制约。

管理者道德意识和道德行为的强化固然主要靠自身的因素,但还需要组织文化的熏



陶、强化和组织力量的制约。以前用人之道提倡“用人不疑”，这没错，但还不够。用人不疑是建立在个人素质的基础之上的。管理者的道德意识和道德行为必须有组织结构、组织制度、组织纪律予以保证。

3. 知识型专业化的管理者

知识经济时代的饭店管理将由以实物管理为核心的运作管理转变为以人为本为核心的知识管理。人才和知识是决定饭店命运的第一要素。经济全球化，使饭店管理的知识和业务内容也趋向于全球化，各国饭店管理的知识和业务互相渗透、互相融合。信息社会的发展使饭店管理和饭店业务知识变化速度加快，知识的综合性、联系性更强。一方面知识向专业化纵深方向发展，另一方面社会信息量将越来越大，知识面越来越宽广。

第二节 饭店的类型与等级

一、饭店的类型

饭店业由各种类型、各种等级的饭店设施组成。饭店分类有两大目的：一是有利于营销，能使饭店明确所处市场和推销对象，从而更有效地制定营销计划，更集中地使用广告宣传费用，同时，也能使顾客在选择饭店时有明确的目标；二是便于比较，一家饭店经营得好坏，要与同一类型的饭店相比才显得有意义，特别是当饭店运用各种统计资料分析市场动向、研究竞争对策和制定经营方针时，同类相比显得格外重要。饭店业发达国家通常有专门的会计公司根据规模大小、地理位置、设施状况、新旧程度等特点将饭店进行分类，然后公布各类饭店经营结果的有关数据，以对饭店的经营管理起指导作用，这种方法很有参考价值。

目前，世界各地的饭店有以下几种基本类型。

（一）根据饭店市场及顾客特点分类

1. 商务型饭店

商务型饭店也称暂住型饭店。此类饭店多位于城区，靠近商业中心，以接待商务旅行者为主。商务型饭店不但讲求外观，内部设施也必须华丽、完善，不仅客房、餐厅要有较高水平，各类服务设施，特别是商务所需的设备设施亦须一应俱全，如国际直拨电话、电传、传真、宽带、洽谈室、会议室、商务中心、秘书服务等。

2. 长住型饭店

长住型饭店供顾客长期或永久居住，因而其主要市场是住宿期较长的度假顾客或者家庭。长住型饭店与顾客之间有着一种不同于其他类型饭店与顾客间的法律关系，这类饭店与顾客通常需要签订一个租约。长住型饭店的建筑布局与公寓相似但又有区别，客房多采用家庭式布局，以套房为主，配备适合顾客长住的家具和电气设备，通常都有厨房设备供顾客自理饮食。这类饭店一般只提供住宿、饮食等基本服务，饭店的组织、设施、管理较其他类型简单。

3. 度假型饭店

度假型饭店传统上以接待游乐、度假的顾客为主。此类饭店多位于海滨、山区、温



泉、海岛、森林等地,开辟各种娱乐体育项目如滑雪、骑马、狩猎、垂钓、划船、潜水、冲浪、高尔夫球、网球等活动来吸引游客,因此这些活动的质量往往是一个度假型饭店成功的关键。疗养型饭店亦属此类。近年来,在许多饭店业发达的国家,已出现度假型与商务型相结合的饭店,即所谓改良的度假型饭店,而且被认为是当代饭店设施发展的方向。

4. 会议型饭店

会议型饭店的主要接待对象是各种会议团体。会议顾客平均每天消费额一般高于度假客人。会议型饭店一般设在大都市和政治、经济中心或交通方便的旅游胜地,要求每一楼面均设置一个或多个会议厅或大的多功能厅,可根据需要用作会议厅、舞厅或宴会厅,有的饭店还设展览厅。会议饭店除应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、录放像设备、扩音设备、先进的通讯、视听设备,接待国际会议的饭店还要求具备同声传译装置。会议饭店一般都配备工作人员帮助会议组织者协调和组织会议各项事务,要求饭店具有高效率的接待人员。

5. 汽车饭店

汽车饭店常见于欧美国家公路干线上。早期此类饭店设施简单,规模较小,有相当一部分仅有客房而无餐厅酒吧,以接待驾车旅行者投宿为主。现在,此类饭店不仅设施方面大有改善,且趋向豪华,多数可提供现代化的综合服务。美国的假日饭店集团、拉玛达饭店集团等均拥有大量的汽车饭店,而霍华德·约翰逊集团则号称是“公路东道主”。

6. B&B 家庭式饭店

“B&B”即 Bed and Breakfast,意为“住宿和早餐”,是一种家庭式的可向客人提供住宿和早餐的饭店。它最早流行于欧洲,后逐渐传到美国。“B&B”家庭式饭店发展迅速、受到欢迎的原因是:一是经济实惠、房价较低。二是不收小费。

(二) 根据其他标准分类

1. 根据设施规模大小

根据饭店所拥有的客房数量的多少,饭店可分成大、中、小型三类。目前,300 间以下的通常被认为是小型饭店,300~600 间为中型饭店,600 间以上为大型饭店。

2. 根据所在地区不同

根据具体地点,饭店可分为旅游胜地饭店、城市饭店、机场饭店、车站饭店、过境饭店、码头饭店等类型。

3. 根据营业时间

根据营业时间,饭店又有全年性营业及季节性营业饭店之分。

以上是以饭店各种特点为依据的基本分类。但由于一家饭店常常具有多种特点,因而往往能同时被归入上述任何类。因此,要决定一家饭店的类型,须根据该饭店的主要特点,即最能将其区别于其他饭店的特点。

(三) 辅助旅游住宿设施

为了迎合大众旅游的需要,在许多旅游业发达的国家还出现了各种各样的辅助旅游