

高等学校旅游管理专业主干课程教材



现代饭店管理

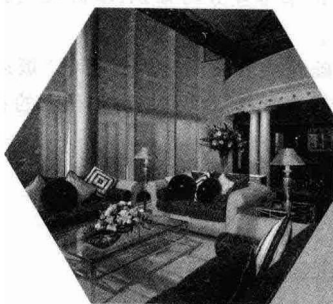
——原理与实务

邹益民 主编

刘名剑 孙凤芝 庞力萍 副主编

 高等教育出版社

高等学校旅游管理专业主干课程教材



Xiandai Fandian Guanli Yuanli yu Shiwu

现代饭店管理

原理与实务

邵益民 主编

刘名剑 孙凤芝 庞力萍 副主编



高等教育出版社 · 北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书共分十二章:饭店与饭店集团,饭店管理的基本问题,饭店竞争战略与营销策略,饭店前厅业务与管理,饭店客房业务与管理,饭店餐饮业务与管理,饭店康乐业务与管理,饭店安全业务与管理,饭店设备、能源与信息管理,饭店服务质量管理,饭店员工快乐工作管理,饭店经营效益管理。通过本书学习,可以帮助读者了解饭店的基本业务与知识,掌握现代服务管理的专业理论与经验,提高管理的理论水平与实践能力。

本书主要是为普通高等学校旅游管理专业的专业基础课或其面向全校开设的“饭店管理”公共选修课编写的教材。本书也可以作为饭店经营管理者和饭店管理教育工作者的参考用书和饭店管理的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店管理:原理与实务/邹益民主编. —北京:
高等教育出版社,2010.4

ISBN 978-7-04-028536-9

I. ①现… II. ①邹… III. ①饭店-企业管理-
高等学校-教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 023457 号

策划编辑 张 欣 责任编辑 牛 杰 封面设计 刘晓翔
责任绘图 尹 莉 版式设计 王艳红 责任校对 殷 然
责任印制 毛斯璐

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	咨询电话	400-810-0598
邮政编码	100120	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
		网上订购	http://www.landracom.com
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司		http://www.landracom.com.cn
印 刷	北京机工印刷厂	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2010 年 4 月第 1 版
印 张	24.75	印 次	2010 年 4 月第 1 次印刷
字 数	460 000	定 价	36.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 28536-00

前言

饭店管理是教育部高教司确定的全国普通高等学校旅游管理类专业七门主干课程之一。为了帮助旅游管理专业学生及选修该课程的其他专业学生全面了解与掌握饭店管理的基本理论与方法,特编写此教材。

一、本教材的定位

本教材主要是为旅游院校旅游管理专业学生的专业基础课或旅游管理系(专业)面向学校开设饭店管理公共选修课编写的教材。通过本书的学习,一是可以帮助学生了解饭店的基本业务与知识,使其成为一个成熟的饭店服务产品的消费者;二是学习饭店先进的管理理论与方法,增加现代服务管理的专业理论与经验,帮助学生提高管理的理论水平与实际的管理能力。

二、本教材的主要特点

本教材以旅游管理专业本科生为主要对象,并充分考虑到了教学的实际要求。其主要有以下三个特点:

1. 注重吸收先进理论与方法,注重总结与传播先进经验。本教材在编写过程中,吸收国际、国内最新研究成果,介绍先进的管理方法;同时,注重国内外饭店管理先进经验的总结,通过典型案例的形式,帮助学生进一步理解饭店管理的精髓。

2. 注重内容的系统与完整,注重理论联系实际。本教材共有十二章,第一、二章是饭店与饭店管理问题的基本介绍与分析;第三、四、五、六、七章属于面向市场的业务经营管理;第八、九、十、十一、十二章,属于饭店业务的职能与配套管理。可以说,本教材各章节的内容涵盖了饭店业务经营与管理的基本问题。在分析与论述中,不仅有先进的管理理念和饭店管理的基本原理,而且有饭店管理的实务和方法;既注重西方先进的管理理论与经验的介绍,更注重中国饭店管理实际的研究。

3. 注重教学规律,注重融会贯通。本教材在每章开始就明确提出了学习目标、关键术语和引例,中间安排了一些即问即答的题目,结尾有围绕学习目标的简明小结;同时,各章最后安排了一定数量的复习思考题、应用练习题和案例分析题,以便帮助学生复习并掌握各章内容,启发学生进一步思考和研究。

此外,为了使学生更好地掌握饭店管理的理论与方法,我们鼓励学生以本书为基础,进行更广泛的扩展阅读。

其一,关注世界著名饭店集团网站、中国著名饭店集团网站及中国饭店管理网站等;其二,跟踪中外饭店管理的期刊,如《中国酒店》、《饭店现代化》、《饭店职业经理人》、《HOTELS》等;其三,注意研读相关经典著作,从而加深理解。

三、本教材的写作分工

本教材由多家旅游院校的专业教师共同编写,他们既有扎实的专业理论基础,又有丰富的饭店管理实践经验。本教材由浙江大学的邹益民教授担任主编,主要负责编写大纲、规定编写要求与全书内容的充实、修改与统稿;湖北大学的刘名俭副教授、山东师范大学的孙凤芝副教授、浙江教育学院的庞力萍副教授担任副主编,主要参加了编写大纲的拟定与全部书稿的修改。具体各章的写作分工如下:第一章(山东师范大学孙凤芝);第二章和第十二章(福建农林大学赖启福);第三章(湖北大学刘名俭);第四章(山东枣庄学院顾雅青);第七章(山东师范大学孙凤芝、山东枣庄学院顾雅青);第五章(浙江大学邹益民);第六章和第八章(浙江教育学院庞力萍);第九章和第十章(河南财经政法大学周春林);第十一章(云南红河学院刘婷)。

四、致谢与期望

本教材在编写过程中,选用了多个饭店的经典案例,引用了众多学者、专家的成果,有些已在参考文献中列出,有些可能由于我们的疏忽而有所遗漏;同时,本教材的编写得到了高等教育出版社多位编辑的多方支持,在此一并表示诚挚的谢意。

现代饭店管理是一门集科学、艺术与技术等要素于一体的课程,可谓博大精深,而且饭店管理实践日新月异。所以,本教材仅仅是一种初步的探索,其中含有诸多缺陷和遗憾,我们衷心希望各位专家和读者提出宝贵意见。

邹益民

2010年1月

目 录

第一章 饭店与饭店集团	1
第一节 饭店特征与类型	4
一、饭店的特征	4
二、饭店的类型	9
三、饭店业的过去、现在和未来	12
第二节 饭店等级划分与评定	21
一、饭店等级评定模式	21
二、饭店分级的意义与种类	22
三、中国星级饭店的评定	23
四、最佳饭店的评选	25
第三节 饭店集团与集团化	27
一、饭店集团的特征与优势	27
二、饭店集团的经营方式	29
三、饭店集团的发展历程与趋势	30
第二章 饭店管理基本问题	37
第一节 饭店管理目标、职能与方法	38
一、饭店管理的目标	39
二、饭店管理的职能	43
三、饭店管理的方法	44
第二节 饭店管理的环境、资源与能力	47
一、饭店宏观环境	48
二、饭店行业环境	50
三、饭店自身实力	53
第三节 饭店组织和业务体系的设计与经理人的修炼	58
一、饭店组织的设计	59
二、饭店业务体系的设计	63
三、饭店经理人的修炼	64
第三章 饭店竞争战略与营销策略	73
第一节 饭店竞争战略选择	75
一、成本领先战略	75
二、特色经营战略	77

三、集中经营战略	80
第二节 饭店市场定位与营销组合	82
一、饭店目标市场选择	82
二、饭店市场形象定位	85
三、饭店营销组合决策	87
第三节 饭店营销活动策划	92
一、饭店营销活动策划原则	92
二、饭店营销活动策划程序	94
三、饭店营销活动策划书	97
第四节 饭店促销策略与技巧	98
一、饭店营业推广策略	98
二、饭店广告促销策略	101
三、饭店人员推销的策略与技巧	104
第四章 饭店前厅业务与管理	111
第一节 饭店客房预订管理	113
一、客房预订的类别	113
二、客房预订的程序	116
三、客房预订的控制	117
第二节 饭店前厅服务管理	120
一、前厅气氛控制	120
二、前厅入住接待控制	124
三、前厅对客服务管理	126
第三节 饭店客房收益及管理	128
一、饭店房价的种类	128
二、客房推销技巧	129
三、客房收益管理	131
四、前厅客账管理	134
第五章 饭店客房业务与管理	142
第一节 客房设计	143
一、客房的类型	144
二、客房设计的原则	146
三、客房设计的基本内容	147
第二节 客房服务管理	149
一、客房服务项目的设计	149
二、客房服务形式的选择	151
三、客房清洁工作的控制	151
四、客房服务常见问题处理	153
五、客房的个性化服务	156

第三节 客房物资管理	158
一、客房用品的控制	158
二、客房布件的管理	160
三、清洁设备与清洁剂	161
第六章 饭店餐饮业务与管理	166
第一节 饭店餐饮生产管理	168
一、菜单决策与设计	168
二、餐饮原料采供管理	173
三、菜肴质量控制与开发	177
第二节 饭店餐饮服务与酒水管理	183
一、餐厅设计	183
二、餐饮服务方式	187
三、酒水管理	189
第三节 饭店宴会产品的设计与控制	193
一、宴会的特征、类型及趋势	193
二、宴会的设计	196
三、宴会产品质量控制	200
第四节 饭店餐饮收益管理	201
一、餐饮促销策略	201
二、餐饮收入控制	203
三、餐饮成本控制	205
第七章 饭店康乐业务与管理	210
第一节 饭店康乐项目的构成	211
一、康体项目	211
二、娱乐项目	215
三、保健(消闲)项目	216
第二节 饭店康乐项目的设计	219
一、饭店康体项目设计	219
二、饭店娱乐项目设计	223
三、饭店保健(消闲)项目设计	225
第三节 饭店康乐项目业务管理	226
一、饭店康乐管理基本要求	226
二、饭店康乐项目营销管理	227
三、饭店康乐服务管理	230
第八章 饭店安全业务与管理	235
第一节 饭店消防管理	236
一、饭店消防设施与设计	236
二、饭店火灾的预防	240

三、饭店火警的处理	244
第二节 饭店治安管理	246
一、饭店治安管理的特点	246
二、饭店治安管理的原则	247
三、饭店治安管理的环节	247
第三节 饭店意外与突发事件管理	249
一、饭店顾客伤亡的处理	249
二、饭店顾客违法的处理	250
三、饭店顾客报失的处理	251
四、饭店突发事件的处理	252
第九章 饭店设备、能源与信息管理	257
第一节 饭店设备管理	258
一、饭店设备管理的特点	258
二、饭店设备的使用、保养与维修	260
三、饭店设备的更新、改造	264
第二节 饭店能源管理	267
一、饭店能源系统的构成	267
二、饭店能源管理的目标	272
三、饭店能源管理的内容	273
第三节 饭店信息系统管理	274
一、饭店信息系统的构成	274
二、饭店信息系统的维护	279
三、饭店管理信息系统的发展与展望	281
第十章 饭店服务质量管理	287
第一节 饭店服务质量管理的内容与要求	289
一、饭店服务质量的构成、属性与特点	289
二、饭店服务质量管理的内容	293
三、饭店服务质量管理的要求	294
第二节 饭店服务质量控制体系	295
一、饭店服务设计过程的控制	295
二、饭店服务提供过程的控制	300
三、饭店服务评价过程的控制	304
第三节 饭店服务与管理技巧	309
一、饭店对客服务技巧	309
二、饭店顾客投诉管理技巧	311
三、饭店服务质量管理活动	315
第十一章 饭店员工快乐工作管理	325
第一节 饭店员工快乐工作的管理平台	327

一、用人管理机制	327
二、职业生涯管理	332
三、绩效管理体系	335
第二节 饭店员工快乐工作的环境氛围	340
一、宽松适度的工作空间	341
二、井然有序的管理秩序	342
三、友好温馨的人际关系	344
第三节 饭店员工快乐工作的心态管理	348
一、正确的认知	348
二、快乐的情感	349
三、积极的态度	350
第十二章 饭店经营效益管理	354
第一节 饭店社会效益管理	355
一、饭店政府关系管理	355
二、饭店媒体关系管理	356
三、饭店社区关系管理	356
第二节 饭店环境效益管理	357
一、创建绿色饭店的理论基础	357
二、创建绿色饭店的基本原则	360
三、创建绿色饭店的基本措施	361
第三节 饭店经济效益管理	364
一、饭店的财务预算	364
二、饭店的财务控制	368
三、饭店的财务分析	370
主要参考文献	378

第一章

饭店与饭店集团



【学习目标】

通过本章学习,掌握饭店的企业特征、业务特征与产业特征,熟悉各种不同类型的饭店及基本特点,了解饭店业的过去与现在,掌握饭店业的发展趋势;认识饭店分等定级的意义,了解饭店等级的分类,掌握饭店等级评定的基本标准与方法;了解饭店集团的类型与特征,认识饭店集团的优势,掌握饭店集团的经营方式,了解饭店集团的发展历程,掌握饭店集团的发展趋势。



【关键术语】

饭店	hotel
饭店类型	hotel type
饭店等级	hotel rank
星级饭店	star - rated hotel
饭店集团	hotel chain
直营连锁	regular chain
委托管理	delegated administration
特许经营	franchise
饭店联合体	hotel commonwealth
品牌经营	brand management

为客人“摘”月亮^①

100多年前的一天,巴黎的里兹酒店迎来了一位尊贵的伯爵夫人。这位伯爵夫人早已是里兹酒店的老主顾了,她每一次入住酒店都会受到酒店总经理凯撒·里兹(Cesar Ritz)及员工的隆重欢迎和悉心照顾,总是让她感到惬意和满足。这次,她特意呼朋唤友,共请了八九位朋友光顾酒店,庆贺她的生日,她相信里兹肯定也会为她准备精彩的服务项目,让她乘兴而来,满意而归。

她们一到酒店,就受到了里兹亲自主持的、规格最高的欢迎仪式。这让伯爵夫人很是满意,因为这正是她所期望的。伯爵夫人在朋友面前长足了脸面,心里不由暗暗欢喜,脸上露出了赞许的微笑。宴会开始了,太太、小姐们步入宴会厅,她们看到,整个宴会厅布置得井井有条,侍者衣着整洁、精神十足地立在一边,准备为她们服务。不一会儿,各种精美的美食就摆在了她们面前,看一眼,赏心悦目;闻一下,沁人心脾;品一口,赞叹不已。伯爵夫人看着处在激动和新奇中的朋友,心中大悦。她轻声问站立一旁的侍者:“晚上你们会有什么精彩的安排呢?”侍者轻声应道:“舞厅跳舞,剧院看戏,随您喜欢。当然,您如果有兴致,还可以河上泛舟、赏月。”伯爵夫人眼前一亮:“泛舟赏月,倒是个好主意。”

傍晚时分,伯爵夫人和她的朋友还沉浸在一天的新奇和兴奋之中,根本就无暇考虑晚上的活动安排。对她们每个人来说,里兹酒店安排的精彩活动已经让她们目不暇接,她们还用自己多费心考虑什么呢。况且,伯爵夫人早就知道,入住里兹酒店,总会有意想不到的惊喜,凡事并不需要自己费心张罗,里兹总会做出最完美的安排的。

“夫人,请您和您的朋友乘船赏月。”当侍者向伯爵夫人说出晚上的活动安排时,伯爵夫人这才猛然想起自己在宴会上说过的话。一想到乘船夜游赏月,她感到又惊又喜。她不知道自己会和朋友度过一个怎样的温馨夜晚。

她们随着侍者,来到河边一条装饰豪华的游船旁。精神抖擞、幽默风趣的凯撒·里兹早已在船上等候多时了。大家上得船来,看到船上已准备了精致的水果、点心和美酒,船尾还摆放着几样乐器。此时,天色已渐渐暗下来,沿河的店铺也亮起了点点灯光,凉爽的和风吹过,让人感到周身轻快。太太、小姐们坐在船上,听凭游船轻轻飘荡,欣赏着两岸变幻的街景,一边交谈,一边等待皓月升空,准备体验游船赏月的空灵境界。

^① 冯学东,林祝君.里兹—卡尔顿 标定奢华.北京:对外经济贸易大学出版社,2007.

不一会儿,天空现出了点点繁星,里兹和侍者们轻手轻脚,在船上精心地照料着客人。客人们兴致高昂,享受着恍如仙境的温柔夜色,全然忘记了时间的流逝。这时,一个侍者轻步走到里兹身边,低声说:“今天晚上不会有月亮出现的,昨天就没有看到月亮。”里兹听后,仔细一想,确实如此!月亮不会在今天出现!这点他们确实疏忽了。但是,里兹镇定自若,不动声色地对侍者轻声交代了一番,随后安排侍者离开,他要让尊贵的客人真正体验到游船赏月的妙处,绝不能扫了客人的兴致。他心中暗暗想,就是上天摘个月亮,也不能让自己的客人失望。

又过了好一会儿,客人似乎有些迫切了,她们想像不出,朦胧的月光下和暖的夜风中,自己还会有什么新奇的体验。突然,一位客人抬头望向船头,一轮皓月就挂在那里,昏黄的月光洒在游船上,波光粼粼的河面上倒映着一轮朦朦胧胧的月影,煞是可爱。她不由赞叹道:“好一轮圆月!”

众人抬头观看,看到一个用纸做成的圆月亮,它挂在船头,在夜色中显得惟妙惟肖。圆月那柔和的光亮是从挂在后面的灯笼中发出的。里兹笑嘻嘻地对大家说:“今天晚上月亮想要休息,我们特意请它出来,专门让伯爵夫人和她尊贵的朋友们欣赏。请大家在这轮圆月下,尽情娱乐吧!要知道,托各位尊贵客人的福气,我们成了今天晚上全城唯一能够看到月亮的人!”

大家听了,兴致倍增,不由相视一笑。于是,客人们就在这轮独特的圆月陪伴下,度过了一个美妙的夜晚。

当伯爵夫人一行离开酒店时,她的朋友都赞叹道,里兹酒店确实与众不同,里兹先生做事情的确周到。里兹亲手导演的这场赏月活动很快就传开了,许多达官贵人纷纷慕名而来,体验里兹酒店非凡的服务。

正是里兹经营饭店的非凡理念与卓越成就,使里兹赢得了“酒店之王”的称号,受到了社会各界的尊重与追捧,而他的名字“Ritz”竟成为英文词典中“奢华”的代名词。

面对这个为顾客创造愉悦经历与美好记忆、充满挑战和智慧的行业,是否引起了你对这个行业的兴趣与好奇?面对这个从顾客的惊喜中找到富有人生意义的饭店工作,是否引起了你对这个职业的向往?本章我们将就饭店及饭店集团进行详细介绍。在此,你可以了解到饭店的基本特征与类型、中外饭店业的发展历程、饭店等级评定、饭店集团的特征与类型以及连锁经营方式等诸多内容。

第一节 饭店特征与类型

一、饭店的特征

饭店(hotel)一词源于法语。Hotel 是由 tavern 演变而来,原意是指贵族在乡间接待贵宾的别墅。后来,欧美国家普遍将这一名称移用于从事经营活动的住宿设施。在我国,对这类设施有各种称谓,如宾馆、宾舍、大厦、酒店、度假村、山庄、迎宾馆、国宾馆等。但是,不管饭店的称谓如何不同,它们一般都具备同样的构成要素,如图 1-1 所示。

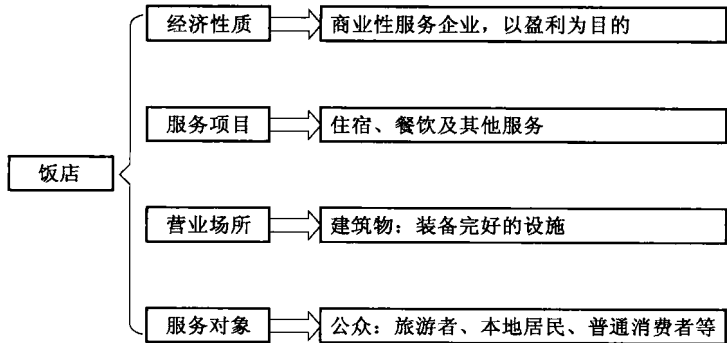


图 1-1 饭店构成要素

饭店的特征,一般可以从以下三个层面加以分析:

(一) 饭店的企业特征

在一般意义上说,饭店是指向各类旅游者及社会大众提供住宿、饮食、购物、娱乐等项目与服务的综合性服务类的企业组织。因此,饭店同其他企业一样,具有企业的基本特征。

1. 法人组织

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。法律赋予企业独立参与生产经营活动、享受权利、承担义务的资格,使其成为相对独立的经济实体,具有自我改造和自我发展的能力,成为具有一定权利和义务的法人。饭店企业必须依法成立,才能具有法人资格,成为能够独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。

法人是具有民事权利能力和民事行为能力,依法享有民事权利和承担民事义务的组织。也就是讲,法人是一个组织,它不同于自然人,不是以生命存在为特征,而是由个人联合、集体联合或者个人与集体联合而建立起来的社会组织体。它的存在有 4 个条件:①依法成立;②有必要的财产和经费;③有自己的名

称、组织机构和场所;④能够独立承担民事责任。法人又分为企业法人、机关法人、事业单位法人和社会团体法人。

即问即答 法人具有哪些基本特征?

2. 经济组织

饭店作为企业,是一个独立的经济组织,在取得法人资格后,应遵循等价交换原则,自主经营,自负盈亏,独立核算,通过自身的业务经营活动参与社会的经济活动,以获取经营利润。因此,饭店一方面要不断开辟市场,广招客源,增加收入;另一方面要严格经济核算,努力降低成本,扩大利润范围,合理分配经营成果。

3. 能动组织

饭店作为企业,是具有自主经营权的能动组织。其能动性主要体现在:

(1) 经营上的自主性。即具有自主决策权,包括经营决策权(如产品定价权、销售权)等经营自主权,使饭店企业能够灵活地适应客源市场需求的变化。

(2) 组织上的完整性。饭店拥有健全的组织体系和管理制度,以保证整个企业的经营活动。

(3) 财务上的独立性。对饭店生产资料和劳动力具有支配使用上的自主权,它既是饭店企业进行经营活动的条件,又是企业独立自主经营的前提和保证。

(二) 饭店的业务特征

饭店业务活动与工商业企业不同:工业企业的业务活动主要是产品的设计、生产与销售;商业企业的业务活动主要是商品的采购与销售;而饭店企业的业务活动则主要是以顾客为中心的客源组织与接待服务,即主要表现为人对人、面对面的服务活动。这就决定了饭店的业务活动具有以下特征:

1. 无形性

无形性,即饭店服务表现为一个过程,最终并不形成具体的有形产品。这是饭店服务的显著特点和最基本特征。由于饭店提供的劳务服务是无形的,顾客购买饭店产品时得到的只是一定时空内对饭店服务或设备设施的使用权。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感受和体验。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。因此,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。

同时,劳务服务的无形性也决定了饭店服务没有专利权,决定了饭店服务项目革新或发明的短暂生命周期。饭店经营者必须充分认识创造特色的必要性和

困难性,注重不断创新,标新立异,独树一帜,以便在竞争中立于不败之地。

2. 同一性

一般商品由生产到消费要经过商业这个流通环节才能到达消费者手中。商品的生产过程与顾客的消费过程是分离的,顾客看到的和感受到的只是最终产品。而饭店出售的产品却不存在这样“独立”的生产过程,饭店服务的显著特征就是“现做现卖”,它受顾客即时需要的限制,生产过程和消费过程几乎是同时进行的,顾客不可能在购买某一项服务前进行检验或试用。服务者、顾客、设施同时出现或结合,才能生产出服务产品。例如顾客到饭店就餐,只有当顾客入坐,厨师和员工才能凭借厨具、托盘、餐具等就餐工具为顾客服务,顾客的消费过程与厨师、员工的服务过程在时间和空间上是同步进行的,就餐结束,顾客离开餐厅,生产和消费也同时结束。

生产和消费的同一性决定了饭店企业的规模必然受到区域和市场的限制,要求饭店必须根据目标市场的大小来设计自身的接待能力。在规划建设饭店时,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。同时,由于顾客与服务员直接接触,使得饭店企业享有当场推销机会,因此要求饭店服务员同时具备服务生产和推销两种技能。一名称职的饭店服务员既是服务员,又是推销员。

3. 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。因为饭店和一般企业不同,它是出租饭店的客房、餐厅等服务设施,同时提供服务,并不发生所有权的转让。顾客买到的只是某一段时间的使用权,而不是所有权。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,那么这个资源的价值也就损失了。这种服务供过于求的现象,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,也不能把以前闲置的资源拿出来使用。

饭店产品的价值和生产能力的不可储存性特征,要求饭店必须注重收益管理,使饭店设施的利用率与饭店的产品价格达到一个最佳的结合点。

4. 高接触性

高接触性,就是指饭店服务活动是一种人对人、面对面的人际交往活动,饭店的服务水平高度依赖于员工的情绪、态度与技能。其他类型的企业,员工的情绪与技能是影响产品质量的重要因素,而饭店员工的情绪、态度与技能直接构成饭店服务的内容,并直接形成顾客的感觉与体验。

由此可见,建立饭店服务规范,加强职工培训,提高饭店从业人员的职业素养,实行快乐工作管理,激发员工积极性,是提高饭店服务质量的重中之重。

(三) 饭店的产业特征

由于饭店是以顾客为中心,提供劳务为主的服务性企业,因而使饭店产业具有以下显著的特征:

1. 高竞争度产业

市场供求关系决定饭店的竞争关系,而进入和退出壁垒则决定了饭店竞争的强度。饭店是高度市场化的企业,基本上没有进入的壁垒,但饭店本身的建筑和设施等特性又导致饭店的退出具有较高的壁垒,这就决定了饭店业是高竞争度产业。同时,饭店业又是对外开放的行业,这就决定了饭店业必然存在着国内市场国际化、国际竞争国内化的现实。

2. 高敏感度产业

饭店业是一个综合性的产业,其业务活动受到多种因素的制约。同时,饭店需求又是一种派生需求,其对外部条件具有很强的依赖性。从客观因素来讲,最基本的就有四大因素:一是社会政治因素,即国家的政策、社会秩序、外交关系等。二是文化因素,即文化、舆论等影响因素。三是经济因素,即商品经济的发展程度、国民经济的发展水平和人们的消费能力等。四是旅游资源的吸引力及季节性等影响。上述四个因素是变化的,而它们的变化将直接影响饭店的业务经营,所以饭店业务经营活动必然具有较大的波动性。这就要求饭店的管理者必须对客观环境保持高度敏感,并对环境变化做出快速反应,以减少饭店经营的风险。

3. 劳动密集型产业

饭店是以手工劳动为基础的行业,饭店服务的特点是直接面向顾客提供服务,要保证饭店业务的正常运行并保持较高的质量,就必须有足够的人力资源作保证。因而,一方面,饭店业往往成为解决社会就业的主要途径,另一方面,有效控制人工成本往往是饭店经营的重大课题。

4. 高文化性产业

饭店业是创造快乐的产业。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享受的经历。顾客是否满意,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。同时,饭店之间的竞争