

现代饭店实务管理

主编：刘红春 李伶俐

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

招生专业及其颁发证书

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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



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



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

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【承办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

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

<http://www.mhgy.net>

目 录

第 1 单元	现代饭店概述	1
一、现代饭店的涵义		3
知识连接		3
饭店的含义		4
（一）现代饭店应具备的条件		4
（二）现代饭店的地位和作用		5
（三）饭店的功能		6
（四）饭店的类型		10
二、饭店业的产生与发展		10
（一）世界饭店业的产生与发展		12
（二）中国饭店业的产生和发展		15
三、现代饭店发展趋势		15
（一）服务质量标准趋于个性化、人性化、极致化		15
（二）产品购买者——顾客呈多元化趋势		16
（三）饭店经营管理走集团化		16
（四）饭店广泛应用现代信息技术		16
（五）创建绿色旅游饭店，倡导绿色消费与绿色管理		16
四、现代饭店集团		17
（一）饭店连锁集团		18
（二）饭店合作集团		19
（三）饭店集团区域扩张的区位进入方式		20
（四）世界部分饭店业集团化发展的状况		22
附：中国饭店业集团 20 强名单		23
课堂训练与测评		24
第 2 单元	现代饭店管理基础理论	
一、饭店管理概述		25
（一）饭店管理概念		26
（二）饭店管理内容		26
（三）饭店管理职能		28
二、饭店管理基础理论		30
（一）古典管理理论		31

（二）管理理论的发展-----	35
（三）饭店管理的基本方法-----	39
课堂训练与测评-----	41
第3单元 饭店组织管理	
一、组织的性质与饭店组织管理涵义-----	43
任务名称1 饭店的组织原则学习与运用-----	43
相关知识 1、 命令与指挥统一原则-----	44
2、 管理层次原则-----	46
知识连接 饭店其他组织原则-----	47
任务名称2 饭店的组织结构形式的掌握	
二、饭店各种组织结构形式-----	47
任务名称2 饭店的组织结构形式的掌握-----	47
（一）直线制组织结构-----	47
（二）职能制组织结构-----	48
（三）直线—职能制组织结构-----	48
（四）事业部组织结构-----	49
（五）矩阵式组织结构-----	50
任务名称2 饭店的组织制度构成-----	50
任务实例-----	50
相关知识 饭店组织制度-----	51
（一）领导体制-----	51
（二）经济责任制-----	52
课堂训练与测评-----	53
知识拓展-----	54
（一）饭店的组织管理体制-----	54
（二）员工手册-----	56
（三）饭店非正式组织-----	57
第4单元 饭店人力资源管理	
一、饭店人力资源管理概述-----	59
（一）饭店人力资源管理概念-----	59
（二）饭店人力资源管理模式-----	59

任务名称	熟悉并运用人力资源管理原则-----	61
任务实例 1-----		61
相关知识	饭店人力资源管理原则-----	62
任务实例 2	奖励应该奖优罚劣-----	63
二、饭店人力资源部组织结构及各级管理人员岗位工作职责-----		64
(一) 饭店人力资源部组织结构-----		64
(二) 饭店人力资源部各级管理人员岗位工作职责及其工作情况分析-----		64
任务名称 1	了解人力资源部各级管理人员岗位工作内容-----	64
任务实例 1: -----		65
相关知识-----		65
(一) 薪酬体系设计基本原则: -----		65
(二) 工作描述概念及其具体要求-----		66
(三) 人力资源部经理工作职责及工作内容-----		67
任务实例 2-----		68
相关知识-----		69
培训经理工作职责与工作内容-----		69
任务实例 3-----		70
任务实例 4-----		71
相关知识	饭店质检部主管工作职责及工作内容-----	72
课堂训练与测评-----		74
三、饭店员工招聘训练-----		75
(一) 招聘概念-----		75
(二) 招聘过程-----		76
(三) 招聘渠道与方法-----		79
任务实例-----		81
相关知识	酒店管理者与员工沟通是应注意的几点-----	82
课堂训练与测试-----		83
四、员工培训-----		83
(一) 培训对象-----		84
(二) 培训内容-----		84

(三) 培训实施的步骤与方法	84
任务实例	85
课堂训练与测评	87
五、员工激励	87
(一) 激励的含义	88
(二) 激励过程	88
(三) 激励的作用	89
(四) 激励理论及其在饭店中的应用	89
任务实例	93
相关知识 激励的主要方式	93
(一) 物质激励	94
(二) 精神激励主要形式	94
知识拓展 只有了解员工的需要才能激励员工	96
第5单元 现代饭店服务质量管理	
一、现代饭店服务质量管理概述	97
(一) 饭店服务质量概念	97
(二) 饭店服务质量组成	97
(三) 饭店服务质量特点	98
任务名称 1 管理人员在饭店服务质量管理中的作用	98
任务实例	98
相关知识 饭店服务质量特点	99
任务实施	101
知识链接 饭店服务质量内容	101
任务名称 2 质检部管理人员工作态度	104
任务实例 成功的“服务补救”	105
相关知识 饭店服务质量体系的建立	106
(一) 酒店的服务质量保证体系	106
(二) 酒店服务质量保证体系核心内容	107
任务实施	108
任务完成结论	108
知识链接 饭店部分部门服务标准	109

(一) 前厅服务	109
(二) 客房服务	110
(三) 餐厅服务	112
(四) 康乐服务	114
(五) 工程维修服务	115
(六) 其他服务	116
任务名称 3 现代饭店质量管理方法	117
任务实例	117
相关知识 现代饭店质量管理方法	118
(一) ABC 分析法	118
(二) 因果分析图法	119
质量管理方法	120
(一) PDCA 循环法概念	120
(二) PDCA 循环的阶段和步骤	121
知识链接 零缺点管理	124
课堂训练与测评	125
第 6 单元 现代饭店计划管理	
一、饭店计划管理的概念	127
二、饭店计划管理的基本内容及重要性	127
任务名称 优秀的饭店计划具备的要素	128
任务实例	128
相关知识	130
知识链接 影响计划编制的因素	132
(一) 市场状况	132
(二) 经济合同签订情况	132
(三) 饭店综合接待能力	132
(四) 饭店的管理水平和技术水平	132
任务名称 饭店不同管理层制定计划的类型和特点	133
任务实例	133
相关知识	138

二、饭店计划的类型	139
(一) 长期计划和短期计划	139
(二) 内部计划与外部计划	139
(三) 总体计划和部门计划	139
(四) 饭店的经营计划和管理计划	139
知识链接 饭店计划的写作要求	141
任务名称 饭店计划的编制方法	142
任务实例 怡湖宾馆营销计划	142
客房部工作计划	142
相关知识 饭店计划编制的方法	143
(一) 甘特图	143
(二) 滚动计划法	144
(三) 盈亏平衡法	147
知识链接 饭店计划中的主要指标	149
饭店计划编制的程序	150
课堂训练与测评	151
第7单元 饭店三大业务部门服务与管理	
一、前厅服务与管理	152
(一) 前厅部的工作任务和组织结构	152
(二) 前厅部主要管理岗位职责	155
任务名称 前厅部经理的作用是什么	155
任务实例	155
相关知识	156
知识链接	158
任务名称 2 大堂副理如何处理客人投诉问题	158
任务实例 聪明的大堂副理	159
相关知识 大堂副理工作内容	160
知识链接 VIP 接待	161
任务名称 3 衡量前台接待主管工作质量标准	162
任务实例 文化差异造成的误解	162

相关知识	-----	163
知识链接	前厅部服务效率规定-----	165
课堂训练与测评	-----	165
知识拓展	-----	166
三、饭店餐饮管理	-----	182
(一) 餐饮部的工作任务和组织结构	-----	182
(二) 餐饮部主要管理岗位职责	-----	182
任务名称	餐饮部经理应做的事情-----	186
任务实例	-----	186
相关知识	餐饮部经理工作内容-----	187
知识链接	餐饮部经理素质要求-----	189
任务名称	餐饮部经理有效的管理方法-----	189
任务实例	餐饮部经理潜伏的“危机”-----	189
相关知识	-----	190
知识链接	餐饮部培训新员工, 建立评估体系要点-----	193
任务名称 3	餐厅主管应有的工作能力与工作态度-----	193
任务实例	15 分钟摆好一个宴会台-----	194
相关知识	餐厅主管工作内容-----	195
知识链接	-----	196
1、餐厅主管素质要求	-----	196
2、宴会主管职责	-----	196
3、采购主管职	-----	196
4、仓管组主管职责	-----	197
课堂训练与测评	-----	197
知识拓展	何为“预计客人需要”? -----	198
第 8 单元	现代饭店营销管理	
一、饭店营销的含义	-----	200
二、饭店营销活动的特点	-----	200
任务名称	饭店营销活动的任务-----	200
任务实例	-----	201

相关知识	饭店营销活动的任务-----	201
知识链接	饭店市场细分与目标市场选择-----	203
课堂训练与测评	-----	203
知识拓展	饭店市场细分的方法-----	205
任务名称	饭店最新营销理念和营销技巧-----	205
任务实例 1	天明饭店新举措-----	205
任务实例 2	副市长的扎啤-----	206
任务实例 3	城市饭店员工的新任务-----	206
任务实例 4	查尔斯饭店的礼物-----	206
相关知识	-----	207
知识链接	-----	210
课堂训练与测评	-----	214
知识拓展	现代饭店营销理论的新观念-----	215

第 1 单元

现代饭店概述

教学目标：

——终极目标：了解现代饭店基本框架及未来发展趋势

——促成目标：1. 掌握现代饭店的概念、功能、类型。

2. 了解饭店业的产生与发展

3. 掌握饭店集团优势及组合方式

一、现代饭店的涵义



眼前的这座建筑被视为当今世界上最豪华的符号，神话般的建筑是用数以亿计的金钱堆砌而成，它的豪华奢侈，堪比传说中的帝王行宫，令人瞠目结舌，以为来到了天堂，实际上它就是天堂迪拜，世界著名的七星级饭店——迪拜的 Burj Al-Arab 饭店(burj 音译泊瓷，又称阿拉伯塔)。……

迪拜是阿拉伯联合酋长国的第二大城市。20 世纪 50 年代，它还是阿拉伯湾一个朴素的海滨小镇，到了 90 年代以后，迪拜发生了脱胎换骨的变化。鳞次栉比的摩天大楼在霍尔河畔奇迹般地崛起，让人以为自己仿佛到了纽约。像其它中东城市一样，迪拜因石油而富庶。但对一个雄心勃勃想在新世纪大展身手的新兴城市来说，石油当然不是全部。它打开了大门，大力发展旅游业。由于拥有高素质的环境以及丰富多彩的文化(因为 80%的人口是外国人的缘故)，到迪拜的旅游者以模特、艺术家、商人等高收入阶层居多。在迪拜王储的提议之下，知名企业家 Al-Maktoum 投资兴建了美仑美奂的 Burj Al-Arab 饭店。

饭店的豪华程度令人叹为观止，评论家们都不知道该给它定为几星。饭店建在海滨的一个人工岛上，是一个帆船形的塔状建筑，由英国设计师 W.S. Atkins 设计。它正对着

Jumeirah Beach 饭店(被认为是世界上最棒的饭店)，以 202 套复式客房、200 米高的可以俯瞰迪拜全城的餐厅以及世界上最高的中庭，成为后者最强劲的对手。到过这里之后，你才能真正体会到什么叫做金碧辉煌。它的中庭是金灿灿的，它的最豪华的 780 平方米的总统套房也是金灿灿的。客房面积从 170 平方米到 780 平方米不等，最低房价也要 900 美元，最高的总统套房则要 18000 美元。总统套房在第 25 层，家具是镀金的，设有一个电影院，两间卧室，两间起居室，一个餐厅，出入有专用电梯。

关于这个遥远的中东国家我们知道的并不多：只是隐约知道这是一个极度奢侈的国家，这里种植每一棵树的代价都要在 3000 美元以上。这里有数个世界上最贵的饭店，这里有世界上最贵族化的运动，这里的水比油更有价值。伯瓷是世界上惟一的建筑高度最高的七星级饭店，开业于 1999 年 12 月，共有高级客房 202 间，建立在离海岸线 280 米处的人工岛 Jumeirah Beach Resort 上。伯瓷糅合了最新的建筑及工程科技，迷人的景致及造型，使它看上去仿佛和天空融为一体，外观如同一张鼓满了风的帆，一共有 56 层、321 米高，是全球最高的饭店，比法国艾菲尔铁塔还高上一截。

伯瓷饭店内部更是极尽奢华之能事，触目皆金，连门把、厕所的水管，甚至是一张便条纸，都“爬”满黄金，整个饭店装饰共用去了 26 吨黄金。虽然是镀金，但要所有细节都优雅不俗地以金装饰，则是对设计师的品位与功力的考验。由于是以水上的帆为外观造型，饭店到处都是与水有关的主题（也许在沙漠国家，水比金更彰显财力）。饭店内遍布水景特色又称一绝，走进大厅，正对面是一个非常精巧的大喷泉，直径约 3 米，高约 50 米有 7 层楼那么高，每隔 15 分钟左右换一次喷泉造型，每一种皆经过精心设计，跟水舞没什么两样。最令人称奇的是，即便水从 50 米的高空落下，也绝不会溅到喷泉外的客人身上。搭着电梯还可以欣赏高达十几公尺的水族箱，很难相信外头就是炎热高温的阿拉伯沙漠。

其奢华还渗透到饭店内容的每个细节，服务质量与硬件设施同样豪华，劳斯莱斯的贵族车型被用作到机场接客的巴士，小型潜艇随时候命，等待接载去海鲜餐馆用餐的游客。如果你足够负担费用，甚至可以要求叫派直升飞机，首先体会浓郁的中东风情。在经过十余分钟后，注意，这时游客将不会从首层进入饭店，而是被载到 28 楼的直升机坪，从空中直入饭店腹地。

而金碧辉煌的饭店套房，则让你感受到阿拉伯油王般的奢华。所有的 202 间房皆为两层楼的套房，而且全部是落地玻璃窗，随时可以面对着一望无际的阿拉伯海。最令人吃惊的是一进房间，居然有一个管家等着跟你解释房内各项高科技设施如何使用，因为饭店豪华尊贵的服务宗旨就是务必让房客有阿拉伯石油大王的感觉，在狠狠地让人感到吃惊之余，也让人

感叹金钱的力量。以最普通的豪华套房为例，还包括窗帘和电灯的开关，办公桌上有东芝笔记型计算机，随时可以上网，墙上挂的画则全是真迹。

海里有餐厅，空中也有餐厅，客人只需乘搭快速电梯，33秒内便可直达屹立于阿拉伯海湾上200米高空的Al-Mahara餐厅；进入太空设计的餐厅，以蓝绿为主的柔和灯光，再加上波浪设计的衬托，就仿佛进入另一世界。这餐厅可容纳140名顾客，晚餐之际，夜空璀璨，环观迪拜的天空和海湾，享受地中海风味的高级厨艺，想是人生至高的享受了。而仅供应美味的Mediterranean（地中海餐），则是该餐厅的一大特色。

如今迪拜伯茨饭店已成为阿联酋甚至整个中东标志性建筑，并继续以其极品豪华的品位吸引无数人的青睐。

通过对迪拜伯茨饭店的介绍，可让我们对现代饭店概念有了一定的了解。

一家具有国际水准的饭店，首先要有舒适安全并能吸引客人居住的客房；具有能够提供多种风味特色的美味佳肴的各式餐厅；还要有商务会议厅；贸易洽谈所需要的现代化会议设备和办公通讯系统；旅游者需要的康乐中心——游泳池、健身房、商品部、礼品部；商务中心以及综合服务部——银行、邮局、书店、花房、美容厅等。同时具备良好的服务人员，向客人提供一流的服务。所以，现代饭店概念可概括为：

向各类旅游者提供食、宿、行、游、娱、购、通讯、商务、健身等综合性服务，具有涉外性质的商业性公共场所。

在美国、英国、瑞士、西班牙等西欧发达国家，任何饭店都可以同时接待任何一个外国人和本国人，因此，旅游涉外饭店是我国特有的一个概念，它也不同于国际上通称的旅游饭店。1988年9月1日开始执行的《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定和标准》指出：“旅游涉外饭店指经有关部门批准，允许接待外国人、华侨、港澳台同胞的饭店。饭店因设施设备水平和服务水平不具备一星级饭店的最低要求，在接到不予定级通知书后，不得进行涉外营业。”可见，我国涉外旅游饭店是指具有一星级以上设施设备水平和服务水平的能接待国际旅游者的饭店，它区别于一般的社会饭店，是一类在特定的环境下形成的特殊饭店。

知识链接：

一、饭店的涵义：

饭店(hotel)一词来源于法语，原指富商、官宦及其他知名人士在城里款待宾朋的豪宅。法国大革命期间，许多私人住宅改成了商业性的食宿设施，hotel便成了饭店的代名词。这一说法在18世纪末19世纪初，被英美国家普遍接受并沿用至今。

在中文里，用以表述 hotel 的词很多，广州、港澳台及东南亚一带习惯以“饭店”称呼，江、浙、沪一带常常以“宾馆”表示高级饭店，此外还有“旅馆”“旅店”等不同称谓。国家旅游局则将现代的 hotel 统称为旅游涉外饭店，所以我们也就称为“饭店”。

（一）现代饭店应具备的条件

现代社会经济的发展，带来世界旅游业的兴旺，饭店业便随着社会形势迅猛发展起来，也越来越豪华、越来越现代化，因此，我们把旅游涉外饭店都可视为现代饭店。作为现代饭店也应具备下列条件：

- 1、是一座现代化的、设施完备的建筑物，可是大楼，也可是庭园。
- 2、能提供舒适的住宿条件和多种风味特色的美味佳肴的各式餐厅。
- 3、具有完善的商务服务设施、康乐设施以及综合服务部。
- 4、同时具备良好的服务人员，向客人提供一流的服务。

（二）现代饭店的地位和作用

1、是旅游业的重要支柱

旅游业三大经济支柱之一就是饭店业，饭店是旅游者在旅游目的地一切活动的基地，旅游者食、宿、行、游、娱、购基本活动中，至少食宿两项要在饭店内进行，成为旅游者“家外之家”。

2、是对外交往、社会交际活动中心

饭店已成为一个城市、地区乃至一个国家市政建设、社会公共设施必不可少的组成部分。如饭店餐厅、娱乐厅等设施可吸引本地居民，使之成为当地的社交活动中心；再如 2005 年沈阳举办的世园会，沈阳饭店的入住率已达到 70%以上，有的饭店已达到 100%，它对当地的政治经济文化等方面的发展有重要影响，刺激和促进了对外交往，提高了社会文明程度。

3、是创造旅游收入的重要部门

资料表明，饭店业的收入往往占旅游业总收入一半以上，它尤其是创造外汇收入的重要部门。饭店提供的服务具有就地劳务出口的性质，其创汇率比一般外贸出口要高，对平衡国际收支有着良好的作用。饭店外汇收入占旅游业三大外汇来源的相当大的一部分，因此，饭店业的发展水平往往标志着接待地区、接待国家旅游业的发展水平。

4、为社会创造直接和间接就业机会

中国已是个 13 亿人口大国，占世界人口 1/15、亚洲 1/4，而且中国资源相对贫乏，就业问题对社会始终是个压力。按目前我国饭店人员配备状况，平均每间客房配备 1.5--2 人，一座 300 间客房的饭店能创造 450--600 个直接就业机会。其它相关行业如饭店设备、物品

的生产和供应行业,也相应带动了大量人员就业。根据国际统计资料 and 我国近年的实践经验,高档饭店每增加 1 间客房,可以直接和间接为 5--7 人提供就业机会。因此饭店建设是扩大社会就业的重要途径,世界各地靠兴建饭店设施增加就业机会、减少失业人口的例子屡见不鲜。

5、带动其他行业的发展,为所在地区带来巨大的经济效益

饭店装修及更新改造与社会的建筑业、装潢业、轻工业、电气业等紧密相关,客人住店期间在店内消费的物品也大多由社会其它行业提供,饭店收入的乘数效应对所在地区国民经济的影响十分巨大。

(三) 饭店的功能

1、住宿功能

这是饭店首要功能。可作为饭店的主体和存在的基础,通常位于饭店建筑物的上部,立体垂直排列,为客人的休息、睡眠、工作和会客等活动提供安全、安静、舒适、温馨的场所。

客人需求的多样化决定了饭店接待和服务功能的多样化。虽然各饭店的类型、等级、规模及投资额不同,但是,作为现代型的饭店,通常都具有如下功能:

根据客人需求特点,客房一般分为标准房、单人房、夫妻房、套房等多种类型,各占合理的比例。在不同档次的客房中,同档次的客房一般设在同一楼面,高档次客房设在高楼层,总统套房、豪华套房则设在顶层。

2、餐饮功能

饭店餐饮功能是向客人提供各式餐饮,中餐、西餐或异域美食,不论大宴小酌,都能让客人有充分的选择;除此而外,还要注意卫生营养。因为既要接待住店客人,又要接待非住店客人,它一般设在便于客人进出的地方,如建筑物的一二层,沿街饭店可靠街设餐厅,朝街开设一个门;高层饭店还可在顶层设置餐厅(旋转),使客人在用餐时能俯瞰周围景观。

3、娱乐健身功能

人们生活方式不断改变,市场对饭店多元化的需求进一步增强,饭店中娱乐健身设施的发展趋势明显,从单一化到多样化,从低档到高档,娱乐健身设施在饭店中所处的地位稳步提高。如歌舞厅、健身房、棋牌室、电子游艺厅、影视厅等。

4、商务功能

随着旅游者对通讯要求的日益增强以及商务客人所占比例的逐渐增大,饭店的商务功能日趋重要。商务中心提供打字、复印、传真、票务、特快专递的项目,还要设置大小会议室、洽谈室,配备同声传译、翻译、秘书、音响、音像、投影等服务设施与项目保证客人商务活

动顺利进行。

5、购物功能

饭店一般都设有商场，最常见的是设在大堂旁边，商场内货品种类繁多，以精品、工艺品、当地特色旅游商品最为多见，也有一般生活用品，以满足住店客人需要。

6、交通服务功能

为客人提供市内交通工具、提供交通客票的预订服务，也是饭店功能之一。许多高星级饭店都拥有自己的专用车队。

客人的需求在变，为客人提供的功能也要求在变。饭店功能与企业规格相适应，饭店档次越高，硬件设施越完善，其功能越多，如迪拜伯茨饭店。为了给客人提供一些个性化服务。各饭店不断增加其服务功能，扩大社会影响，提高企业经济效益和社会效益。

（四）饭店的类型

给饭店分类一是利于饭店进行市场定位，确定经营方向和经营目标，有效地制定和推行营销计划；二是便于饭店对投资和建设做出决策。

1、根据饭店客人特点划分

（1）商务型饭店

也称暂住型饭店，是一个国家饭店业主体，主要为从事商业活动或其他公务活动而外出的人服务。多位于城区，靠近商业中心，客人一般都是公费消费者，消费水平较高、文化素养好，重视服务质量，对价格不敏感，比一般饭店档次要高。

其特色一般体现在：客房设施，单人间，办公设施齐全、方便；商务设施；餐饮娱乐设施；行政楼层，也称商务楼层，是这类饭店一大特色，饭店划出几个楼层专门接待高级商务客人，行政楼层专门设服务台，隶属于前厅，称“前厅驻客房办事处”。客人可在楼层处登记，服务员集前台登记、结账、餐饮、商务中心及客房贴身管家等服务于一身。楼层设有专门的客人活动室，免费提供咖啡、茶水、点心、水果等供客人休息、会客、就餐之用。

（2）假日型饭店

亦称休养地饭店，主要接待以度假、休息和娱乐为目的的客人，最重要的设施是娱乐和康体设施，传统度假饭店建在海滨、山区、温泉、海岛、森林。现在越来越靠近市区，甚至就在市中心，通过开发娱乐项目建立高尔夫俱乐部、温泉浴中心等，成为客人短期度假场所。

假日型饭店受气候和出游时间的影响，呈现淡旺两季；市郊度假饭店周末宾客盈门，平时门可罗雀，造成人员闲置浪费，大多数饭店使用季节性工人和钟点工以降低劳动成本，并在淡季以优惠价格招徕生意。

（3）会议型饭店

主要接待各种会议团体，为举办商业、贸易展览及学术会议提供服务。通常位于大都市、政治经济文化中心或交通便利的旅游胜地。要有较大公共场所。饭店开展会议接待业务主要原因是，会议可安排在客房出租率较低时期，如周末或淡季，会议期间可安排店内就餐，消费水平较高，这类饭店常设会议销售部门，配备专门会议接待人员帮助会议主办者组织和协调会议事务，保证会议服务质量。从世界范围来看，大型会议，尤其是国际会议业务大部分由较大饭店控制，他们拥有大批会议销售人员，想方设法与全国性、国际性大协会负责人交往，招徕业务。近年来，商务、度假、会议型饭店呈现出相互结合发展趋势，并成为当今饭店业一大特色。

（4）旅游型饭店

又称观光型饭店，以接待观光旅游者为主，位于旅游胜地或城市中心，消费主体为团队旅游者。饭店偏中低档，客房为标准间，餐饮以团体餐为主，可使用套菜菜单，逗留期短，行动统一，因此接待入住、行李服务、叫醒服务、就餐安排等工作显得尤为重要。饭店在建筑装潢、服务设计、菜点设计方面必须突出民族和地方特色。它是以当地旅游为吸引力的，故要做好地方旅游吸引物宣传工作。

（5）长住型饭店

这类饭店与客人之间有着一种特殊法律关系，二者通过签订协议或租约，对居住时间、服务项目等事项作出明确的约定。这类客人多为商业集团、商业公司和国外或地区企业的代办机构人员，居住时间少则几个月，多则一年以上，饭店要做到让客人有“有家庭生活乐趣，无家庭生活之累赘”之感。饭店提供住宿、餐饮和娱乐基本服务，组织、设施和管理较其他类型饭店简单。在中国纯长住型饭店不多，除“写字楼”型饭店外，其余多在商务型饭店中将客房的一部分租给商社或公司，除住宿外，也是办公地点和业务活动中心。近几年，商住两用、外销房和写字楼大量建造，大批饭店长住客开始从饭店分流，长住型饭店面临日趋激烈竞争形势。

（6）汽车饭店

随着私人汽车的增多与高速公路网的建成而逐渐出现的一种新型住宿设施，早期汽车饭店设施简单、规模小、为家庭式经营，建在公路旁，以接待驾车旅行者为主。20 世纪 50 年代，形成一定标准的定型汽车饭店，建在城市边缘或高速公路沿线上，有免费停车场，出入方便，服务项目有限，价格低廉，美国是这类饭店普及的国家。20 世纪 60 年代，汽车饭店与一般饭店并驾齐驱，成为饭店业公认的一部分。“美国饭店协会”就在这个时期更名为“美

国饭店和汽车饭店协会”。近几年，汽车饭店逐渐向市区发展，设施也日臻完善，也提供综合性服务，店内氛围比其他饭店轻松随意，收费较低，深受大众欢迎。

按国际惯例，离高速公路沿途 200 公里就应有 1 家汽车饭店，中国还没有出现真正意义上的汽车饭店，不过近几年，中国高速公路迅猛发展，驾车旅行渐成风尚，潜在市场一定巨大。

（7）机场饭店：最初主要为乘客暂时停留提供服务，航空业的发展，凭借自身优势介入饭店，不仅在机场附近建饭店，在各大城市建立了饭店系统，将交通住宿结合在一起，成为饭店业又一支重要力量。

2、根据饭店计价方式划分

（1）欧式计价饭店

客房价包括房租，不包括餐饮和其他费用。世界大多数饭店属此类。

（2）美式计价饭店

客房价包括房租及三餐费用，主要为地处偏僻度假型饭店采用。

（3）修正美式计价饭店

客房价包括房租、早餐和一顿正餐费用，给客人较大自由来安排白天活动。

（4）大陆式计价

客房价包括房租和一份简单大陆式早餐（咖啡、面包、果汁）费用，此类饭店不设餐厅。

（5）百慕大计价饭店

客房价格包括房租及美式早餐费用。

3、根据饭店规模大小划分

（1）小型饭店

客房数少于 300 间。

（2）中型饭店

客房数在 300--600 间

（3）大型饭店

客房数在 600 间以上

目前世界上最大饭店是 1967 年前苏联在莫斯科建造的俄罗斯饭店，3182 间客房，同时接待 5890 人，宴会厅能同时共 4500 人就餐，正常营业至少需要员工 3000 人，但其服务标准必然下降。饭店客房数一般少于 400 间为好，能充分保证饭店产品质量。

4、根据饭店资金来源划分

（1）独资饭店

一个人或企业单独出资建造饭店。所有权归个人，独立经营，独享利润，独担风险，在我国有外商独资也有我国自己投资饭店。

（2）合资饭店

常以股份形式或契约形式进行权利和利润分配。

（3）合作饭店

通过各种非股权方式合营的饭店。由双方提供资金、物资和服务，但不作为股本投入饭店，盈利按合同规定分配，风险按合同规定由单方或双方不同程度地分担，合作双方的权利、责任、义务和还本付息方式在协议中明确规定。合作形式可分合作建造、合作经营管理或合作技术投资等。

5、根据饭店所有权划分

（1）私营饭店

是改革开放以后发展的一种经济实体，受投资金额限制，规模小、档次低、以挤占市场微小份额、价格低廉为特征。

（2）董事会所有饭店

饭店股权归众人拥有，他们组成董事会，对饭店进行经营、管理，是饭店业今后发展主要方向之一。

（3）国有饭店

在以公有制为主体的国家，国有饭店是饭店业主导。

（五）饭店的等级

饭店等级是针对饭店的豪华程度、建筑设备、饭店规模、服务质量、服务范围、管理水平等而言的。对客人来说，可根据饭店等级了解饭店的设施、服务情况，有目的地选择适合自己要求的饭店。一般情况下，对于同规模、同类型的饭店来说，客房平均房价是评价饭店等级高低的客观标准。

目前国际上采用的饭店等级制度与表示方法大致有如下几种：

1、星级制

星级制度以“星”来标志饭店等级，以“星”（★）来反映饭店的硬件、软件水平，是一种国际化的通用标识。比较流行的是五星级制，星越多，饭店等级越高。这种星级制在欧洲国家较为广泛采用，如法国、西班牙、英国等。我国采用的也是这种方法。

2、字母表达法

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 级为最高级，E 级为最低级。奥地利国家最高级用 A1 表示，其次级别分别用 A、B、C、D 四个字母表示。

3、数字表示法

意大利国家用豪华表示最高级，继豪华之后，由高到低依次为 1、2、3、4，数字越大，级别越低；瑞士由饭店协会按价格分为“1~5 级”；也有的国家和地区采用“豪华、舒适、现代”或“乡村、城镇、山区、观光”等分等制；而美国，由于复杂的政治和社会结构以及饭店业的千姿百态，至今尚未有统一的、被普遍接受的饭店等级标，较有影响的是美国汽车协会及美国汽车石油公司分别制定并使用的“五钻石”和“五星”等级制。

为适应旅游业的发展需要，提高旅游涉外饭店管理水平和服务质量，维护消费者的利益，1988 年 8 月，国家旅游局参照国际标准，结合中国国情，制定了《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定》，于 1988 年 9 月 1 日执行。《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级标准》国际技术监督局于 1993 年 9 月 1 日正式批准，从 10 月 1 日起开始执行。我国开始实行了星级评定制度。《旅游涉外饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308—93)自 1993 年发布以来，对指导与规范旅游饭店的建设与经营管理，促进我国旅游饭店业与国际接轨，发挥了巨大的作用。

随着我国旅游饭店业的发展，也出现了一些值得注意研究的新情况，如不同饭店已形成了不同的客源对象和消费层次，社会提供的可替代服务项目也在不断增加，这就要求旅游涉外饭店应当根据自身客源需求和功能类别，更加自主地选择服务项目。为避免旅游饭店企业的资源闲置和浪费，促进我国旅游饭店建设和经营的健康发展，需要对 GB/T 14308—93 进行修订。

所以，1998 年，国家旅游局根据 10 年来星级评定的实践，对《评定规定》和《评定标准》作了重新修订，在原有基础上新增白金五星级和预备星级，并对四星级以下饭店放宽标准。

二、饭店业的产生与发展

伴随着人类的旅行活动，为旅行者提供食、宿的设施应运而生，相传欧洲最初的食宿设施始于古罗马时期，其发展进程大致经历了古代客栈时期、大饭店时期、商业饭店时期、现代新型饭店时期。期间起落、盛衰，几经波折。到了第二次世界大战，欧美等国的经济迅速发展，跨国、跨洲的旅游骤增，世界各国饭店数量急剧上升，到了 20 世纪 50 年代世界各地出现一些拥有数十家饭店、跨国连锁经营的大型饭店集团公司，标志着世界饭店业进入了现代新型饭店时期。我国的饭店业也经历了古代饭店业、近代饭店时期和现代饭店时期。

（一）世界饭店业的产生与发展

1、古代客栈时期（12 世纪---18 世纪）

千百年前就出现客栈与饭店。社会需要它们，因为它们能满足人们的基本要求-----吃、喝、睡。从埃及古墓的图画中，我们可以看到将游客安顿在现代称之为饭店、宾馆的客栈里的情景。15 世纪客栈开始流行，有些客栈拥有二三十间客房及其它设施，当时有名英国乔治旅店，除客房外，还有酒窖、食品室、厨房以及供店主和管马人用的房间。18 世纪，客栈逐渐盛行，尤以英国客栈为典型代表。商业的发展，旅游和贸易兴起，对客栈需求量大增，当时供四辆马车行走的驿道不多，农村和城市相距又远，森林和田野常有盗匪出没，旅行者常常成群结队行走，晚间，他们除了需要的食物和睡觉场所之外，真正需要的是保护，因此，有些住户就向旅游者敞开了大门，这就促使客栈饭店业的发展。

这一时期历经时间很长，饭店规模较小、价格低廉、设备简陋，只能给旅行者提供最基本的食宿服务，缺少安全感。它是饭店最低的雏形。

2、大饭店时期（18 世纪末 ---19 世纪中叶）

18 世纪后期，随着工业化的进程加快和民众消费水平的提高，尤其是火车、轮船的兴起，普及和方便了人们的旅行，贵族度假者和上层人物以及公务旅行者日益增多，饭店业有了较大的发展。逐渐出现世界上最好的饭店。如在纽约，1794 年建成的首都饭店，内有 73 套客房，这在当时无疑是颇具规模的。而堪称第一座现代化饭店的特里蒙特饭店于 1829 年在波士顿落成，为整个新兴的饭店行业确立了标准。该饭店不仅客房多，而且设施设备较为齐全，服务人员亦经过培训，客人有安全感。19 世纪末 20 世纪初，美国出现了一些豪华饭店。这些饭店崇尚豪华和气派，布置高档的家具摆设，供应精美的食物，主要接待王公、贵族、官宦和社会名流。饭店投资者、经营者的最终兴趣是取悦于社会名流，求得社会声誉，往往不太注重经营成本。这时期的饭店，具有规模大，设施豪华；管理有所创新，管理与服务职能逐渐分离；服务正规，具有一定的接待仪式，讲究一定规格的礼貌礼仪。

3、商业饭店时期（19 世纪末---20 世纪 50 年代）

商业饭店时期是世界各国饭店最为活跃时代。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，从各个方面奠定了现代饭店业的基础。进入 20 世纪，当时世界上最大的饭店业主埃尔斯沃思·弥尔顿·斯塔特勒为适应旅行者的需要，在斯塔特勒饭店的每套客房都设有浴室，并制定统一的标准来管理他在各地开设的饭店，增加了不少方便客人的服务项目。20 世纪 20 年代，饭店业得到了迅速发展，美国的大中小城市，纷纷通过各种途径集资兴建现代饭店，而且汽车饭店也在美国各地涌现。到 20 世纪 30 年代，由

于经济大萧条，旅游业面临危机，饭店业亦不可避免地陷入困境。在兴旺时期开业的饭店，几乎尽数倒闭，饭店业受到极大挫折。

商业饭店时期，汽车、火车、飞机等给交通带来很大便利，许多饭店设在城市中心，汽车饭店就设在公路边。这个时期的饭店，为商务旅行者提供完善的设备，优质的服务，且使用方便，饭店的价格也趋向合理。同时，这个时期是世界饭店发展史中最为重要的阶段，它从各方面奠定了现代饭店业的基础，并在此基础上形成了世界性的国际饭店协会，制定了饭店法规，建立了一些旅游管理、饭店管理的高等院校。

4、现代新型饭店时期（20 世纪 50 年后）

第二次世界大战结束后，由于经济繁荣，交通工具十分便利，从而引起了对饭店需求的剧增，一度处于困境的饭店业又开始复苏。1950 年后开始出现世界范围的经济发展和人口增长，而工业化的进一步发展增加了人民大众的可支配收入，为外出旅游和享受饭店、餐馆服务创造了条件。汽车饭店联号集团也得到了空前的发展。当时拥有大型豪华饭店的饭店联号公司有希尔顿饭店公司、假日饭店集团、凯越国际饭店公司、喜来登饭店公司等，这些饭店集团使用统一名称、统一标识，在饭店建设、设备设施、服务程序、管理方式等方面实行统一标准，联网进行宣传促销、客房预订、物资采购和人才培训。现代新型饭店时期，饭店面向大众旅游市场，许多饭店设在城市中心和旅游胜地，大型汽车饭店设在公路边和机场附近。这个时期，饭店的规模不断扩大，类型多样化，开发了各种类型的住宿设施，服务向综合性发展，饭店不但提供食宿，而且提供旅游、通讯、商务、康乐、购物等多种服务，力求尽善尽美，饭店集团占据着越来越大的市场。

（二）中国饭店业的产生和发展

中国饭店业的起源应从商代中期的驿站开始，至今已有三千多年历史。其发展过程是伴随着中国经济发展而发展。

古代的住宿设施大体可分为官办住宿设施和民间旅店。

1、古代饭店设施

（1）官办住宿设施

中国官办住宿设施有驿站和迎宾馆两种。

驿站是中国最古老的一种官方住宿设施。古代，通讯工具简陋，统治者政令的下达，各级政府间公文的传递，各地区之间的书信往来等，都要靠专人递送。历代政府为了有效地实施统治，必须保持信息畅通，因此一直沿袭了这种驿站传递制度，与这种制度相适应的为信使提供的住宿设施——驿站应运而生。秦汉以后，一些过往官吏也可以在驿站食宿。至唐代，

驿站已广泛接待过往官员及文人雅士。元代，一些建筑宏伟、陈设华丽的驿站接待信使、公差外，还接待过往商旅及达官贵人。从商代中期到清光绪二十二年止，驿站竟长存三千余年。

迎宾馆是古代官方用来接待外国使者、外民族代表和商客。它成为中外往来的窗口，人们从“迎宾馆”这个小小的窗口，可以看到政治、经济和文化交流的盛况。早在春秋时期的“诸侯馆”和战国时期的“传舍”，可说是迎宾馆在先秦时期的表现形式。以后几乎历代都分别建有不同规模的迎宾馆，并冠以各种不同的称谓。清末时，此类馆舍正式得名于“迎宾馆”。

我国早期的迎宾馆在宾客的接待规格上，是以来宾的地位和官阶的高低及贡物数量的多少区分的。为了便于主宾对话，宾馆里有道事(翻译)，为了料理好宾客的食宿生活，宾馆里有厨师和服务人员。此外，宾馆还有华丽的卧榻以及其它用具和设备。为了尊重宾客的风俗习惯，使他们的食宿生活愉快，迎宾馆在馆舍的建制上还实行一国一馆的制度。

(2) 民间旅店

早在周朝时期就出现了古代民间旅店。到了战国时期，中国古代的商品经济进入了一个突飞猛进的发展时期，工商业愈来愈多，进行远程贸易的商人已经多有所见。但当时商业交换活动没有进入城市内部，以接待商贩旅客为主的民间旅店也只能在交通运输要道出现。自汉代以后，商业交换活动在城市出现，不少城市逐渐发展为商业大都会，民间旅店逐渐进入城市。唐代盛世，经济繁荣，社会安定，市场兴旺，旅店业遍布繁华街道。明清两代，民间旅店更加兴旺。由于封建社会科举制度的进一步发展，在各省城和京城还出现了专门接待各地赴试学习的书生的会馆，成为当时旅馆业的重要组成部分。

2、近代饭店设施

19 世纪初外国资本侵入中国，中国沦为殖民地半封建社会，此间，除了传统旅馆外，还出现西式饭店和中西式饭店。

(1) 西式饭店

西式饭店是 19 世纪初外国资本侵入中国后兴建和经营的饭店的统称。1840 年第一次鸦片战争以后，随着一系列不平等条约的签订，西方列强纷纷侵入中国，设立租界地、划分势力范围，并在租界地和势力范围兴办银行、邮政、铁路和各种工矿企业，从而导致了西式饭店的出现。与中国当时传统饭店相比，这些西式饭店规模宏大，装饰华丽，设备齐全，趋向豪华和舒适。客房内有电灯、电话、暖气，卫生间有冷热水等。西式饭店的经理人员皆来自英、美、法、德等国，有不少在本国受过旅馆专业的高等教育。西式饭店是西方列强侵入中国的产物，为其政治、经济、文化侵略服务。但在另一方面，西式饭店的出现客观上对中国

近代饭店业的发展起了一定的促进作用。

（2）中西式饭店

西式饭店的大量出现，刺激了中国民族资本向饭店业投资。因而从民国开始，各地相继出现了一大批具有“半中半西”风格的新式饭店。这些饭店在建筑式样、设备、服务项目和经营方式上都接受了西式饭店的影响，尤其在经营体制上实行了银行、铁路、旅馆等行业联营。这类饭店到 20 世纪 30 年代达到鼎盛时期。在当时各大城市均可看到这类饭店。中西式饭店将欧美式饭店业的经营观念和中国饭店经营环境的实际相结合，成为中国近代饭店业中引人注目的组成部分。为中国饭店业进入现代新型饭店时期奠定了良好的基础。

3、现代饭店业

中国现代饭店业的发展历史并不长，但发展速度惊人，一般认为，我国现代饭店始于 1978 年的中国改革开放之时。当时，中国能接待国际旅游者的饭店仅有 203 座，共 3.2 万间客房，规模小、数量少、功能单一、设备陈旧，很难适应国际旅游业的发展需要。但其后的发展速度惊人，尤其是党的十一届三中全会后，在整个社会经济形式推动下，中国饭店业无论是在行业规模、设备质量、经营观念、管理水平等方面都取得了长足的进步，具体表现在以下几个方面：

（1）饭店实行业星级评定制度，行业管理逐步加强

饭店管理由各自为政向国家主管部门的行业管理转化。1988 年 8 月我国颁布了《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定》，对饭店业在行业政策、服务标准、监督检查等方面加强了行业管理。饭店各部门都要遵守国家主管部门的行业政策，执行行业服务质量标准并接受主管部门的定期与不定期的核查。事实证明，星级饭店制度的实行大大推进了中国饭店业的发展进程，2000 年末，我国已有星级饭店 6029 家，其中五星级 117 家，四星级 352 家，三星级 1899 家，二星级 3061 家。而 2007 年，全国旅游饭店数量已达到 14327 家，其中白金五星 4 家，五星级 361 家，四星级 1631 家，三星 5534 家，二星 6158 家。同比增长幅度超过 20%。

（2）饭店投资形式及经营机制呈现多样化

1978 年前，我国实行计划经济，大部分饭店属于事业型，财政上实行统收统支，实报实销制度，经营没有指标、没有风险，亏损由国家承担。可随着 1982 年我国出现的第一家合资饭店“北京建国饭店”之后，中国饭店一改原有单一的国有体制，在投资形式和经营机制方面出现多样化，尤其是 1985 年，国家提出发展旅游服务基础设施，实行“国家、地方、部门、集体和个体”一起上的方针，通过引进外资，兴建一大批中外合资、中外合作饭店，

又利用内资陆续新建和改造了一大批饭店。中国饭店业就这样伴随着国际饭店业的发展与渗透，取得了良好的发展趋势，进入了一个发展时期。通过注册登记掌握的数字，2007 年全国已有 10481 座旅游饭店，其中国有饭店有 6646 座；集体经济饭店 1280 座；外商投资饭店 419 座；港澳台投资饭店 414 座。此外，联营、股份制、私营等其他注册登记类型的饭店共有 1722 座。

（3）饭店经验型管理走向科学化管理

1982 年 4 月北京建国饭店正式开业，并首次引进境外饭店管理公司——香港半岛管理集团进行经营管理，成为我国现代饭店业崛起的标志。时间不长，就以符合国际水准的服务蜚声中外，并取得良好经济效益。国家旅游局在认真总结建国饭店经营管理办法基础上，在全国选择 50 家饭店做首批试点单位，推广建国饭店经营管理方法，其经验主要包括：①饭店领导体制实行经理负责制及部门经理逐级负责制；②推行岗位责任制，抓好职工培训；③实行严格奖惩制度，打破“大锅饭”，调动职工积极性，提高服务质量；④充分利用经济手段，开展多种经营，提高经济效益。仅一年，这些饭店管理水平、服务质量就有明显提高，利润增长 60%—80%。这一套管理办法的推行，使我国饭店新旧体制开始转换，饭店在管理、经营和服务质量上都发生了深刻的变化，意味着中国饭店由经验型管理走向科学化管理。

4、饭店实行集团化、系列化经营多种形式

改革开放后，随着中国饭店业的发展，饭店集团开始萌芽。中国饭店集团是以国际饭店集团或公司进入中国市场形式，拉开了向集团化发展的序幕。1982 年北京建国饭店首次引进境外饭店管理公司，假日集团（现为六洲 Six Continents）于 1984 年管理北京丽都假日饭店。截止 2006 年底，有 37 个国际饭店管理集团的 60 个饭店品牌进入中国，共管理 502 家饭店。世界排名前十的国际饭店管理集团均已进入中国。管理饭店数量位居前五位的国际饭店管理集团是温德姆、洲际、雅高、喜达屋、万豪，管理饭店的数量分别为 159 家。中国饭店业伴随着国际饭店集团发展的步伐，做好了向集团化、系列化经营的准备。1987 年全国旅游工作会议上，国家旅游局提出“七五”期间，根据旅游业发展的需要，中国饭店业要逐渐改变谁建谁管，多头领导的分散状况，走集团化、系列化经营的路子。1987 年中国相继成立了联谊饭店集团，华龙饭店集团和友谊饭店集团。到 1999 年底，已在国家旅游局正式登记注册的中国饭店管理公司或集团已有 49 家，连同十余家通过当地工商部门注册(尚未经国家旅游局审批)的饭店管理公司或集团，总量已超过 60 家，管理着全国约 360 多家饭店。再经发展，截至 2006 年 7 月底，我国饭店管理公司已达 180 余家，管理 1300 多家饭店。目前，上海锦江饭店集团、北京凯来国际饭店集团和北京建国饭店集团已跻身世界饭店集团与

饭店管理公司 300 强之列，其中，锦江饭店集团排名在 64 位。此外，饭店与其他饭店、旅行商、供应商、航空公司等企业之间在采购、预定与销售等方面的联合也日趋紧密，为避免经营风险，中国饭店业正走向广泛联合、多种形式经营之路。

三、现代饭店发展趋势

（一）服务质量标准趋于个性化、人性化、极致化

现代饭店为达到经营目的，更加注重提高产品质量问题。在饭店产品同质化十分严重的今天，要想获得竞争优势，各饭店只能在对客服务质量上下功夫，细节将决定饭店经营成败。所以现代饭店业将从标准化服务向个性化服务发展，标准化是饭店优质服务必不可少的基础，但标准化服务不是优质服务的最高境界，真正的优质服务是在标准化服务基础上的个性化服务即一对一的针对性服务。而且，随着社会的进步，技术的发展，人们对富有人情味的服务的需要越来越高，所以，个性化服务还应体现出人性化，用心服务，真正体现一种真诚的人文关怀精神。个性化服务最终要达到极致化，即在服务结果上追求尽善尽美。尽心和精心满足人们受尊重与个人特殊需求的个性化服务，是符合现代化饭店发展趋势的最高境界的服务标准。在这方面，崇尚以提供专业个性化服务，创造高附加值为宗旨的“金钥匙”服务，有其得天独厚的潜力，这也是 21 世纪饭店业发展的新趋势。

（二）产品购买者——顾客呈多元化趋势

21 世纪饭店业面对的顾客将呈现更加多元化趋势。凡是能消费得起的客人都是饭店接待服务的对象，不同年龄、性别、职业等的顾客，其构成呈多元化；到饭店消费的客人，来自世界不同国家、不同地区，顾客地域呈多元化；每位客人都存在主观性，对饭店服务质量标准要求不尽相同，顾客需求多元化。所以，饭店应面对顾客多元化形势，实行“小市场、大份额”战略，通过开发个性化产品和提供个性化服务来赢得目标顾客。

（三）饭店经营管理走集团化

20 世纪，世界上先后出现了诸多跨国饭店集团，如假日、雅高、马里奥特、希尔顿等。世界 200 家最大的饭店集团基本上垄断了饭店市场或说是主导了饭店市场。在饭店业竞争中，饭店集团为其所属饭店制定统一的经营管理方法和程序，为饭店硬件和服务规定严格的标准，这些标准合法规范被编写成经营手册，帮助所属饭店经营达到标准。饭店集团还定期派遣巡视人员到所属饭店检查，检查过程中，对饭店经营中的问题、不合格的服务提出建议和指导，使饭店产品质量不断提高，由此可见，饭店经营管理集团化比独立经营的饭店有明显的优势。

（四）饭店广泛应用现代信息技术

随着现代饭店业的繁荣发展和竞争力的提高，如何借助现代科学技术，实现现代化管理，使饭店经营管理一体化，是现代饭店管理成功的关键。从前台客人入住登记、结账到后台的财务管理系统、人事管理系统、采购管理系统、仓库管理系统等都构成一套完整的饭店科学信息化体系，现代信息技术可为饭店的管理者、决策者提供及时、准确地掌握饭店经营各个环节情况的信息技术；是针对饭店的经营，为节省运营成本、提高运营质量和管理效率的信息化管理和控制技术；直接面对顾客所提供的信息化服务。现代信息技术持续发展对饭店业产生了深远影响，21 世纪现代信息技术以高新技术为代表将在饭店业的管理、服务、营销等方面发挥更大的作用。

（五） 创建绿色旅游饭店，倡导绿色消费与绿色管理

全球生态环境的日益恶化，保护环境、保障人类健康已受到全世界的关注。

旅游业的发展依赖于当地的环境状况，饭店业作为旅游业的三大支柱产业之一，在有效保护环境和合理利用资源方面的努力直接关系到旅游业的健康发展，并影响到社会的可持续发展。创建“绿色旅游饭店”是饭店环境管理的重要环节，也是饭店发展趋势。

80 年代末期，在全球“绿色浪潮”的推动下，欧洲的一些饭店意识到饭店应对环境保护起到积极作用，逐渐开始改变经营策略，加强环境意识，实施环境管理，极力营造饭店的“绿色”氛围，并将绿色饭店作为企业新的形象，来提高经济效益和社会效益，并取得了较好效果。据报道，1988-1995 年，“大陆饭店集团”通过开发绿色活动，减少能源成本达 27%，仅 1995 年就节约能源 400 万美元。该集团是较早实施环境管理的饭店集团之一；加拿大太平洋饭店和度假集团自 1991 年开始在所属的 26 家饭店内开展“绿色伙伴指南”的大型活动，成为卓有成效的绿色饭店集团。

20 世纪 90 年代中期，国外“绿色饭店”的理念传入我国，在北京、上海、广州等一些大城市的外资、合资饭店和一些由国外管理集团管理的饭店中实施“绿色行动”，其他也有一些饭店的自发行动。各地区也纷纷制定“绿色饭店”地方标准。2006 年 3 月 23 日国家旅游局参照浙江省地方标准《绿色饭店》（DB33/T326-2001）发布了《绿色旅游饭店》标准（LB/T007-2006），其中将“绿色旅游饭店”定义为：运用环保、健康、安全理念，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舒适、安全、有利于人体健康要求的绿色客房和绿色餐饮，并且在生产经营过程中加强对环境的保护和资源的合理利用。

绿色旅游饭店是一种新的理念，它要求饭店将环境管理融入饭店经营管理中，以保护为出发点，调整饭店的发展战略、经营理念、管理模式、服务方式，实施清洁生产，提供符合人体安全、健康要求的产品，并引导社会公众的节约和环境意识、改变传统的消费观念、倡

导绿色消费。它的实质是为饭店宾客提供符合环保要求的、高质量的产品，同时，在经营过程中节约能源、资源、减少排放，预防环境污染，不断提高产品质量。以环境保护和节约资源为核心的绿色管理，也将成为全球饭店业共同关注的大事。

四、现代饭店集团

饭店集团发源于美国。1907 年美国里兹(Ritz)公司出售特许经营权给饭店，出现了饭店集团的雏形。

第二次世界大战以后，现代饭店集团才大规模地发展。此时，世界经济得到了复苏和繁荣，一些大资本集团凭借雄厚的实力纷纷进入饭店业，使饭店业得到了较大的发展。与此同时，国际旅游业有了迅速的发展，作为旅游业的支柱产业旅游饭店也迅速发展，航空业凭借着自己的优势以及其他行业对饭店业的介入和渗透，使航空业及其他行业的公司拥有多家饭店，这些饭店就有可能联合成集团。饭店业的迅猛发展，使其竞争更加激烈，饭店间互相联合、吞并，重新组合资本。单体饭店看到了孤军作战的弱点，意识到互相联合组成实力雄厚的经营公司以扩大市场，增强实力已是十分必要，纷纷加入饭店集团行列。20 世纪 70 年代初，由于美国银根松动，房地产信托投资公司建造了大量的饭店。而饭店的业主公司不善或无法经营饭店，只好交由饭店管理公司来管理。这种形式也间接地促成了饭店集团的形成。20 世纪 50 年代是世界饭店集团大发展开端，特别是西方国家高速公路网络的逐步形成，世界各地航空事业的繁荣，乘飞机、驾汽车旅游越来越普及，一些大的饭店集团应运而生。美国是世界许多大饭店集团的发源地，早期的斯塔特勒饭店集团为世界现代饭店业的发展开拓了道路，而假日、喜来登与希尔顿饭店集团则是世界上知名的饭店集团。在最近的半个世纪里，世界饭店集团发生了巨大的变化。随着饭店业同行竞争的日益激烈，不少独立的饭店加入到已经确立的饭店集团，一些小的集团又不断合并，规模逐渐扩大。如美国仅 1995 年到 1997 年间就发生了 350 起饭店收购事件，最为活跃的是斯塔沃德国际饭店集团先后以 18 亿美元和 146 亿美元兼并和收购了威斯汀饭店和喜来登，成为拥有 5 个饭店系列的超级饭店集团。

（一）饭店连锁集团

饭店连锁集团是指“一些饭店统一于某个集团公司的领导、监督、管理或指导之下，组成强有力的竞争实体”。如假日集团、希尔顿饭店集团、凯悦饭店集团等属这种类型。这种饭店连锁集团发展速度很快，在饭店业中扮演着日益重要的角色。

与单体饭店相比，饭店连锁集团有着明显的竞争优势：

1、筹集资本优势

在现代经济中，资金短缺是所有企业经营中面临的极大难题。饭店连锁集团由于其规模庞大，资金实力较为雄厚，为其筹措资金提供了可信度。在重大项目开发时，饭店连锁集团有条件也容易在集团成员饭店之间聚集或调动资金，而且能比较容易从金融机构获得贷款，从而使饭店集团在剧烈的市场竞争中保持有利的竞争地位，不断提高竞争力，促进自身经营的不断发展壮大。

2、经营管理优势

饭店集团一般多具有较为先进、完善的管理系统，能为其所属的连锁饭店制定统一的经营管理方法和程序，为饭店硬件设施和服务规定严格的标准，为服务和管理订立统一的操作规程，保证了饭店产品质量，降低饭店经营成本。加之集团总部可以统一行使管理职能，因而其成员饭店的平均管理费用普遍要低于相同营业量的单体饭店。

3、市场营销优势

由于饭店连锁集团内部成员都使用统一的品牌、设施设备、服务标准、管理标准，从而可以借集团形象来宣传自己。特别是在拓展国际市场时，一个为公众所熟悉的国际饭店集团名称，往往更容易使宾客产生对饭店的信赖感，更能吸引宾客。同时由于集团可以统一进行市场宣传、促销，因而可以节省大量宣传、促销成本，此外，集团还可以通过网络共用预订系统（CRS），实现客源共享。

4、物资采购优势

饭店连锁集团可以为成员进行集中物资采购，通过大批量采购，获得价格上的优惠，从而降低采购成本。

5、风险扩散优势

现代旅游饭店业是一种跨国经营的国际性产业，因而具有许多经营风险。如自然因素造成的物质损害风险；经营活动中产生的经济风险、责任风险、人员风险；国外经营中出现的外汇风险、通货膨胀风险、政局动荡风险等等。由于集团成员市场分布广泛，其经营体现出分散性特点，即使某一国家或区域，某一饭店发生经营不善或出现各种经营风险，饭店集团也能够承受，并以雄厚的实力和财力，帮助这些饭店摆脱经营困境，转危为安，重新走上良性循环的经营发展道路。

饭店连锁集团的成员饭店可以分为四种类型：

第一类是饭店连锁公司自己拥有产权，并且自己经营的饭店，如自建饭店、控股饭店、参股饭店等；

第二类是饭店连锁公司租赁经营的饭店，饭店连锁公司对这类饭店只有经营权而无所有

权；

第三类是由饭店连锁公司代管经营的饭店，此类饭店是饭店连锁公司与业主签订管理合同（management contract），然后对其进行管理并收取一定的管理费用，根本特点是饭店连锁公司直接参与管理；

第四类是饭店连锁公司特许经营（franchising）的饭店，其特点是饭店连锁公司不直接进行管理，而由饭店业主进行管理和经营，饭店连锁公司只给予相应的指导。

（二）饭店合作集团

对于饭店合作集团，目前国际上比较流行的定义是：若干饭店为了在物资采购、客房预订、市场营销和人员培训等方面采取联合行动，而自愿组合建立起来的一种饭店合作组织。这种合作组织通常设有一个中央机构，负责主持整个组织合作领域内的有关工作，其活动经费通过征收会员费及认捐等形式由各成员分担。

饭店合作集团实际上是一种内部不存在统辖关系或产权关系的松散型集团组织，也有学者称其为饭店联合体。饭店合作集团已经发展成为饭店行业一支颇有生气的力量，如当今世界上最大的饭店合作集团——最佳西方国际饭店集团（Best Western International），在 2004 年全球饭店集团排行榜中名列第 7 位，其成员饭店有 4110 座，客房总数为 310245 间。根据合作领域的不同，饭店合作集团可以分为以下几种类型：

1、市场营销合作集团

合作饭店共同组建一个联合市场营销机构，该机构以集团名义为成员饭店开展促销宣传，招徕客源，并协调各成员饭店在市场营销方面的合作，组成一个较大的市场营销宣传网络。

2、物资采购合作集团

众多单体饭店联合起来借集团名义进行大批量采购，从而可以获得价格上的优惠，降低采购成本，最佳西方国际饭店集团就是属于此类合作集团。

3、预订系统合作集团

预订系统的建立需要饭店具备一定的实力，一般单体饭店无力构建，但可以联合起来建立一个预订中心，各成员饭店可以享有预订服务，但需要缴纳一定的使用费。

4、人员培训合作集团

该类合作集团的特点是，其合作行为只限于各加盟饭店的人员培训，而不涉及成员饭店的经营业务。

饭店合作集团发展到现在，虽取得了很好的成绩，但与饭店连锁集团相比，差距仍然很

大，尽管如此，其在饭店业发展中的力量和作用不容小视，它为众多势单力薄的单体饭店带来了集体的规模经济，也为它们赢得了发展的空间和机会。

（三）饭店集团区域扩张的区位进入方式

饭店集团区域扩张的区位进入方式是指饭店集团对拟扩张区域实施扩张战略时，所采取的具体进入方式，它所涉及的是战术问题。根据现有饭店集团的发展现状来看，饭店集团区域扩张的区位进入方式主要有：自建、并购、控股或参股、租赁、管理合同、特许经营、合作联盟（战略联盟）等。

1、自建

自建是指现有饭店集团在拟扩张区域出资兴建新的饭店，集团对新饭店拥有全部所有权，并对其进行控制与管理。拥有饭店产权，是饭店集团能输出管理的基础，也能给饭店集团带来投资回报、经营管理、人才管理等诸多方面的优势。但由于兴建饭店投资较大，需要饭店集团拥有足够的财力物力，因而集团发展速度较为缓慢。由于饭店集团下属所有饭店的产权属于同一业主，会产生资产连带关系，风险集中。税收上，由于实行累进制，要缴纳的税率比其他形式的饭店要高。目前，采用此种方式进行扩张的饭店已经越来越少。

2、并购

并购包括兼并和收购两个方面。

兼并是指两个规模差不多的公司结合在一起，两个公司所有的股东一起变成新公司的股东，合并后的主体一般是一个新的公司。

收购是指一个公司购买或获得另一个公司产权的不平等“婚约”。最近两年，全球饭店业并购热潮迭起，据了解，2005年已经发生153起大大小小的饭店并购案，总价值237亿美元。并购已经成为国际饭店集团扩张的重要工具，全球十大饭店集团几乎每家都使用过并购手段。并购的最大优势是能够实现饭店集团的快速扩张，迅速提高市场份额，拓宽营销渠道，并可以获取有价值的饭店品牌，降低竞争程度。但并购同样要求饭店有足够的资金实力，还必须具备较强的管理整合能力，特别是并购双方文化不兼容时，如果整合不力，将面临很大的经营风险。

3、控股或参股

由两个或两个以上饭店出资合办而形成的合资饭店，它通过资本联结实现饭店扩张的另一种重要方式。饭店集团通过出资拥有别的饭店的部分股权，达到了以较少成本进行扩张的目的，实现合资方优势互补与资源共享，获得协同效应，而且由于出资方较多，因而能够共同承担风险，从而可以分散经营风险。但合资方会在目标、利益分配、管理人员素质、文

化等方面出现差异性，而引起摩擦。

4、租赁

租赁是指在约定期间内，企业之间由出租人向承租人收取租金并转让其资产使用权的经营行为。经营者只需花费所用物品价值的一部分甚至极小的一部分便可以取得所租物品一段时间内的使用权。租赁的对象可以是土地，房屋，设备等。租赁作为一种契约形式，通常称为租赁合同。由于出租方和承租方的共同需要，以及租赁业务本身的特点，租赁业务在西方一些国家发展迅猛，成为企业取得资产使用权的重要形式。租赁经营在饭店行业也得到了运用，饭店通过租赁经营可以在一定程度上避免资产折旧风险损失，还可以带来税收优惠，以较低的成本达到了经营的目的。

5、管理合同

管理合同是指饭店投资者或所有者与饭店经营者之间签订的书面合同。有些公司拥有饭店产权但缺乏管理饭店的经验或不愿经营饭店，可聘用饭店集团的管理公司经营管理，饭店使用集团的名字，并成为集团的一员。管理公司（经营者）和饭店投资者或所有者一般采取利润分成的方式，投资者以自己的资产，管理公司以自己的名誉（对管理公司而言是最重要的资本）共同承担风险。所有者拥有饭店的全部产权，并承担所有法律和财务责任，而经营者行使的是饭店的使用权，经营者与所有者之间不存在产权纽带关系。管理合同是现今国际饭店集团非常流行和常见的扩张方式之一，大多数饭店集团，如洲际、希尔顿、万豪等都向其它饭店提供管理服务。由于饭店经营者与饭店不存在产权关系，因此能够减少风险。而且经营者无需投资或投资很少就能获得可观的管理费，达到了以最少的投资实现快速扩张的目的。但经营者获得的利润较少，因管理公司没有重大决策权，其资金投入依赖所有者，有时会制约饭店的发展。要求经营者必须具备良好的经营管理能力。

6、特许经营

饭店集团向企业让渡特许经营权，允许受让者使用该集团的名称、标识，加入该集团的广告推销和预订网络，成为其成员，并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助。一般来说受让者向饭店集团支付特许权让渡费、特许权使用费及广告推销费作为报酬。特许双方不存在产权关系，受让者在产权和财务上保持独立，不受特许方的控制。特许经营方式已成为饭店行业最常用也是最成功的经营模式，全球知名饭店集团中，圣达特集团和精品国际的特许经营比例都已经达到了 100%，洲际集团特许经营比例也达到了 88.9%，万豪国际达到了 53.1%，喜达屋为 41.8%。饭店集团通过特许经营权的转让，可使投资少甚至不投资就可达到迅速扩张的目的，而且可以获得稳定、可观的特许转让费。但由

于失去对成员饭店日常工作的监控，将可能导致失去对其服务质量、卫生等控制，另外特许经营的前提是饭店集团必须拥有良好的饭店品牌。

近二十年来，国际大型饭店集团在中国的扩张更为引人注目。我国作为发展中国家，随着经济的发展，有一个广阔并具有潜力的饭店市场，还面临国际大型饭店集团的进入对我国饭店业的冲击。从 1984 年假日饭店进入中国后，国际大型饭店集团纷纷抢滩中国饭店市场。例如，新世界饭店集团在中国已经经营了近 10 家饭店，该集团被马里奥特集团收购，马里奥特凭借新世界国际饭店集团为跳板，大规模进入中国饭店业市场。这些大型饭店集团凭借在信息收集、预订网络、宣传促销、管理以及培训等方面的优势，在饭店业竞争中处于有利地位，市场份额和经营业绩在国内饭店业中占有绝对优势。

（四）世界部分饭店业集团化发展的状况

雅高集团(Accor)是从事旅游服务的大型企业集团，业务遍及全球 140 个国家，拥有 130000 名雇员，主要业务有饭店(拥有 3084 家饭店，340782 间客房)、旅行代理业务和汽车租赁业务。1997 年 7 月，集团以 11 亿美元收购了美国经济类连锁饭店集团红顶屋(Red Roof Inn)，使雅高集团成为美国最大的经济饭店连锁集团。红顶屋拥有饭店 322 家，客房 37005 间，1998 年销售收入 3.75 亿美元。对红顶屋的兼并大大加强了雅高集团在中低档饭店市场竞争优势。雅高集团原有的低档品牌 Motel 6 与红顶屋形成了品牌互补的优势，促进了地区分布的网络化。目前 Motel 6 和红顶屋在美国拥有 120000 间客房，占市场份额的 10%。其他一些饭店集团的扩张活动如拉迪逊饭店集团(Radisson)取得了 DC 国际集团的控股权。总部设在美国佛罗里达的 Extended Stay America(ESA)是扩张速度最快的饭店集团，1995 年还只有两家饭店，到 1998 年，饭店数量已经增长到 305 家。除了集团化步伐加快，国际范围内集团的扩张活动已表现为大型饭店集团之间的相互兼并收购，如 1999 年希尔顿集团收购了普罗姆斯饭店集团，两者都是国际大型饭店集团。此外，还有一些饭店集团通过战略联盟的形式组建松散型集团或通过各种形式进行合作，如威斯汀、圣·瑞吉斯、喜来登、凯撒。马里奥特正积极参与全球范围内的扩张。在加大并购力度的同时，为了调整集团的发展，马里奥特出售了一些资产，在 1997 年，利用房地产市场牛市，通过对一些资产的出售，为公司带来了超过 10 亿美元的收入。

近二十年来，国际大型饭店集团在中国的扩张更为引人注目。我国作为发展中国家，随着经济的发展，有一个广阔并具有潜力的饭店市场，还面临国际大型饭店集团的进入对我国饭店业的冲击。从 1984 年假日饭店进入中国后，国际大型饭店集团纷纷抢滩中国饭店市场。例如，新世界饭店集团在中国已经经营了近 10 家饭店，该集团被马里奥特集团收购，马里

奥特凭借新世界国际饭店集团为跳板，大规模进入中国饭店业市场。这些大型饭店集团凭借在信息收集、预订网络、宣传促销、管理以及培训等方面的优势，在饭店业竞争中处于有利地位，市场份额和经营业绩在国内饭店业中占有绝对优势。

附：中国饭店业集团 20 强名单

在中国饭店业集团 20 强中，国际著名饭店集团入选 12 家，中国饭店集团入选 8 家。

排列名次	饭店集团名称	所在区域	排列名次	饭店集团名称	所在区域
1	锦江国际饭店管理公司中国	中国	6	雅高集团	法国
2	六洲饭店有限公司	英国	7	喜达屋饭店及度假村管理有限公司	美国
3	万豪国际集团	美国	8	东方饭店管理有限公司	中国
4	香格里拉饭店集团	香港	9	新亚饭店管理有限公司	中国
5	建国国际饭店管理有限公司	中国	10	凯莱国际饭店有限公司	香港
11	如家和美饭店管理有限公司	中国	16	华天国际饭店管理公司	中国
12	康年国际饭店集团	香港	17	凯悦饭店/凯悦国际	美国
13	豪生饭店管理有限公司	美国	18	美国最佳西方国际集团	美国
14	中旅饭店总公司	中国	19	开元旅业集团	中国
15	希尔顿国际公司	英国	20	香港中旅饭店管理有限公司	香港

资料来源：中国旅游饭店协会 2004 年 8 月 9 日

课堂训练与测评

谈谈你对未来饭店业发展趋势的认识。

- 1、网上查阅资料
- 2、企业调研
- 3、形成 2000 字调研报告

第2单元 现代饭店管理基础理论

教学目标：

——终极目标：理清现代饭店管理的思路，形成框架概念；了解、运用饭店管理的基本理论、基本方法。

——促成目标：1、理解饭店管理含义

2、了解饭店管理内容

3、掌握饭店管理职能

4、了解饭店管理的基础理论

5、掌握饭店管理基本方法

一、饭店管理概述

饭店管理是指饭店管理者在了解市场的前提下，通过执行计划、组织、指挥、控制、协调等职能，使饭店形成最大接待能力，保证实现经济效益和社会效益的过程。

饭店管理是从对市场的了解和认识开始的。饭店管理者要了解饭店相关的市场规律、市场状况和客源渠道，并根据市场需求规定自己的作业行为。饭店向客人提供的服务都是具有商品生产和商品交换性质的特殊商品，它同样要依据市场，面向市场。饭店管理的主要活动是执行管理职能，这是每个管理者的基本职责。现代管理要求管理者精通业务，全面熟悉管理范围内的操作技术，有一定的时间参加与管理岗位相适应的业务操作，但不强调管理者必须参加业务操作活动，而强调管理者必须执行管理职能。饭店管理的目的是为了实现饭店的经济效益和社会效益，首先是为了取得良好的社会效益。社会效益是指饭店对社会需求的满足程度。饭店占有和消耗社会劳动，就应该为社会作出贡献，为社会承担责任。饭店首先要满足客人对旅居生活和日常消费的需求，要满足饭店所在地客人的消费需求，直至成为一个对外交流、开放的窗口。饭店的水平反映了一个国家、一个地区、一个城市的精神面貌和生产力水平，反映了社会经济、文化意识形态水准，在推动商品流通、经济发展，促进对外开放和精神文明建设等方面都有重要作用。饭店是一个自负盈亏的企业，当然要追求经济效益。饭店要参与商品交换、进行再生产，要得到发展，自然就要使自己的劳动消耗得到完全的补偿。从社会效益和经济效益的关系来看，社会效益是前提，经济效益是结果，没有社会效益也就没有经济效益，只顾经济效益忽视社会效益，不能称为合格的现代管理。

饭店管理实际上既包括经营也包括管理。经营和管理是两个密不可分的概念，但有着不同的内涵。经营是在国家政策指导下，以市场为导向，充分利用市场规律，通过与市场的

双向信息交流，对饭店的经营方向、目标、内容、方式、市场策略等作出决策。经营的重点是“眼睛向外”，针对市场、针对需求。管理是为了达到饭店的经营目标，对饭店的人、财、物力进行合理的组织、调配和组合，形成饭店的接待能力，最大限度地满足市场需求。管理的重点是“眼睛朝内”，针对具体业务，针对内部的人、财、物、组织、制度等方面。经营的内容包括：市场状况分析、开发组合饭店产品以求最大可能地占有市场、参与市场竞争、扩大客源市场等；管理包含的主要内容是：根据科学管理原则组织和调配饭店各种资源，遵循饭店业务运转的客观规律使业务正常运营，在业务运转中保证和控制服务质量，激励并保持员工的工作积极性，通过核算工作保证达到饭店经营的经济目标。经营和管理是两个内涵既有区分又有交叉的概念，经营中蕴含着管理，管理中蕴含着经营，二者互相融合、密不可分。饭店管理者必须既懂经营又懂管理，并能把两者有机结合起来并贯穿于实际管理工作之中。

经营与管理的区别与联系

	经 营	管 理
区 别	主要由上层管理者承担 主要解决饭店外部环境有关问题 侧重于饭店全局性、战略性问题 既要考虑当前问题，又要考虑长远发展 以解决动态问题为主 非程序化	主要由中下层管理者承担 主要解决饭店内部条件利用问题 侧重于饭店局部的、战术性问题 主要是当前饭店产品生产活动 以解决静态问题为主 程序化
联 系	目标上具有一致性 经营是管理发展到一定阶段的必然结果 经营中有管理，管理中有经营	

（一）饭店管理概念

所谓管理，就是把人力和资源，通过计划、组织和控制来完成一定的组织目标的过程。换言之，管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制等基本管理功能，有效地利用人力、物力、财力诸要素，促进它们相互密切配合，发挥它们的最高效率，以达到预期的目标。

饭店管理是指饭店管理者选择目标市场，确定服务内容、经营方针、营销策略，对饭店所拥有的资源进行有效的计划、组织、指挥、控制和协调，形成高效率的服务生产系统，以达到饭店经营目标的一系列活动总和。

（二）饭店管理内容

现代饭店是由多种业务、多个部门综合而成的一个整体组织。各部门的业务各不相同，这就形成了饭店庞杂的业务和繁复的事务。在经营管理中，管理者必须抓住饭店管理的基本

内容管理好饭店。饭店管理的侧重面在于饭店内部，针对饭店具体的业务活动，即饭店管理者通过计划、组织、督导、沟通、协调、控制、预算、激励等管理手段使饭店的人、财、物等投入最小，但又能完成饭店的预定目标。饭店管理内容包括以下几个方面：

1、饭店组织管理

饭店组织是以组织结构学和组织行为学为理论依据，根据饭店规模、档次、业务范围、客源主体确定组织结构和内容。饭店组织管理就是对饭店组织系统性管理，有效的组织管理，可使饭店业务运转流畅。

其主要内容包括：确定饭店组织结构和管理体系，确定各部门、各岗位的划分与设置，对管理人员和员工进行编制定员；确定各个职位（或职务）恰当而明确的责任和权限；建立并充分完善饭店各项规章制度。

2、决策与计划管理

决策是饭店为了实现某一目标而制定若干个可供选择的方案，并选择一个满意方案的分析判断过程。计划是饭店在预测未来的基础上对实现目标的途径进行安排筹划的活动。计划是决策的结果，是以文字形式表现的决策。

其主要内容包括：进行充分的市场调查与分析，确定饭店经营目标和方向，围绕目标和方向制定若干个可供选择的行动方案，对行动方案进行充分的评估，选择最优方案，形成计划。

3、服务质量管理

服务质量是饭店生存的基础条件，是饭店获得竞争能力与效益的关键。饭店服务质量组成主要表现在有形产品质量和无形产品质量上。

其管理内容包括：确定饭店及部门服务质量标准，分门别类制定出各类标准；制定服务规程标准；全店树立服务质量意识，把握好本岗位的质量关；对服务质量实施进程和系统进行控制。

4、业务管理

业务管理是指直接对客人服务并产生营业收入的饭店业务部门的管理。饭店 80%以上的营业收入来自客房部、餐饮部两个部门。

其管理内容包括：对各营业部门进行服务过程管理、物资管理、成本控制管理和员工素质管理等。

5、人力资源管理

饭店的一切经营活动都是围绕着出售服务产品进行的，而服务产品的有效提供取决于两

方面因素，第一是物质因素，第二是人的因素，即饭店员工的基本素质及其在经营服务中所发挥作用的程度和水平。饭店一切工作都是通过人进行的，只有加强对人的管理，做好人的工作，才能保证饭店各项工作顺利进行。

其管理内容包括：根据岗位对员工数量要求，选择和招收适宜员工；对招聘的员工进行素质教育、岗位技能培训；正确评估员工，合理、有效使用人才；员工薪酬管理、人事档案管理、福利事业管理及饭店人力资源激励等；建立合理的人才流动机制。

6、营销管理

饭店管理宗旨是满足目标市场需求，而营销的作用则是沟通饭店和市场的供求，因此可认为营销管理是饭店管理核心内容。饭店营销工作主要是围绕树立企业形象和促进产品销售两个主题来展开。顾客购买饭店产品，很大程度上凭着饭店在社会中的形象与知名度，因此树立饭店良好的社会形象，是饭店营销的重点，形象占领的不是市场，而是顾客的心，占有了顾客的心，饭店就拥用了一切。

其管理内容包括：营销计划的制定；市场机会分析，包括对竞争对手分析、饭店产品分析、客源市场分析、选择目标市场等；确立营销目标；制定营销方案；进行饭店市场营销活动的组织与执行。

（三）饭店管理职能

管理的职能就是管理的职责与功能。饭店管理职能包括计划、组织、指挥、协调、控制职能等。

1、计划职能

计划职能是饭店管理的首要职能。所谓计划职能，是指对未来的活动进行规划和安排，在工作或行动之前，预先拟定出具体内容和步骤。包括确立短期和长期目标，以及选定实现目标的手段。

（1）战略决策

战略决策是对整个饭店战略性的经营管理活动所进行的决策，主要包括确定饭店经营目标、饭店性质、发展方向、经营方针、管理体制以及饭店更新计划等。战略决策是饭店经营成败的关键，它关系到饭店生存和发展。决策正确可以使饭店沿着正确的方向前进，提高竞争力和适应环境的能力，取得良好的经济效益。反之决策失误，就会给饭店带来巨大损失，甚至导致企业破产。

（2）管理决策

管理决策是指为饭店各种管理项目确定内容、方法或模式，确定管理所产生的结果和目

的活动过程。它是执行战略决策过程中的具体战术的决策，一般由企业或组织的中间管理层负责进行；

（3）业务决策

业务决策是指确定饭店各种经营业务的内容、形式、种类、规格等。业务决策可分为两类，一是在具体业务进行之前，对具体业务的内容、程序、规格、形式等已经进行了设计，允许有较长的决策时间；另一类是在具体业务进行过程中，对各种业务进行的决策，如宴会、酒会的设计、重要宾客的接待仪式、突发事件的处理等，因业务已经在进行中，允许决策的时间比较短，所以要求管理人员反应灵敏、决策果断、业务能力强。

计划职能的主要内容如下：一是分析和预测单位未来的情况变化；二是制定目标，包括确定任务、方针、政策等；三是拟定实现计划目标的方案，作出决策，对各种方案进行可行性研究，选定可靠的满意方案；四是编制综合计划和各专业活动的具体计划；五是检查总结计划的执行情况。

2、组织职能

组织职能是为了实现目标，对人们的活动进行合理的分工和协作，合理配备和使用资源，正确处理人际关系的管理活动。为了实现管理目标和计划，必须要有组织保证，必须对管理活动中的各种要素和人们在管理活动中的相互关系进行合理的组织。组织职能的内容主要有六个方面：一是按照目标要求建立合理的组织结构；二是按照业务性质分工、确定各部门的职责范围；三是给予各级管理人员相应的权力；四是明确上下级之间、个人之间的领导与协作关系，建立信息沟通渠道；五是配备、使用和培训工作人员；六是建立考核和奖惩制度，激励员工。

3、指挥职能

饭店组织将命令的发布权只授予一个人，不允许一个员工有一个以上的直接领导。指挥统一性原则中，要求饭店任何一个指挥令都应是发令者向自己直属的下级逐级发布，不能越级。只有令出一头，才能令行禁止，如果被多头指挥，就会使下属无所适从。但在特殊情况下，上级领导也可以进行越级干预，这是现代饭店管理“例外原则”。

4、协调职能

饭店是一个多部门、多功能的综合企业，众多部门和功能在同时运行和发挥作用，既要保持自身的有效性，又不能偏离饭店总体目标；各部门、各单位都有自己分工范围和业务对象，有关乎本部门的利益，如果各部门间不和谐将会影响饭店整个产品质量；饭店实行责权利统一原则，各部门易出现注重局部利益而影响大局等矛盾，这些矛盾都需要用协调职能

去平衡，最终达到局部与整体和谐一致效果。

5、控制职能

控制就是根据饭店目标和计划来测定实际执行情况，把饭店各部门的活动始终约束在饭店经营方针、经营目标和计划要求轨道。如发现工作符合标准，就予以肯定和赞赏，并进一步提高和完善工作标准；如发现不符合工作标准的状况，就要及时查找原因，检查工作标准是否脱离实际或员工行为是否违反操作规程，及时修正标准或对员工加强业务培训，保证完成目标任务。饭店的控制内容是多方面的：

（1）目标控制

饭店经营目标既是计划管理的重点，也是控制管理的重点。制定计划本身就是一种控制，其控制的作用在于实施计划过程中，对出现的问题及时予以修正或调整目标，使之更适合饭店的实际经营情况和管理需要。

（2）质量控制

质量是饭店生存和发展的基础，对饭店质量控制是饭店控制管理的主要任务，也是所有饭店管理者共同努力的目标和日常管理核心内容。质量管理包括服务质量、食品卫生质量、食品饮料质量、设备设施质量等。

（3）时间控制

时间是饭店管理和服务中一种极其重要的要素。饭店服务具有极强的时效性，饭店各部门对客服务标准都有着严格的时间规定，即要给客人提供准时和适时的服务，既要尽量减少客人等候时间，还应根据客人情况，把握最适当的时机为客人服务。时间控制还包括原料周转率、座位周转率等。

（4）人员控制

饭店应因事设人，因岗设人。人浮于事，会提高人工成本；人员短缺，会出现服务质量问题，因此，人员控制显得尤为重要。人员控制还包括具体的员工选聘、培训、评估、激励、奖惩等方面的控制以及员工潜力发掘和发展的控制。

二、饭店管理基础理论

（一）古典管理理论

饭店管理是以管理学的一般原理为基础，从饭店本身业务特点和经营管理特点出发而形成的一门独特的学科。饭店管理理论既有管理学的一般理论，又有饭店管理的独特个性。例如古典科学管理理论、人际关系方法、组织行为理论、线性规划、排队论、系统论等理论方法对饭店管理都有现实意义，企业流程再造、学习性组织理论等新型管理理论也都可以成

为饭店管理的理论基础。饭店管理者必须了解各种管理理论和方法，善于从中选择最恰当的理论体系加以灵活运用。任何管理方法都不是解决管理问题的惟一方法，各种方法都有其长处，也有其不足。管理人员必须掌握现有的管理知识，并善于吸收发展过程中出现的新理论、新办法。

1、科学管理理论

19 世纪末 20 世纪初随着生产力的发展，科学技术的进步，自由竞争的资本主义也逐步走向垄断的资本主义。特别是资本主义公司的兴起，使企业管理工作日益复杂，对管理的要求越来越高，出现了管理革命，管理工作逐渐成为一种专门职业，企业所有权和管理权逐步分离。于是西方国家的一些企业管理人员和工程技术人员，开始致力于总结经验，进行各种试验、研究，使企业管理更加系统化、科学化、理论化，并能有效地指导管理实践，提高生产率。科学管理理论便由此而产生了。

（1）泰罗的科学管理理论

科学管理的奠基人是被称为“科学管理之父”的美国人泰罗（Frederick W. Taylor, 1856—1915），他于 1911 年发表了《科学管理原理》一书，提出用科学管理方法解决管理问题。泰罗的科学管理主要有两大贡献：一是管理要走向科学；二是劳资双方的精神革命。泰罗认为科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率，最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础，要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。其研究的范围主要是基层的作业管理，即研究车间生产，如何提高劳动生产率问题。其内容主要有以下几点：

①对工人操作的每个动作进行科学研究。动作研究的目的在于为工人寻找科学、合理、最有效的操作工具、程序和动作，使工人不增加劳动强度的情况下，大幅度地提高生产效率。

②科学地挑选和培训工人。泰罗认为，每个工人都有自身的特点，把其特点与合适的工作结合起来，并按照企业工作标准对工人进行科学的培训和教育，使其成长为“第一流的工人”，以最大的力量来工作。这种培训方法取代了师傅带徒弟传统的培训法。

③实行差别计件工资制。实行科学管理之后，加之每个工人的天赋不同，工作效率必然出现差异性。为调动工人工作积极性，提高生产效率，实行计件工资制，按照作业标准和时间定额，规定不同的工资率。依据工作定额完成的情况，以计件形式付给相应的工资。

④作业人员和管理者的分工协调。泰罗主张工人与管理部门实行分工，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。这种管理方法可以在饭店管理的某些方面加以运用,例如,时间与动作研究就可适用于操作程序固定的饭店客房整理工作,以提高饭店客房整理的工作效率。尽管泰罗的科学管理理论产生于工业化的初期,一个世纪以来社会的各个方面都发生了很大的变化,但其中的很多观点、方法对今天的企业还有很多值得借鉴的地方。

(2) 法约尔的一般管理理论

1916 年,和泰罗同时代的法国人亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925),从 1866 年开始一直担任高级管理职务,因与泰罗的经历不同,两人研究管理的侧重点不同,他侧重于从中高层管理者的角度去剖析具有一般性的管理,即大企业整体的经营管理,并突出行政级别组织体系理论,因此被称为“一般管理理论”。《工业管理和一般管理》是他的代表作。其主要内容有以下几点:

①从企业经营活动中提炼出管理活动

任何企业的经营活动都包括六种基本活动:技术活动、经营活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。法约尔认为,要经营好一个企业,不仅要改进生产现场的管理,而且要注意改善有关企业经营的六个方面的活动。他把经营和管理分为两个不同的概念,意味着企业中的管理是一种特殊的职能,即管理就是执行计划、组织、指挥、协调、控制职能,管理不是独立存在的,它融合在五项职能中。

②明确管理定义

法约尔认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制职能。五种职能也成为管理五大要素。

③提出了管理的十四项原则

为了使管理者能很好地履行各种管理职能,法约尔提出了管理的 14 项一般原则:劳动分工原则,权力与责任原则,纪律原则,统一指挥原则,统一领导原则,个人利益服从集体利益原则,人员报酬原则,集中原则,等级制度原则,秩序原则,公平原则,人员的稳定原则,首创精神,人员的团结原则。

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。

2、行为科学理论

从 20 年代美国推行科学管理的实践来看,泰勒旨在使生产率大幅度提高的同时,也使

工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累，因而引起了工人的强烈不满，并导致工人的怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现；另一方面，随着经济的发展和科学的进步，有着较高文化水平和技术水平的工人逐渐占据了主导地位，体力劳动也逐渐让位于脑力劳动，也使得西方的资产阶级感到单纯用古典管理理论和方法已不能有效控制工人以达到提高生产率和利润的目的。这使得对新的管理思想，管理理论和管理方法的寻求和探索成为必要。行为科学理论则是当时的一个代表。

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。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，还由于饭店的服务性以及服务人员每天的强劳动特征和行业服务人员的地位属性，致使饭店人才流失率居高不下，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并能满足一线服务人员的心理需求问题，将有利于提高饭店的服务质量。行为科学理论对于饭店管理有很大借鉴意义。

（1）梅奥的人际关系学说

美国哈佛大学的教授梅奥（G. Elton. Mayo, 1880—1949）是人际关系学说的创造人。1924—1932 年，梅奥应美国西方电器公司的邀请，在该公司设在芝加哥附近霍桑地区的工厂进行了著名的“霍桑试验”。通过这次试验，梅奥等人提出了人际关系学说，其主要论点如下：

①企业员工是“社会人”而不是“经济人”

霍桑试验的研究结果否定了传统管理理论的对于人的假设，表明了工人不是被动的，孤立的个体，他们并非只是单纯追求金钱收入，他们还有社会、心理方面的需求，也就是追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。

②企业中不仅存在正式组织，还存在着“非正式组织”

企业正式组织是饭店经过人为设计而建立的权责分配体系，有法定的基础、固定的形式、特定的功能及预期的目标，其人员可以从组织系统中表示出来。除此之外，还存在着非正式组织。其作用在于维护其成员的共同利益，使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此，非正式组织中有自己的核心人物和领袖，有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。管理当局必须重视非正式组织的作用，注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡，非正式组织对于工人的行为影响很大，是影响生产效率、产品质量的重要原因。

③满足工人的社会欲望，提高工人的士气

士气高涨是提高生产效率的关键。梅奥等人认为，“士气”高低取决于安全感、归属感等社会、心理方面的欲望的满足程度，满足程度越高，“士气”就越高，生产效率也就越高。

④新的领导能力在于提高工人的满意度

在决定劳动生产率的诸因素中，置于首位的因素是工人的满意度，而生产条件、工资报酬只是第二位的。职工的满意度越高，其士气就越高，从而产生效率就越高。高满意度来源于工人个人需求的有效满足，既有物质需求，也有精神需求。这就要求管理者转变管理观念，重视“人的因素”，采用以“人”为中心的管理方式。

人际关系理论是行为科学学派的早期思想，它只是强调了要重视人的因素，此后的行为科学学派经过进一步的研究，找出产生不同行为的影响因素，并深入探讨如何控制人的行为以达到预定的目标。

（2）马斯洛的需求层次论

美国威斯康辛大学的心理学家马斯洛（A. Maslow, 1908—1970）在 1943 年出版的《人类激励理论》一书中，首次提出需求层次理论，认为人类有五个层次的需要：生理需要，这是人类最原始的基本需要，包括食物、衣物、住房、异性等生理机能的需要，这些需要如不能得到满足，人类的生存就成为问题；安全需要，这是人类要求保障自身安全、摆脱事业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、接触严酷的监督等方面的需要；社交需要，包括人与人之间的友谊、忠诚以及归属某一个群体、组织的需要等；尊重需要，可分为内部尊重和外部尊重，内部尊重实际就是人的自尊，即人们希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主；外部尊重是指一个人希望有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价；自我实现的需要，这是人类最高层次的需要，指实现个人理想抱负，完成与自己的能力相称的一切事情，即人必须干称职的工作，这样才会使他们感到最大的快乐。由于个人抱负的不同，满足自我实现的需要所采取的途径也不同。

马斯洛认为，上述五种需要是按次序逐级上升，下一级需要基本满足以后，上一级的需要就成为行为的主要驱动力。而五种需要又可以分为高低两级，其中生理上的需要、安全上的需要和社会上的需要都属于低一级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，他们是通过内部因素才能满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。

3、管理科学理论

管理科学理论是继科学管理理论、行为科学理论之后，尤其是第二次世界大战后，随着社会生产力的发展及社会科学、系统科学、电子计算机技术在管理领域中日益广泛应用而逐

渐形成的。这一理论是运用现代科学技术和方法研究生产、作业等方面的管理问题，开始朝着管理科学的方向演进，形成了管理科学学派。管理科学理论可以更好地运用于饭店的投资策划和饭店投资的前期可行性研究。

（1）管理过程理论

管理科学是泰勒科学管理理论的继承和发展。管理是一个过程。是在有组织的集体中让别人和自己共同去实现既定目标。管理者在管理活动中执行着计划、组织、领导、控制等若干职能。在管理过程中利用有关科学工具，为管理决策寻找一个有效的数量解，着重于定量研究。

（2）社会系统理论

社会系统理论是美国管理学家巴纳德创立的，以协作系统为核心论述组织内部平衡与外部条件适应的管理理论。该理论认为，人的相互关系就是一个社会系统，它是人们在意见、力量、愿望以及思想等方面的一种合作关系。组织的产生是人们愿望协作愿望导致的结果。人们个人办不到的许多事情，协作就可办到。协作的愿望、共同目标和信息联系是这个系统正常运行的基本要素。

（3）决策理论

决策理论的主要代表人物是美国的赫伯特·西蒙。他认为管理的全过程就是一个完整的决策过程，即决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。在企业管理中必须采用一整套制定决策的新技术，寻求最佳方案。他的决策理论吸收了行为学、系统理论、运筹学和计算机科学的内容发展成为现代决策理论。

（4）系统管理理论

系统管理理论的建立同一般系统论和控制论的出现是分不开的。它强调管理的系统观点，要求管理者树立全局观念、协作观念和动态适应观念，既不能局限于特定领域的专门职能，也不能忽视各自在系统中的地位和作用。系统管理学理论主要代表人物是美国的卡斯特罗和罗森茨威克。

（二）管理理论的发展

20 世纪 70 年代的美国，石油危机、经济动荡和政治骚动达到空前的程度，对西方社会产生了深远的影响，企业所处的环境瞬息万变。但以往的管理理论，诸如科学管理理论、行为科学理论等，主要侧重于研究如何加强组织内部的管理，对外部环境的变化分析得较少。这些管理理论在解决企业面临瞬息万变的外部环境时就显得力不从心。

另外，在理论的发展上，从第二次世界大战以后到 60 年代，西方管理理论研究极度繁

荣，以至于最终形成了孔茨所称的“管理理论的丛林”。在这种环境下，又有不少学者尝试走出丛林，建立一般的管理理论。权变管理理论体系的建立者弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)在建立这一理论时也有走出管理理论的丛林的想法，这反映在他的代表论文《权变管理理论：走出丛林的道路》(1973)中。

1、20 世纪 70 年代—90 年代的理论发展

(1) 权变管理理论

权变管理是以系统观点来考察组织的，与系统管理理论有着十分密切的关系。它的理论核心就是将组织视作“开放系统”。20 世纪 60、70 年代，面临复杂多变的周围环境，人们越来越感到不可能找到一个以不变应万变的管理模式。管理的指导思想出现了强调灵活应变的“权变观点”。权变管理的基本含义是：成功的管理无定式，一定要因地、因时、因人而异。这种观点是针对系统管理学派中的学者们建立万能管理模式的偏向而提出的。它强调了针对不同情况，应当采用不同的管理模式和方法，反对千篇一律的通用管理模式。

如从系统与环境的联系情况来看，饭店系统是一个开放系统，它在从事经营服务时，需要外界提供信息、能源及各种设施、原料、客源。当外部社会的政治、经济形势发生了变化，饭店应及时调整经营战略，采取新的策略顺应变化了的形势，保证实现企业经营目标。

(2) 战略管理理论

20 世纪 50、60 年代，二战后的美国经济上出现了空前的繁荣，随之而来的则是竞争的加剧。到了 70 年代，国际上政治、经济又出现了动荡，企业生存和发展越来越艰难。在这种新的竞争环境下，企业深切地感到，以前那种低价格必胜的原则必须改变了，已经不适应新情况的发展了。要获得持续的生存和发展，企业必须从战略的高度思考问题。用过去传统的计划方法来制定未来的计划已经显得不合时宜，企业应该高瞻远瞩，审时度势，对外部环境的可能变化作出预测和判断，并在此基础上制定出战略计划，谋求长远的生存和发展。

(3) 企业文化理论

“企业文化”(早期曾称：公司文化 Corporate Cultures) 这一词最早出现在美国理论界的关于美日比较管理学研究热潮中。第二次世界大战的战败国日本，60 年代实现了经济起飞。七十年代资源贫乏的日本在激烈而错综复杂的国际竞争中不仅安然渡过了触动全球经济的石油危机，并且创造了连续高速增长的经济奇迹，进入八十年代作为一支超级经济力量出现在国际舞台上。与此相比，二次大战后曾长期在世界经济中居主导地位的美国则停滞不前，经济衰退，通货膨胀，货币贬值，失业激增。日本经济奇迹的诀窍何在？解脱美国企业界经济困境的丹方何在？于是出现了美日比较管理学研究热潮。所以，通常认为，“企业文

化热”的直接动因是美国企业全球统治地位在受到日本企业威胁的情况下人们对管理的一种反思。企业文化的研究主要集中在把企业看作一种特殊的社会组织，并承认文化现象普遍存在于不同组织之中，这些文化代表着组织成员所共同拥有的信仰、期待、思想、价值观、态度和行为等，它是企业最稳定的核心部分，体现了企业的行为方式和经营风格。

2、20 世纪 90 年代后的管理理论的新发展

1. 学习型组织理论

学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。

美国人彼得·圣吉于 1990 年出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，指出未来组织所应具备的最根本性的品质是学习。通过培育学习型组织的工作氛围和企业文化，引领人们不断学习、不断进步、不断调整新观念，从而使组织更具有长盛不衰的生命力。

要使组织变成一个学习型组织，必须具有以下 5 项修炼的扎实基础。

（1）系统思考

系统思考是建立学习型组织 5 项修炼的核心。强调掌握事件的全貌，以避免见树不见林，培养综观全局的思考能力，看清楚问题的本质，有助于清楚了解因果关系。

（2）自我超越

它是 5 项修炼的精神基础。要求不断深入学习并加入个人的愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。自我超越需要不断认识自己，认识外界的变化，不断赋予自己新的目标，并由此超越过去，超越自我，迎接未来。

（3）改善心智模式

改善心智模式是创建学习型组织的一项重要修炼，它的根本要求，就是不断破除不合时宜的认知模式和思想观念对人们主动性和创造性的束缚。我们要自觉突破头脑当中的不合时宜的思想观念的束缚，不断改善自己的心智模式，就要深入认识、善于发现思想观念自身所包含的局限性。

（4）建立共同愿景

“共同愿景”是组织的凝聚力所在。是指一个组织中各个成员发自内心的共同目标。它包括 3 个要素：共同的目标、价值观和使命感。组织建立共同的理想、共同的文化、共同的使命，让成员看到组织近期、中期和远期的发展目标 and 方向，组织成员有了渴望实现的目标，就会努力学习和追求卓越，并且这种追求不是基于外在压力，而是他们的内在愿望，从而使

组织欣欣向荣。

（5）团队学习

“团队学习”是发展团队成员整体搭配与实现共同目标能力的过程，它是建立在发展“共同愿景”和“个人超越”这两项修炼的基础上的。团体的智慧总是高于个人的智慧，只有在团队互动中实现组织的学习，才能不断提升组织的创造能力和竞争力。团队中的成员互相学习，取长补短，使其成长得更快。

学习型组织突破了原有方法论模式，以系统思考代替机械思考，以整体思考代替片面思考，以动态思考代替静止思考。该理论试图通过一套修炼方法提升人类组织整体动作的“群体智力”。它的基本理念，不仅有助于企业的改革与发展，而且它对其他组织的创新与发展也有启示。人们可以运用学习型组织的基本理念，去开发各自所置身的组织创造未来的潜能，反省当前存在于整个社会的种种学习障碍，思考如何使整个社会早日向学习型社会迈进，或许，这才是学习型组织所产生的更深远的影响。

2. 企业再造理论

企业再造理论以一种再生的思想重新审视企业，并对传统的管理学赖以存在的基础——分工理论提出了质疑，是管理学发展史中的一次巨大变革。它是美国管理学家迈克尔·哈默（M. Hammer）和詹姆斯·钱皮（J. Champy）以《再造企业——工商业革命宣言》一书（1993），在美国和西方发达国家中掀起了一场工商管理革命。

企业再造是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考，彻底改造业务流程，其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量，顾客满意度、成本、员工工作效率等。它的具体含义是：打破原有的分工思想、等级制度、规模经营，标准化生产和官僚体制的思维定势，开展创造性思维，形成新的基本信念；从重新设计业务流程开始，对企业进行彻底的改造，使企业获得显著的进步。

“再造工程”在欧美的企业中已经受到高度重视，因而得到迅速推广，带来了显著的经济效益，涌现出大批成功的范例。企业再造理论顺应了通过变革创造企业新活力的需要，这使越来越多的学者加入到流程再造的研究中来。作为一个新的管理理论和方法，企业再造理论仍在继续发展。

（三）饭店管理的基本方法

饭店经营管理的目的是为了最大限度地发挥饭店的效能，使饭店能以最低的消耗产生最大的效益。为了达到这一目的，饭店的管理人员必须采用适当的管理方法来保证饭店经营管理活动的正常开展。目前，我国饭店常用的管理方法，主要有经济、行政、法律、定量分析、

职能管理和行为科学等方法。这些方法在管理过程中，互相渗透、相互制约、相互联系，其中以经济方法为主。

1、经济方法

经济方法是采用经济手段，利用经济组织，按照客观经济规律的要求来管理饭店。经济手段是指价格、工资、福利、利息、税收、奖金和罚款等经济杠杆以及经济合同、经济责任等手段。经济组织是指企业内部的各层次组织机构以及外部与企业经济息息相关的机构。经济方法的实质是以物质利益为动力去调动员工的积极性，其特点是利用经济杠杆的作用来影响和诱导管理对象的行为，按客观经济规律办事，采取与管理目标相一致的经济措施。用经济方法管理饭店，要求管理者要尊重和利用客观经济规律，只有符合客观经济规律的经济方法，才能把饭店员工的经济活动引导到实现饭店经营目标的轨道上来。实行经济方法管理饭店，必须使饭店真正成为自负盈亏、自主经营的经济实体，建立健全经济核算制度，真正让经济方法发挥作用。

2、行政方法

利用行政方法管理饭店，就是管理人员按照民主集中制原则，依靠饭店各级组织机构以及管理人员的权威，用指令性的计划和命令、指示、规章制度等强制性的手段来控制和管理下属员工，从而达到管理饭店的目的。运用行政方法首先要建立健全饭店的各级组织机构，按决策（总经理）、管理（部门经理、厨师长等）、执行（主管、领班）和操作层（饭店服务员和其他工作人员）四个层次来组建机构，按照行政管理程序发布指令、贯彻执行、检查反馈和协调处理。行政方法在动员饭店所有员工为完成饭店的经营目标而奋斗，贯彻国际有关的方针政策，坚持饭店业的发展方向、组织、智慧和监督部门的经营活动，解决饭店发展中存在的问题等方面起着不可忽视的作用。在运用行政方法时，要注意对客观经济规律的研究，注意同经济方法相结合，克服官僚主义和滥用职权。

3、法律方法

用法律方法管理饭店，是国家有关部门将饭店管理中比较稳定、比较成熟、带有规律性的经验，用立法的形式规定下来，以保证饭店经营管理活动的正常进行，并用以调整饭店内外部各种经济关系。法律方法较之行政方法更为稳定、更具有权威性、更具有强制性。法律条文一经确定，便不可轻易更改，违反者将受到法律制裁。因此，法律方法也是解决经济纠纷的重要工具，是饭店开展经营活动的有力保证，也是同损害饭店利益的行为做斗争的有效手段。饭店管理中用立法形式规定下来的各项规章制度必须具备三个方面的内容：①明确规定其针对的调价和范围；②明确规定允许作什么、不允许作什么；③明确规定在违犯制度时

应负的责任。用法律方法管理饭店，要求管理者要了解国家的有关法律，并在国家法律允许的范围内开展经济活动。

4、定量分析管理方法

饭店管理中运用量化手段是指通过对管理对象数量关系的研究，遵循其量的规律性来进行管理。定量方法在管理中，主要运用于资金管理、财务管理、投资管理、物资管理、市场管理、市场预测和经营决策等方面。饭店的经营活动，要保证尽可能少的投入，取得尽可能多的有效成果，不仅要有定性的分析，而且必须要有定量分析。目前在饭店管理中常用 ABC 质量分析法、物资购置的经济批量公式、ABC 库存管理法、盈亏平衡点分析法、定量预测方法、投资效益分析法、计划管理的网络技术和线性规划等方法。为了更好地发挥定量方法的作用，必须在日常的经营管理中注意各种原始数据的记录、积累、整理、分析，使之成为定量分析的基础。定量方法是运用数学手段进行管理，参与管理的主观因素较少，具有准确可靠、经济实用、能够反映本质等特点。当然，是否真正切实可行，关键是定量要科学，执行要具体严格。

5、职能管理方法

饭店能否按照自身的发展规律存在与发展，饭店的业务活动能否按其经营目标进行，关键在于饭店管理者能否运用饭店的职能管理方法。饭店管理职能的执行，目的是为了合理地组织饭店的业务活动，扩大饭店的接待能力和经济效益，维护和改善饭店的运营体系。饭店的职能管理方法是通过具体职能体现出来的，是通过计划、组织、指挥、控制、协调和激励等职能实现饭店管理目的。

6、行为科学方法

饭店业是以提供服务为主的行业，是一种劳动密集型的产业，饭店必须雇用大量员工以保证每天 24 小时的服务。员工的积极性和创造性是实现饭店各项目标的根本因素。但员工的积极性和创造性，受员工需求的满足程度、动机、情绪、思想状况以及在劳动过程中的人际关系等因素的影响和制约。行为科学方法就是通过对员工工作动机、情绪、行为等与工作间的关系，以及研究其心理发展规律来激励、控制和改变员工的行为，激发员工积极性和创造性，使员工追求的行为和饭店的目标趋向一致。行为科学方法涉及个体行为、群体行为、领导行为和组织行为四个方面的问题。

课堂训练与测评：

两位老总，两种做法

A 饭店拥有 400 多名职工，王总经理办事果断，敢罚敢管。他刚刚接管这家饭店，员工

劳动纪律涣散，经营秩序混乱，连年亏损。他上任伊始，狠抓劳动纪律，重奖重罚，对工作满意的员工当场开奖，有时奖金高达 1500 元；员工稍有失误即被扣除当月奖金，有时还扣工资。结果对他不满的人越来越多。为了发泄不满情绪，有的员工上班磨洋工，有个别员工还偷拿饭店物品出去卖。王总十分恼火，一次处分了 31 名员工，但处分布告一夜之间被撕光。员工说“处罚员工的布告贴得比法院门前处罚犯人的布告还多！”结果 100 多名员工和管理人员向上一级主管部门递交了联名请愿书，要求罢免王总。饭店年终时亏损额由去年的 250 万增加到 420 万元。在员工的压力下，上级主管免去了王总的职务，调一个姓李的新总经理接替他。

李总经理进店后首先到各部门跟班，征求各部门员工和管理人员的意见。员工说：“谁不希望把 A 饭店搞上去啊，但老总应信任我们，不要把我们当犯人一样对待！这样狠罚员工比资本家还资本家！”部分基层管理人员说：“职工收入低，困难很多，领导应关心他们的疾苦，把严格管理与感情激励相结合。”李总召开饭店总经理办公会，随后又召开职代会，宣布自己施政方针——“严格管理加微笑管理，在 A 饭店让普通员工坐前排，让 A 饭店充满爱。”他说到做到，在严格执行规章制度的同时，每天早晨上班时他和其他副总在店门口迎接全店职工，下班后进行家访，了解各层员工的困难和要求。饭店规定：做上下班接送车的管理人员自带板凳，把座位让给普通员工；分房子一线员工加 2 分；分煤气罐的标准，工人 3 年工龄，干部 4 年工龄。中秋节时组织单身员工赏月晚会；每个单身宿舍都装上了吊扇；春节是又召开退休员工座谈会。与此同时，在全饭店开展了“爱党、爱国、爱人民、爱劳动、爱公物”的五爱竞赛，党员带头，群策群力，不仅大大提高了服务质量和经营业绩，而且私拿公物现象大为减少。年终时还还清了欠款，而且盈利 680 万元。员工收入大幅度提高，劳动积极性更加高涨。干群之间、职工之间形成了和谐、融洽、宽厚、团结的气氛。有一次，饭店组织员工旅游，突然接到大批订餐，服务员人手十分紧张，让人事部没料到的是该休假的员工主动来加班，保证那次接待任务顺利完成。

结果，A 饭店第二年利税突破千万元大关，达到历史最高水平。李总经理把这种工作方法概括为“以爱为核心的第一要素工作法”。

1、课堂分组讨论（8 人一组）：

（1）你认为领导行为的核心和特征是什么？

（2）领导与管理的一个重要区别是什么？

（3）“领导行为本身就是领导者和被领导者双方面的互动，被领导者的态度和行为同样对领导效果和领导者本身产生影响”你做如何解释？

- (4) 王总管理工作失败，其原因是什么？
 - (5) 联系实际谈谈在饭店管理中如何调动员工的工作积极性？
- 2、每组各派一名代表组成评审小组。
 - 3、每组分别派四个代表对上述四个问题予以回答。
 - 4、评审小组成员对各组的三个问题讨论意见予以评定，排出名次，给出成绩。

第3单元

饭店组织管理

教学目标：

——终极目标：能参与饭店组织设计，了解饭店组织管理工作内容

——促成目标：1、了解饭店组织的性质和涵义

2、熟悉饭店的组织原则和结构

3、了解饭店的组织设计和工作设计

4、理解饭店组织制度的意义和主要内容

5、掌握非正式组织的特点和影响

一、饭店组织的性质与饭店组织管理涵义

（一）组织性质

组织是按照一定的宗旨和系统建立起来的集体。当两个以上的人为了完成一个明确的目标，而结合在一起便形成了组织。每一个组织都有其存在的原因。饭店存在的原因，是为了接待客人、提供服务、获得利润。在协调个人的努力、完成企业目标时，组织起了极大的作用，如果饭店人员组织得当，分工合理、任务明确，他们的工作既不会过分劳累，也不会过分清闲，互相协调，便能完成饭店运营目标。因此，组织又是发挥管理功能，达到管理目标的工具。

（二）组织的涵义

组织可以把共同工作群体和个人构造成一个系统来实现一定的目标。狭义的组织是指企业管理的一个架子，包括决定企业中管理的分工和协作，管理的层次与幅度，权力的上收与下放，各部门、各单位、各个人在企业中上下左右的关系。

从广义上讲，组织有两层涵义：（1）作为一个实体，组织是为了达到其目标而结合在一起的具有正式关系的一群人。（2）组织是一个过程，其对象可以是人或工作，更多的是包括两者在内的系统。

所谓饭店组织，是指饭店业为了达到经营的目标，把必须要做的各项业务活动进行分层，形成职位（职务）结构，赋予了各个职位（或职务）恰当而明确的责任和权限，规定相互之间的协调关系，形成正式的人际结构。

任务名称1 饭店的组织原则学习与运用

知识点：

熟悉饭店组织原则

能力点：

- 1、了解“命令与指挥统一”原则的核心
- 2、能依据其理论内容，采用积极的方法，去解决实际工作中出现的问题

任务实例 1

小张的困惑

小张是某五星级商务饭店的餐饮服务生。某日，该饭店接待了一个非常重要的大型国际会议，小张的领班孙某在晚餐前做了详细的接待计划安排，原本从事餐饮服务的小张被领班安排和小王合作在餐厅入口处作领座员，考虑到在用餐高峰时，客流量较大，领班孙某特别安排 2 名领座员。餐饮总监也在现场作指导。可是就在用餐饮高峰期之前，餐饮总监发现某包厢准备还不到位，于是临时让小张去该包厢做好卫生及相关准备的扫尾工作，小张见是餐饮总监的命令，不敢怠慢，可当小张做完包厢准备工作回到餐厅入口处时，客流量已经很大了，小王一人无法应付，导致少许客人不满。领班对小张擅自离开岗位给予了严厉批评，并称事后将追究相应责任。而小张简直是一肚子的冤枉，自己是被餐饮总监调用的，并不是擅自离岗，对领班的批评觉得很委屈。

任务分析：

本实例出现的问题：根据饭店的组织原则规定，小张应听令于谁？餐饮总监对小张是否有发令权？“领班对小张擅自离开岗位给予了严厉批评，并称事后将追究相应责任”，这种处理是否应该？面对餐饮总监发出的命令，小张可否拒绝？以上问题弄清楚，将来工作中无论你是管理者还是一般员工，都可避免犯有类似的错误。尤其是作为一般员工，明确了饭店各项组织原则，可用积极的方法保护自己。

相关知识：

命令与指挥统一原则

一个好的饭店组织将命令的发布权只授予一个人，不允许一个员工有一个以上的直接领导。指挥统一性原则要求，饭店任何一个指挥令都应是发令者向自己直属的下级逐级发布，不能越级。从最高管理层次到最低管理层次的指令都保持一致，各种指令之间不发生矛盾冲突。若出现交叉领导，则会令出多门，组织就会发生混乱，让下属员工无所适从。

为了切实实行这一原则，必须明确饭店内各级各部门的职责。同时应分清命令与监督界限。管理人员虽不可越级指挥，但可以对各级人员进行监督，所以，员工也经常接到一些非直接上级的指令性信息：一类是业务联系的指令，如总台向各部门发出接待的通知；一类是监督性指令，如总经理、部门经理在查巡时，对出现问题的情况发出的立即纠正的指令。

这两类指令虽非来自直接上级，但相关人员应该执行。同样，下级虽然不能越级请示，但可以越级反映情况，这对直接上级也起到了监督的作用。

任务实施：

1、分组讨论

(1) 命令与指挥统一原则的核心是什么？

(2) 餐饮总监对小张是否能行使命令权？为什么？

(3) 餐饮总监对小张所发命令，小张可否执行？为什么？

(4) “领班对小张擅自离开岗位给予了严厉批评，并称事后将追究相应责任”，这种处理是否正确？为什么？

2、每组各派四名同学，分别阐述上述四个问题。

3、每个问题选出一个“解决问题”的最佳方法。

4、将讨论结果在“现代饭店管理网络教学平台”的“在线交流”的讨论区开展在线论坛。

任务完成结论：

餐饮总监对小张的命令是暂时性行政监督指令，他没有对小张行使命令权力，领班孙某的命令才是组织中顶头上司的命令。工作中应清楚：当行政监督指令与顶头上司的命令发生冲突时，作为受命方的员工应该选择执行顶头上司的命令。这样就可避免产生多头领导甚至对组织日常管理造成不必要的影响。所以，领班孙某对小张作出惩罚决定没有错。无论是饭店的管理者还是普通员工，都不能破坏饭店组织规定。

任务实例 2

扁平化的组织结构

位于瑞士的某饭店，从总经理到普通员工，其组织等级有别于一般的饭店，一共有三级，即总经理—部门经理—员工。该饭店的信息传送渠道非常通畅，管理者和普通员工的工作效率也非常高，收入自然也高。该饭店组织结构的构建充分体现了当今国际组织结构的一个发展趋势，即组织结构扁平化。当然，扁平化的组织结构也有一定基础，如管理者和员工要有较高的专业知识水平和协作能力，以及饭店管理应用先进科技等。

知识点：

1、了解饭店管理层次原则、饭店其他组织原则

2、掌握扁平化组织结构精髓

能力点：

能为一个四星级饭店设计扁平化组织结构

任务分析：

扁平化组织结构不能盲目理解成组织层次越少越好，组织层次少，固然有它的优势，如信息传送渠道通畅，管理者和普通员工的工作效率高，但也应因人而异。如果管理者和员工没有较高的专业知识水平和协作能力以及饭店管理应用先进科技等，即使设计成扁平化组织结构，也不会发挥效用，相反，会影响饭店经营与发展。

相关知识：

管理层次原则

饭店组织内部的管理层次，上至总经理下到员工，共分五个层次：决策层、管理层、督导层、执行层和操作层；其相应的职位是总经理、部门经理、部门主管、领班和一般员工。都有一个明确的权力层次。组织中每位成员都必须清楚自己对谁负责，又有谁对自己负责。层次领导是必要的，组织分成若干层次和若干纵向系列，决策、指示按纵向系列由上层到下层传达，执行情况和反馈信息逐级向上汇报。这种关系越明确，组织的决策和信息传达越有效。有效的饭店管理应尽可能采取管理层次较少的扁平式组织结构，缩短指挥链的距离，一项指令下达到基层所要通过的管理层次越少，指挥则越有效。

任务实施：

1、企业调研

到一个五星级饭店，去了解该企业组织管理层次的设置情况，对其组织结构设置予以评价，并完善企业方案。

2、将完善的企业组织结构方案，放到“现代饭店管理网络教学平台”的小组网站、小组讨论区以及小组文件共享区，共师生交流。

3、通过一段时间的交流，形成一个成熟的方案，提供给该企业。

任务完成结论：

组织结构是饭店组织建设过程中非常重要的内容，有许多成功的案例。本案例提到的做法对我们组织结构建设方法有很大的启发。

国内普通饭店的组织结构划分比较严格而且层次较多，往往成金字塔结构，上述瑞士这家饭店的独到之处在于其等级划分只有区区三层，大大减少了资源的浪费，提高了工作效率。今天，国内高星级饭店的管理者和员工已具有较高的专业知识水平和协作能力，以及饭店经营与管理已与国际市场接轨，应用了先进科技等。而且组织结构的扁平化理念成为今后组织结构构建中的流行趋势，我们期望着中国饭店组织及早步入先进的组织结构建设行列。

知识链接：

饭店其他组织原则

1、责权一致原则

责权是指职责与职权。职责是指职位的责任、义务；职权是为完成责任所应具有的权利。只有职责没有权力，管理者不可能发挥工作效率和承担应有的责任；反之，只有权力没有责任，就会出现权力滥用、瞎指挥现象。所以，权力与责任应是对等的，并制定相应的制度。

2、服从命令原则

由于饭店业务的机动性和随机性比较大，个人行为的机动性和随机性也比较大，所以饭店要求各级人员对上级的命令不管正确与否都应该执行，不允许以任何借口拒绝执行命令。当然从权责一致的原则出发，指挥者应对自己的命令负责，如果命令发错，谁发错谁负责。下级在执行命令时，在不违背上级命令同时，根据自己工作特点有所创新和发展。

3、管理幅度原则

管理幅度是指一个管理者能够直接地有效地指挥控制下属的数目。一个管理人员的下属越多，引起的相互关系越多，就越难领导。对饭店来说，管理层次和管理幅度是反比关系，减少管理层次就必然要加大管理幅度。管理幅度如果超过一个人的有效管理范围就会影响管理职能的正常发挥。管理专家研究认为 8~10 人为管理幅度最合理的取值范围，但是相应来说，越到管理高层，管理幅度越小，越到基层管理幅度就越大，同时对管理幅度的具体确定还需要考虑工作的复杂性和标准化程度、下属人员素质、下属人员相互之间的关系、管理工作的难易程度、管理者本身的指挥才能及外部环境因素等。

4、分工与协作原则

饭店业务多样性，决定其工作种类的繁杂，其中大量是简单而重复的工作。将各项复杂的工作分解成诸多较细的环节使之简单化，会使每个具体操作的员工容易掌握操作技能和达到规范化、专业化服务要求，大大提高工作效率；同时也有利于对具体工作进行考核和指导，并且还有利于使用专门的设备和减少培训费用。如餐饮服务不仅只有中餐服务、西餐服务、酒吧服务和宴会服务等之分，而且中餐服务中还有迎宾、走菜、桌面服务和收银等工种。这样分工有利于明确责任，提高服务效率。但是，分工要适度，过细过粗都会影响工作效率。

饭店产品具有综合性特点，从而强调了各部门相互协作要求。各部门相互配合，共同生产出高质量产品，为客人提供优质服务，有利于企业经营发展。

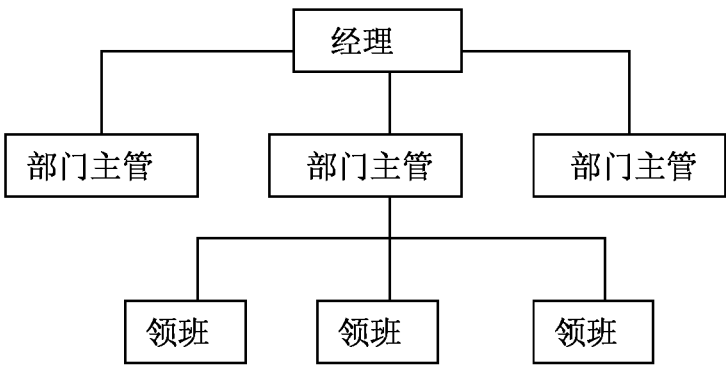
二、饭店各种组织结构形式

（一）直线制组织结构

直线制组织结构是一种较为简单和原始的一种形式，实行自上而下、层层节制、垂直领

导的管理体制。

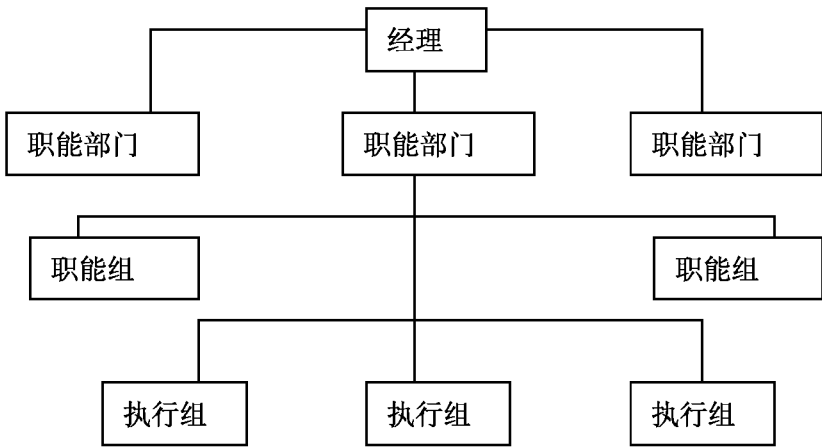
如图所示：



（二）职能制组织结构

职能制组织结构是在直线型基础上进一步发展起来的。总经理下设职能机构通过职能机构来实行对一线业务部门的领导，各职能部门在自己权限范围内有权直接指挥一线经营部门。

如图所示：



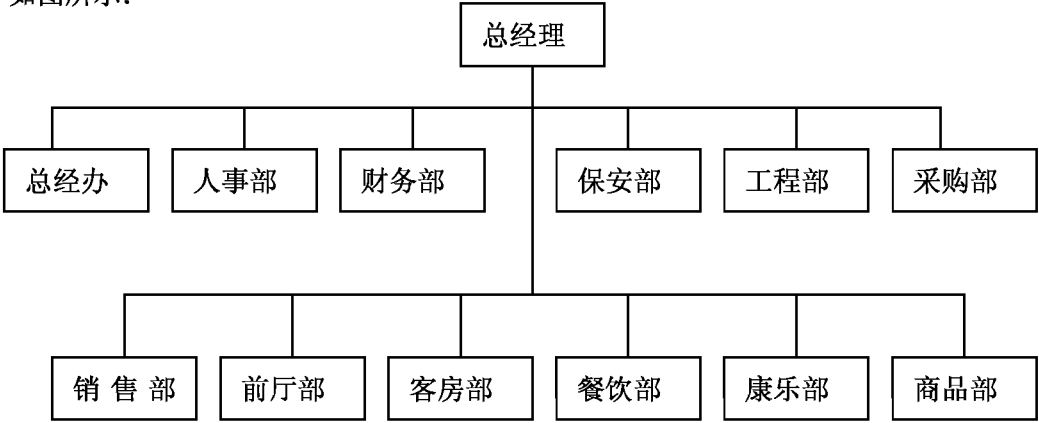
（三）直线—职能制组织结构

直线—职能制是兼取两者之长、克服其短发展起来的一种组织形式。也是被中国饭店普遍采用的一种形式。这一组织结构形式是把相同功能的饭店工作合并到一个部门，再根据客人活动的类型和饭店经营管理活动内容，将所有部门划分为两大类。一类为业务部门，有特定的接待和业务内容，通常直接为饭店创造利润，包括公关销售部、前厅部、客房部、餐饮部、商品部、康乐部。业务部门按直线的原则进行管理，实行垂直指挥。另一类为职能部门，按分工和专业化原则执行某一类职能。如财务部、人事部、工程部、保安部、总经理办公室、采供部。直线—职能制一方面坚持指挥统一性原则，实行垂直领导，层层负责，总经理为饭

店的核心；另一方面又设立职能管理机构，发挥职能机构对一线部门的业务指导作用。

饭店的直线—职能制组织结构可以有多种形式，较常见的一种形式是总监制。总监制是指饭店的组织机构在总经理和部门经理之间加一个管理层次——总监。总监可以分管某一方面的业务工作如客房总监、餐饮总监等，也可以分管几个部门的工作。总监是根据组织的宽度原则，因总经理的管理幅度过宽而设立的，如在一些规模较大、客房超过 500 间以上的饭店设立总监。但总监的设置要慎重，设置不当会造成机构重叠，不利于管理，一般规模不大的饭店不宜采用总监制。

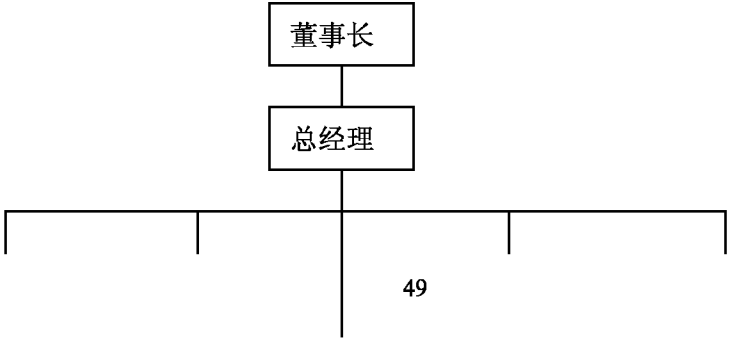
如图所示：

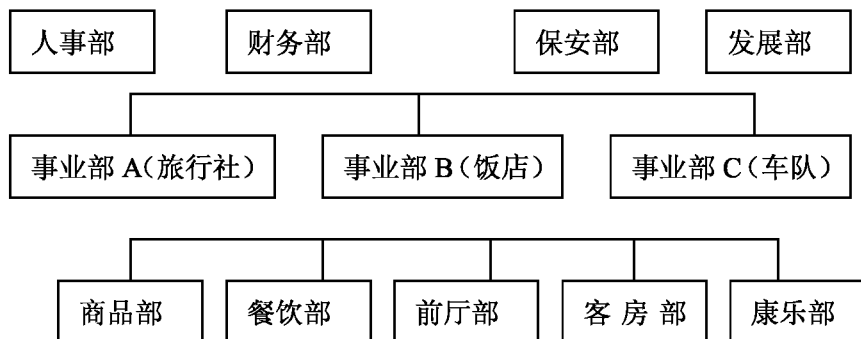


直线—职能制组织结构图

（四）事业部组织结构

事业部组织结构是在总公司领导下设立几个事业部，各事业部是为特定的产品而设立的。各事业部内部在经营管理上拥有自主权和独立性。它的组织特点是公司集中决策，事业部分散经营，每个事业部实行独立核算。饭店不生产实物产品，也就不存在像工业企业那样以产品为中心的事业部。但饭店生产无形产品，也有产品中心问题。饭店实行现代企业制度后，就会出现多个下属的独立子系统，于是一些饭店公司就采用了类似事业部制的组织结构。如有的饭店公司附属于旅行社、餐馆、饭店设施用品工厂、独立的写字楼、公寓楼等。因而，饭店主体是一个核算单位，饭店下属各单位又是一个核算单位，饭店主体及各下属单位均在饭店组织系统之中。饭店公司可设立公司职能部门，管理整个系统的相关事物，而下属部分或下属公司也可设立相关的职能部门或职能岗位，处理子系统的相关业务。





(五) 矩阵式组织结构

这是工业企业中常用的一种组织形式。为完成某项专门任务把职能部门按纵行排列，把产品项目按横行排列，互相交叉形成一个矩阵。并指派组长负责领导的专门小组。任务小组在总经理直接领导下进行工作。职能部门成员可参与各产品项目的工作。任务完成后，小组成员各自回到原来单位，这样，若干职能部门形成的垂直领导系统和同为完成专门任务而形成的若干任务小组的临时系统，就组成了一个矩阵式的组织系统结构。如：

总经理			
	部门 1	部门 2	部门 3
任务小组 1			
任务小组 2			
任务小组 3			

任务名称 2 饭店的组织制度构成

知识点：

- 1、理解饭店组织制度的意义。
- 2、掌握领导体制和经济责任制内容。

能力点：

- 1、清楚现代饭店规范的组织结构形式。
- 2、了解饭店各机构责、权和各岗位责、权呈现的关系。

任务实例

老总的改革

某饭店是集体所有制，新调任的老总发现员工的工作积极性普遍不高。经调查发现，该饭店原有的员工报酬发放机制不够完善和科学。绝大多数员工的收入只是死工资，无论工作做多做少，任务完成的优劣，都不会产生多大的收入差异。职能部门和一线部门之间的员工收入差异较大，职能部门员工的收入平均要高于一线员工。

后来，该老总对员工薪金进行了较大的改革，特别是一线员工的收入与其所在的部门创

利情况挂钩，在基本工资基础上增加奖金制度。制定了平均奖金水平，完成指标的部门，在超额完成的创利中抽取一定的比例奖励员工，完成不了的部门扣取一定比例的奖金。该改革方案受到了广大员工的广泛支持，并就完成的经济指标进行了细则的规范：提出突发事件的影响，就实际情况进行修正，实施动态管理。改革试行之后，员工的工作积极性大为提高，饭店经营管理水平得到了进一步提升，服务水平大幅提高，生意火爆。饭店的发展步入了良性循环轨道。

任务分析：

老总改革前和改革后，饭店经营水平发生了怎样的变化？员工工作积极性有何变化？为什么会发生这些变化？饭店的组织制度有哪些？此案例揭示的是饭店组织制度中的领导体制方面的问题还是落实经济责任制方面的问题？上述问题搞清楚，本案例发生的问题便会迎刃而解。

相关知识：

饭店组织制度

（一）领导体制

领导体制是现代饭店最基本制度之一，主要从两个方面来体现：

1、总经理负责制

总经理负责制明确总经理既是饭店经营负责人，又是饭店法人代表。饭店建立以总经理为首的经营管理系统，总经理在饭店中处于中心地位。具有相应权力：对饭店具有经营决策权；负责饭店重大问题的决策计划制定权；具有人事权、任免中层管理人员及确定人数权；具有指挥权和对各种资源的调配权；具有财务权，决定饭店资金分配、投资等重大事项权，监督资金的使用情况，具有奖惩权等。

总经理在行使权力同时，必须承担相应的责任，主要有：建立饭店组织；贯彻执行党和国家的方针、政策；全面负责饭店的经营与管理；保证饭店服务质量符合等级标准和有关规定；遵守国家一切法律和有关税收、财务管理等法令；对饭店的经济效益负责；对饭店承担的社会责任负责；对饭店全体员工的合法权益和民主权利负责；对饭店的资金和财产负责。

2、职工代表大会制

职工代表大会制是饭店职工民主管理的基本形式。职工代表大会具有管理、监督和审议三方面的权力：

（1）听取和审议总经理工作报告。

（2）审议饭店的发展规划、经营计划与财政预算。

(3) 审议有关经营管理的重大决策。

(4) 审议饭店各项资金的使用情况以及福利等有关全体员工切身利益的问题。

(5) 监督饭店各级管理人员，对不称职或严重违纪的提出撤换意见。

职工代表大会必须定期召开，真正发挥其作用，不要流于形式。真正行使职工代表大会权，可使饭店员工切实感受到在饭店中的主人翁地位，有助于解决管理者与员工之间的矛盾，使员工更加关心国家、集体和个人利益，工作中具有正确的服务意识，不断提高服务品质。所以在实行职工代表大会制时，要正确处理好民主和集中、自由和纪律以及权利与责任之间的关系。

(二) 经济责任制

饭店的经济责任制是在确定了组织目标后，把组织目标以指标的形式进行分解，层层落实到部门、班组、个人，并按照责、权、利相一致的原则实行效益挂钩的一种管理制度。经济责任制的核心是责、权、利的一致，这种一致是以制度或内部合同的形式予以确定的。

饭店经济责任制分为两类，一类是集体经济责任制，从整个饭店到部门、班组以规模不同的组织形式承担经济责任；另一类是员工岗位经济责任制。

1、集体经济责任制

集体经济责任制按管理层次分为饭店、部门、班组的责任制。集体经济责任制应具体落实到责任者——饭店总经理、部门经理和主管。

(1) 饭店经济责任制。包括饭店必须完成的各项经营管理指标，饭店总经理和副总经理岗位责任制、工作权限和奖惩条例。

(2) 部门经济责任制。包括该部门必须完成由饭店整体经营管理指标分解到该部门的具体指标，部门经理的岗位责任、工作权限和部门基础工作以及奖惩办法。

(3) 班组经济责任制。班组长（或主管）是饭店基层管理人员，其基本职责就是执行部门下达的计划，组织安排班组内具体操作人员的工作，做好经营情况的原始记录和职工岗位责任制的考核。

(4) 职能部门经济责任制。职能部门的工作绩效往往难以考核，但可以按照工作质量划分等级的方法予以考核。如该部门指导一线部门或班组进行经营业务活动应负的经济责任，与其它职能部门协作完成工作的情况和为一线部门、班组服务的情况，完成饭店基础工作的情况，完成饭店总经理交办的其它工作情况。同一线部门经济责任制一样，也必须包括岗位责任、工作权限和奖惩方法。

2、岗位责任制

饭店所有的指标和任务最终要落实到各岗位的每一位员工身上。因而饭店在组织上要建立和健全岗位责任制。岗位责任制是以岗位为单位，具体规定了每个岗位及该岗位人员的职责、工作内容、工作范围、作业标准、权限和工作量的责任制度。岗位责任制使每个员工都明确自己所在的岗位要完成哪些工作、怎样做好本职工作等要求。

建立岗位责任制首先要在饭店组织机构和作业研究基础上设置岗位，每一个岗位要有一个确定名称，如客房值台、清洁卫生等；其次规定各岗位责任和任务、岗位责任的范围；再是核定各岗位的工作量，工作量可以用包干数量来表示，如客房数、餐桌（位）数等，也可以用工作时间来表示。最后要规定各岗位的服务质量或工作质量标准，确定交接班制，具体交接什么内容，如何交接，接班后该做些什么等，都要详细规定。

岗位责任制的落实体现了饭店各层次的职责权限、分工协作等管理内容，有利于饭店各业务部门、各工作岗位的正常运转。

任务实施

- 1、阅读理解饭店组织制度中的经济责任制内容。
- 2、回答经济责任制的核心内容是什么。
- 3、回答对经济责任制中的责、权、利关系的理解。
- 4、将全班学生分成两组展开辩论：

甲方观点：案例揭示了饭店组织制度中的领导体制方面的问题；

乙方观点：案例揭示了饭店组织制度中在落实经济责任制方面存在的问题。

- 5、通过辩论明确了领导体制和经济责任制的核心，教师再予以点评、总结。

任务完成结论

饭店的经济责任制是饭店组织管理中的一项重要的基本制度。它要求饭店各部门以饭店经济效益和社会效益为目标，对自身的经营业务活动负责，实行责、权、利相结合原则。把饭店的经济责任以合同的形式固定下来。

饭店的经济责任包括对国家的经济责任和饭店内部的经济责任两个方面。饭店对国家的经济责任包括：饭店以正常的经营手段，依法经营，照章纳税；饭店内部的经济责任主要是按照责、权、利相结合的原则，把饭店的经营目标加以分解，层层落实到基层部门、班组和个人，以责为中心，责权结合，确定指标，保证上缴，超收多留，少收自补。经济责任制的良好运行和规范管理既是对员工工作绩效的肯定，同时对员工积极性的提高具有重要意义。

课堂训练与测评

1、职工民主管理制度是我国社会主义制度的要求，也是饭店总经理负责制的基本保证。职工民主管理的法定形式和主要形式是饭店的职工代表大会制。

(1) 课堂回答：

职工代表大会具有哪些权力？其具体工作有哪些？

(2) 课堂讨论

职工民主大会制对饭店经营管理的重要意义是什么？

(3) 业余时间进行企业调研

五人一组分别到不同饭店了解该饭店是如何处理民主管理与饭店集权管理之间的关系？

(4) 形成 2000 字的调研报告

(5) 教师根据报告内容、文章布局、语言流畅等方面进行评定成绩，作为期末总成绩的一个组成部分。

2、饭店各种组织结构形式分析训练

(1) 实训项目：对直线制组织结构、职能制组织结构、直线—职能制组织结构、事业部组织结构、矩阵式组织结构优点、缺点以及适用的饭店类型的进行归纳总结。

(2) 实训目的：掌握饭店各种组织结构形式、特点及其适用饭店类型，培养学生分析问题能力。

(3) 实训要求：根据前面所介绍的五种饭店组织结构形式的有关内容及其图示予以分析、归纳，将分析内容填写在表格里。

(4) 考核方法：根据归纳内容的完整性、准确性进行成绩评定。

组织形式	优 点	缺 点	适用饭店类型
直线制组织结构			
职能制组织结构			
直线—职能制组织结构			
事业部组织结构			
矩阵式组织结构			

知识拓展：

（一）饭店的组织管理体制

饭店根据规模大小、员工人数多少采用不同的饭店管理体制。目前饭店管理体制大体上有三种：

管 理 体 制	具体级别	适合饭店规模
三级管理体制	总经理—部门经理—服务员	小型饭店
四级管理体制	总经理—部门经理—领班—服务员	中型饭店
五级管理体制	总经理—部门经理—主管—领班—服务员	大、中型饭店

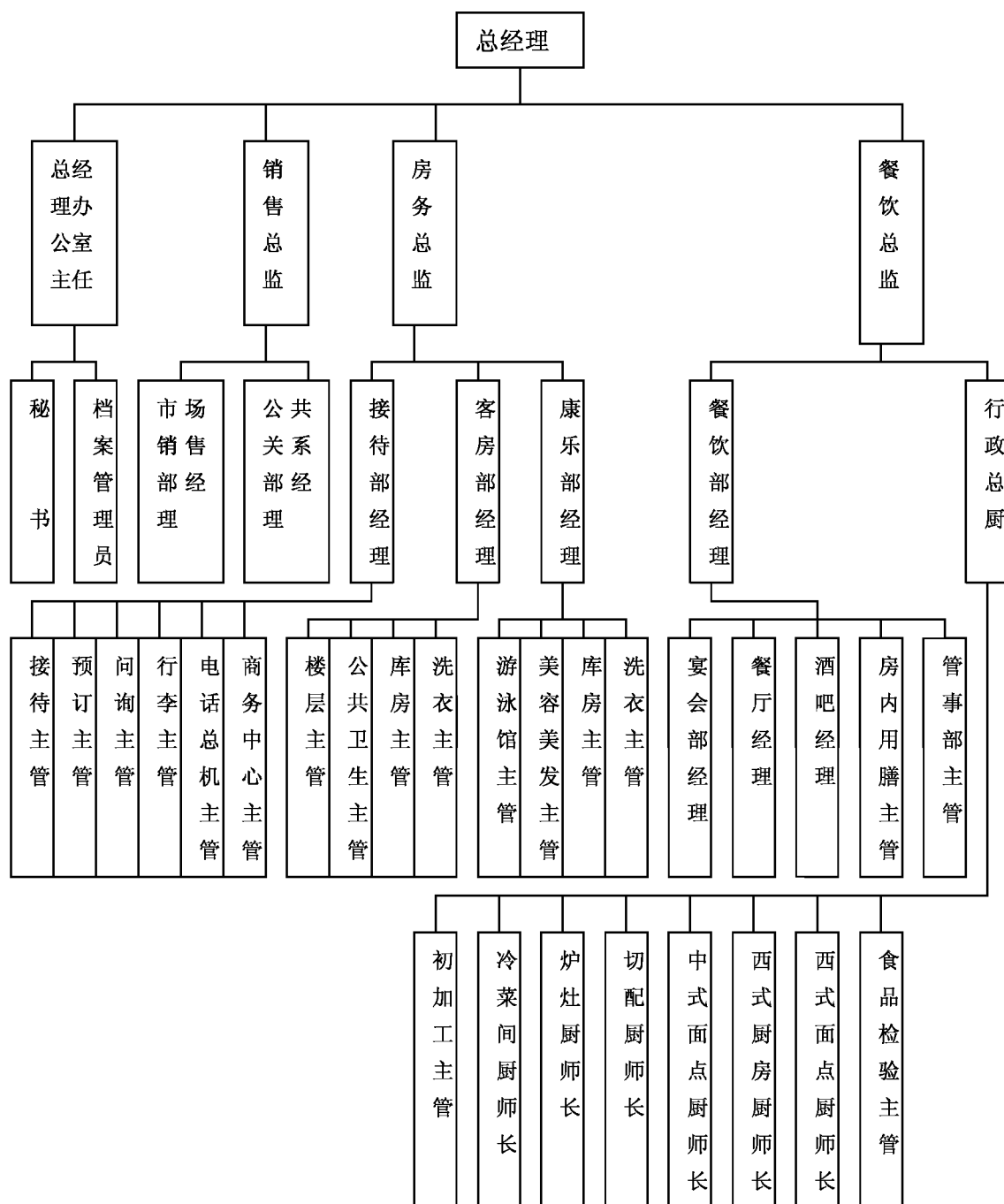
总经理是饭店企业的法人代表，是饭店最高领导者和决策人，负责制定饭店的战略计划和发展目标，确定经营方针和管理手段。他对饭店的经营战略、管理手段和服务质量标准等重大问题做出决策，选择一流的管理人员和服务人员，保证饭店管理人员和服务人员的素质，负责对外联系和开展饭店业务活动，使饭店不断扩大再经营。饭店总经理应该有计划、组织、领导和决策等方面的知识和能力。

部门经理是饭店中层领导，负责把战略目标具体化，即决定部门的经营方针、管理、经济效益及具体的服务标准、服务流程和服务质量等。负责本部门管理人员、工作人员的工作分工、领导、指挥和监督，计划、汇报本部门的工作。部门经理不仅要熟悉、掌握本部门的服务标准、服务程序，还要具有实际工作经验和一定的服务技能，具有组织、计划和人事安排、人事管理等方面的能力。

领班或主管，是饭店基层服务员的领导者和组织者，他们直接面对宾客，直接负责安排服务员的日常工作，监督本班服务员的服务程序和服务标准，考核服务员的工作态度和工作表现。领班要随时随地协助本班服务员进行工作或代班服务，因此，领班必须具有更高的服务技能和服务技巧，同时还应该具备人事管理、人际沟通协调、处理投诉的技巧和做好员工培训、考核、激励等工作能力。

服务员是饭店最基层工作人员，应根据岗位责任制的要求，明确自己的职责范围、工作，掌握服务程序、服务质量标准，搞好自己的本职工作。饭店服务员的素质、个人形象、礼仪、礼貌、语言交际能力、应变能力、服务技能和服务技巧等，是保证饭店提高服务质量、提高经济效益的重要条件。

如图所示：



大中型饭店组织结构图

(二) 员工手册

员工手册是饭店明确员工权利与义务及其应遵循的行为规范而制定的广泛适用的制度性条文，被称为饭店的“基本法”。一般来说，员工手册的制定依据有三个：一是人事法规，如《劳动法》规定，职工每周工作时间为 5 天，每天 8 小时，每周 40 小时，在员工手册中规定的劳动时间不能超过这个时间限制；二是行业工作特点，如饭店每天 24 小时、每周 7 天、每年 365 天都营业，这要求员工必须接受不规则的工作时间，由主管安排早、中、晚班；三是国际饭店业的惯例，如饭店向员工提供制服、员工享受免费工作餐待遇等。

员工手册规定了员工的行为规则及其享受的权利和待遇，员工通过学习员工手册，可以明确自己在服务过程中该做什么，不该做什么，因此，科学的员工手册有助于饭店的管理工作，减轻管理者的负担。

（三）饭店非正式组织

饭店正式组织是指饭店所有者和管理者为实现饭店目标而建立起来的组织。是经过精心设计而成立的，其目的是组织所有员工为完成企业的目标同心协力地工作。正式组织结构严密，管理层分明，上下形成直线式的责任制，岗位责任明确。

饭店员工的需求呈多样性，这些精心构筑的饭店组织无法满足员工的需要，因此，员工会基于某些相同兴趣爱好形成一种并无特定目标、计划，也无正式规章制度的小群体，这就是非正式组织。饭店非正式组织是为满足员工的需要而不是为了满足饭店的需要而产生的团体。非正式组织虽然是自发产生的，但它对正式组织的影响非常大，必须重视对其正确引导和管理。

1、非正式组织的特点

饭店非正式组织是以员工共同的兴趣爱好为基础，好受到诸如地位、能力、工作特点、嗜好、志向等其它因素的影响，表现出以下几个方面的影响：

（1）组织成员具有共同的背景、兴趣、爱好或者观点、看法相似。

（2）组织内部沟通顺畅。具有传播信息渠道，即我们常说的“小道消息”，个别成员通过非正式渠道获得信息，并在成员之间议论和传播；其成员接触频繁，交流广泛，这对饭店管理者了解员工心态、需求等有积极作用。

（3）组织领袖自然产生。非正式组织领袖自然产生，他们在饭店组织中不一定有较高的职位，但由于工龄较长或具有某些特长等原因，使其享有很高的威望。

（4）组织的存在对环境的依赖性大。因为非正式组织需要稳定的环境才能生存，一旦环境发生变化，会影响到非正式组织内的人员关系，原来的非正式组织便难以存在，有可能会解散，在新的环境下，又会形成新的非正式组织，原非正式组织成员之间的关系随之发生变化。

2、对待非正式组织的态度

非正式组织是饭店组织管理的组成部分，它对饭店目标的实现有可能起建设性作用，也有可能起破坏性作用，因此，对管理者来说，必须了解它们，并利用它们的正面效应，防止和消除其负面影响。

（1）正面效应的利用

由于人都有强烈的社会归属需要和其它需要，这里有的需要是正式组织所不能满足的，而非正式组织则可弥补这一缺陷，提供正式组织所不能提供的需要，从而使正式组织更稳定、更团结。

正式组织若能得到非正式组织的支持，还可大大提高工作效率。在正式组织中，领导的权威来自上司授予的职位，如部门经理或主管的职位。在非正式组织中，权威则来自于个人的魅力，通过自然领导人可有效地减少内部分歧和保存凝聚力。因此，在正式组织难以领导的活动中或组织缺乏有力领导的情况下，可以通过非正式组织自然领导人使其发挥有效作用，自觉为企业目标开展工作。如饭店管理人员将饭店改革的方案、内容事先通知非正式组织的领导人，把对非正式组织领导人的工作包括在计划之内，这样工作效果会更好。如果某些非正式组织的领导人确实有才干，可以任命为正式组织中相应工作领导人则更好，可以发挥其长处，变不利因素为有利因素。

（2）负面效应的消除

非正式组织也有其消极作用。如非正式组织内的某些活动，像背后说别人的闲话、工作时间偷懒等，这些都会降低工作效率；还有拉帮结派，抗拒主管或领班的指令等，对饭店正常工作具有破坏性作用。但非正式组织是可以控制的，饭店管理者可以通过控制产生非正式组织关系的环境来消除非正式组织的消极作用。如管理者可以通过对有关人员调离岗位、更换班次、更换部门等方法，破坏消极的非正式组织关系。饭店还可以通过鼓励员工合理竞争、奖励员工个人业绩等方式削弱非正式组织成员间的关系。

第4单元

饭店人力资源管理

教学目标：

——终极目标：1、掌握饭店人力资源开发与管理的基本原理

2、掌握各级管理人员岗位工作职责

——促成目标：1、了解饭店人力资源管理概念、管理模式

2、了解饭店人力资源部组织结构设置

3、掌握部门经理、培训经理、质量主管工作内容

4、在岗位定编的条件下，能完成招聘整个过程

5、能参与饭店员工培训工作

一、饭店人力资源管理概述

（一）饭店人力资源管理概念

在现代企业管理中，人力资源管理占据着越来越重要的地位，以人为本的管理原则已经为企业所公认。饭店的竞争，归根到底是人才的竞争。如何吸收和留住饭店所需要的人才，如何使员工在饭店中发挥更大作用，为饭店创造更大的效益，已经成为管理者，尤其是高级管理者十分关心的一个重要问题。

饭店的一切经营活动都是围绕着出售服务产品进行的，而服务产品的有效提供取决于两方面的因素，一是物质因素，即作为服务载体的有形设施，如饭店的建筑、客房、餐厅、康乐以及各种设施和设备，亦称为有形产品。这些有形产品是饭店提供服务的物质基础，其质量如何，在一定程度上对提高饭店工作效率和服务质量有着重要的影响。二是人的因素，即饭店员工的基本素质及其在经营服务中所发挥作用的程度和水平，这是饭店服务产品主体部分，亦称为无形产品。作为星级饭店，其有形产品都要符合相应星级标准要求，也就是说，相同星级的饭店，其有形设施标准与条件几乎是相同的，不同的则是无形产品，它决定着饭店产品的质量。人力资源管理是一项难度较大的管理工作，要把人力资源管理好，需要每个管理人员都要引起足够重视。具有良好素质的员工队伍决不是自然形成的，而是通过管理人员周密的计划、组织、管理和培养才产生、维持和发展起来的。那么，饭店人力资源管理就是恰当运用现代管理的计划、组织、指挥、协调和监督的功能，完成饭店人员的录用、开发、管理和使用等工作。

（二）饭店人力资源管理模式

各饭店为了实现人力资源管理目标，采取了多种多样的手段和方法。以人力资源的开发

与利用为指导，以合理利用人力、调动员工工作积极性为目标，实行动态的、全面的人事管理。当今世界，各企业关于人的管理，主要受三种管理理论的影响：X 理论、Y 理论和 Z 理论。各企业在此基础上，有所继承、有所创造，形成了不同的管理模式。

X 理论是一种以任务为中心的管理理论，一种强势管理。其管理依据是：X 理论认为人性懒惰，不愿意负责，缺乏抱负，总是逃避责任，但愿意听任摆布。大多数人必须用“胡萝卜+大棒”进行威逼利诱，使他们为完成既定的工作任务而努力。管理者之所以使用物质报酬这根胡萝卜，是为了激发员工的欲望，这些人与管理当局是一种交易关系，他们会设法让自己的劳动更值钱。如果管理当局给出的物质报酬令他们满意，他们会装出一副很喜欢这份工作的样子。但如果他们不满意，就会用各种不同的形式怠工、逃避或表示抗议，所以，对他们必须进行强势管理。这种强势管理可以对员工产生约束力，提高企业生产效率。这种管理方式在我国中外合资、外方管理的饭店表现得比较明显。

Y 理论是以人为中心的管理理论，一种参与管理。其理论基础是行为科学。Y 理论认为人是“需要”工作的，因为人“需要”成就自我，所以只要有效地引导和激发员工的这种“需要”，他们就会积极进取，不仅能够承担责任，甚至还能勇于接受具有挑战性的新任务。如果企业有这样的员工，他们愿意接受任务，也喜欢发挥自己的潜力，喜欢有挑战性的工作，作为企业管理者就应该给这样员工一些机会，让他们参与管理，使员工能够获得自我实现的机会。我国是社会主义国家，实行以人为本管理原则，企业员工当家作主，所以我国大部分国营饭店常借鉴这一管理模式。

Z 理论是日本管理学者在总结 Y 理论基础上，结合日本民族特点而提出来的一种综合运用管理模式。其核心在于强烈的企业精神和特殊的协作文化。这一理论的基本点和 Y 理论无本质区别，实际上可以说是以人为中心的管理方式的分支。在日本，Z 理论企业组织最重要的特征表现为终身就业、所有员工的“价值”平等且互相尊重、对公司效忠等方面。Z 理论管理模式就是要使员工相信，他们也是企业的主人，与雇主利益与共。它与我国过去采用的人民当家作主的管理模式相近。

将以上三种管理模式进行比较，可以说各有所长也各有所短，人既是管理主体，又是管理客体。以任务为中心的管理，对建立饭店业务经营的正常秩序，实现管理和服务的系统化、标准化、规范化，克服员工懒惰性、不负责态度方面有重要作用。但这种管理方式以“强势”为基本特征，凭借制度约束、纪律监督甚至惩罚、强迫手段进行刚性管理，这种管理易与员工之间发生矛盾，使员工与企业、管理者之间出现对立情绪，尤其是作为服务业的饭店，出现这种情况，会影响产品服务质量，有损企业形象。不愿接受这种管理方式的员工常常会对

企业选择离开的方式，这又使企业员工队伍不稳定，也影响着饭店的经营与发展。作为以人的思想感情为基础的 Y 理论和 Z 理论体现了以人为本的管理思想，依靠激励、感召、启发、诱导等方式进行柔性管理，给员工充分的理解、信任和关怀，注意激发员工积极性，发挥其潜力，给企业创造了更好的效益。在现今社会，这无疑是一种积极有效的管理方式。但我国现在处在社会主义初级阶段，人员素质高低不一，忠诚于企业的员工数量有限，若要保证饭店正常运营，没有统一的意志和章法，单一使用这种管理方式，也无法实现管理目标。所以只有将三种管理方式有机结合起来，使之互为补充、互为联系，针对不同情况，采取不同的管理方式，使管理工作有的放矢，收到成效。根据我国国情，饭店对人的管理，应坚持以制度管理为基础、以思想政治工作为主导，以物质刺激为辅助的管理思想，把制度激励机制、物质激励机制、精神激励机制有机结合起来。

任务名称： **熟悉并运用人力资源管理原则**

知识点：

熟悉饭店人力资源管理原则

能力点：

 根据工作实际情况，能灵活运用“以人为本，员工第一”和“奖惩分明，注重激励”等管理原则

任务实例 1

 今天作为顶级豪华饭店代表的里兹—卡尔顿饭店，拥有了豪华高档设施，具备了超凡脱俗的服务技能，由此而造就了饭店顶级奢华的全球饭店业的最高境界，所有这些成绩的取得，都离不开饭店高素质的员工队伍建设，离不开饭店以人为本的内部管理。

 里兹非常尊重人才，对饭店怀有一技之长的人，他总是能够放下架子，赢得他们的认可和信任，说服他们加入到他所经营的饭店中，共同为客人提供优质服务。他常说，千军易得，良将难求，一个好的人才，会给饭店带来无穷无尽的收益，要高薪聘用，要真诚与其合作。如他与烹饪天才奥古斯特·埃斯特菲耶的终生合作，便是里兹对人才的尊重和信任体现。

 里兹也非常善于体贴关心普通员工。他经常手把手地向员工传授自己服务经验和服务心得，讲到关键步骤，他还会亲自示范，经常与员工促膝谈心，帮助员工解决实际困难和问题，因此，他赢得员工的敬重和爱戴。当里兹开设新的饭店时，原先饭店的老员工也都乐意跟随里兹去开辟饭店，而里兹被迫离开饭店经营管理岗位时，员工也会辞去自己的工作，追随里兹到新的地方重辟天地。员工认为只有跟着里兹，才能拥有工作乐趣，才能实现自己的人生价值，才能打造出真正豪华饭店。

任务分析：

里兹提出“我们是为绅士和淑女提供服务的绅士和淑女”口号，从而把员工放在了与客人同等重要的位置，对员工给予了最高的尊重。在里兹心目中，员工是公司最为重要的资源和财富，只有充分开发员工的潜力，饭店才能真正焕发活力。如果饭店失去了优秀员工队伍，便失去高品质的服务，再高档的设施也难以吸引客人光临。“以人为本，员工第一”原则在人力资源管理中显得尤为重要。

相关知识：

饭店人力资源管理原则

1、“以人为本，员工第一”管理原则

人力资源是饭店中最基本、最重要、最宝贵的资源，只有人，才能使用和控制饭店其他资源——物力、财力、信息、时间等，从而形成饭店接待能力，达到饭店预期目标。饭店的优质服务 and 经济效益都是由员工创造的。因此，饭店人力资源开发管理必须始终坚持“以人为本，员工第一”原则。

2、“坚持标准，严格录用”的原则

饭店每个岗位都有其岗位工作职责、岗位能力要求。岗位技能高超，但自身素质差的人，很难为客人提供高质量服务产品，所以对人员录用，要坚持岗位用人标准，以免事后为饭店带来负面影响。

3、“合理用人，有序流动”原则

为提高员工工作积极性，发挥其最大潜能，饭店经常要在内部员工中间，挑选一些管理人员和专业技术人员，充实到饭店高中层管理岗位中。挑选当中，饭店一定要坚持用人标准，将这些人的专业知识、工作能力、职业品质和资历、学历、阅历结合起来，合理用人。有序流动，根据饭店业务发展情况，饭店将留住一些优秀人才，对一些不适宜饭店工作的人员，劝其离职，以形成一个良好的用人机制。

4、“注重素质，不断培训”原则

饭店间的竞争实际上是人才的竞争。饭店没有一支优秀的员工队伍，很难会为客人提供高品质的服务，即使这个饭店设施设备再豪华，也会给客人以冰冷的感觉。所以提高员工队伍素质，是饭店人力资源管理一项长期而艰巨的工作。管理部门要做好培训计划，分岗位、分层次对管理人员、技术人员和服务人员分阶段培训，不断提高员工全身素质，造就一支一流的员工队伍，提高企业形象，实现企业经营目标。

5、“奖惩分明，注重激励”原则

员工因自身素质不同，表现出的责任心也就不同，为客人提供服务产品的质量就有区别。所以，有的员工因工作质量问题，经常遭到客人的投诉；相反，有的员工工作积极主动，注重个性化服务，常常得到客人的表扬。所以，企业应制订便于执行、便于考核的奖惩管理制度，奖励先进，鞭策后进，做到制度面前人人平等。为培养员工团队意识，协同作战精神，对表现突出者，及时予以奖励，为其他员工树立典型。

任务实施：

1、分组讨论

饭店人力资源开发，仅坚持“以人为本，员工第一”的原则，就可以解决员工工作热情，提高服务质量吗？同时还应做好员工哪些工作？

2、各组派代表发言

3、学生代表对各组发言进行点评

4、教师点评

任务完成结论：

饭店坚持“以人为本，员工第一”的管理原则，即可激发员工工作热情，又可提高服务质量。除此而外，还要解决好三个问题：一是把员工队伍建设纳入到饭店各部门考核指标中，让员工有一种被重视的感觉，工作表现积极与否，将得到饭店不同认可，既易于调动表现突出的员工积极性，同时对工作表现落后的员工，也给予学习、改进的机会，促使其努力工作；二是将严格要求与感情投入相结合，每个员工都要严格遵守饭店规章制度，但同时能得到企业的体贴关怀，充分调动员工工作积极性，为企业发挥更大潜力；三是要关心员工生活，员工生活无后顾之忧，全身心投入工作，从而提高饭店产品质量。

任务实例 2 奖励应该奖优罚劣

饭店的甲、乙两位销售人员都超额完成了全年预定的销售额，业绩相差无几，但两人的工作的风格和方式明显不同。甲注意讲究销售技巧，办事效率高，因此，不但从不加班加点，而且平时显得非常悠闲，甚至无所事事。而乙由于销售能力并不十分出色，办事又难以做到及时、高效，因此平时总是显得非常忙碌，甚至经常利用休息时间开展工作。在这种情况下，受到饭店更多奖励和表彰的往往是乙，而不是甲，因为这时管理人员往往看到的是乙对工作的投入程度，而对于甲，还可能做出“工作不够认真”的批评。

任务分析：

该企业为了调动员工工作积极性，使用了“奖励”这一激励手段。当然，优秀者应该得到奖励。如果事实并非如此，其结果就不同了，不仅不能达到预期目的，反而还会挫伤了

一部分员工的积极性。所以，“奖励”要建立在公平基础上，“奖励”标准的制定要科学。工作态度与工作效率，企业应看重哪者？企业“奖励”员工的标准是什么？应是任务分析的重点。

任务实施：

- 1、分组讨论
 - (1) 这种奖励，是否得当，能否达到奖励目的、调动员工工作积极性？
 - (2) 实施这种奖励会产生哪些结果？
 - (3) 正确的做法应是？
- 2、对上述三个问题，各组讨论之后，各派一名代表予以陈述。
- 3、教师点评

任务完成结论：

像这种只重工作态度而忽视工作效率的奖励，在很多饭店都存在。其结果只是鼓励了并非出色的员工，而挫伤了具有创造性员工的积极性，这无疑不利于饭店创造性地开展工作，奖励当然也就谈不上有什么好的效果。

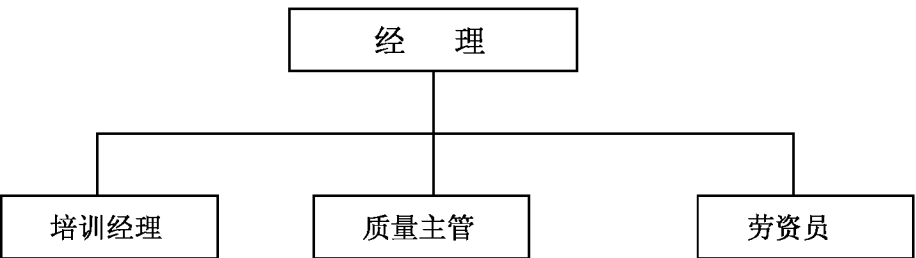
奖励是对饭店员工激励的重要手段，有效的奖励能够调动广大员工的工作积极性，提高饭店服务质量和劳动效率。但也有些饭店由于奖励不当，反而“奖”出了矛盾，引起人际关系紧张，甚至挫伤了员工的积极性。

所以，饭店奖励的对象应该是那些在工作效率上表现突出的员工，当然，对于那些工作认真肯干的员工，也应当予以适当奖励，但是与工作效率高且工作突出的员工相比，应该有所差别，进而达到鼓励创新、表扬先进的目的。

二、 饭店人力资源部组织结构及各级管理人员岗位工作职责

（一）饭店人力资源部组织结构

如图所示：



大中型饭店人力资源部组织结构图

（二）饭店人力资源部各级管理人员岗位职责及其工作情况分析

任务名称 1 了解人力资源部各级管理人员岗位工作内容

知识点：

- 1、掌握工作描述概念及具体要求
- 2、了解人力资源部各级管理人员岗位工作内容
- 3、熟悉薪酬体系设计基本原则

能力点：

- 1、能参与撰写饭店岗位工作说明书
- 2、清楚部门经理、培训经理和质量主管工作内容
- 3、能参与饭店薪酬体系设计工作

任务实例 1

一家著名企业，随着业务的迅速发展，企业的经济实力近几年有了很大的提高，为了更好地留住关键岗位人员、调动员工的工作积极性，同时吸引更多高素质的人才进入企业，企业决定在原有基础上大幅度提高员工薪资水平。企业修改了原有的薪酬制度，并对所有岗位的薪资按比例进行了提高，工资总额大大提高了，但是效果并不理想：人才流失的情况并没有减少，员工工作积极性并没有得到预期的提高，人才引进缺乏进展。问题摆在了企业人力资源部经理面前：薪酬管理到底应该怎么作才能更有效？

任务分析：

目前，一些企业为留住所需人才或减少人员流失率，经常使用一些激励方式，其中，提高员工薪资水平，就是最突出的一种方式。可效果并不理想。薪酬作为分配价值形式之一，设计时如果不遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平及可持续发展的原则，则会让员工失望。

相关知识：

（一）薪酬体系设计基本原则

1、内部公平性

按照承担的责任大小，需要的知识能力的高低，以及工作性质要求的不同，在薪资上合理体现不同层级、不同职位、不同岗位在企业中的价值差异。

2、外部竞争性

保持企业在行业中薪资福利的竞争性，能够吸引优秀的人才加盟。

3、与绩效的相关性

薪酬必须与企业、团队和个人的绩效完成状况密切相关，不同的绩效考评结果应当在薪酬中准确地体现，实现员工的自我公平，从而最终保证企业整体绩效目标的实现。

4、激励性

薪酬以增强工资的激励性为导向，通过动态工资和奖金等激励性工资单元的设计激发员工工作积极性；另外，应设计和开放不同薪酬通道，使不同岗位的员工有同等的晋级机会。

5、可承受性

确定薪资的水平必须考虑企业实际的支付能力，薪酬水平须与企业的经济效益和承受能力保持一致。人力成本的增长幅度应低于总利润的增长幅度，同时应低于劳动生产率的增长速度。用适当工资成本的增加引发员工创造更多的经济增加值，保障出资者的利益，实现可持续发展。

6、合法性

薪酬体系的设计应当在国家和地区相关劳动法律法规允许的范围内进行。

7、可操作性

薪酬管理制度和薪酬结构应当尽量浅显易懂，使得员工能够理解设计的初衷，从而按照企业的引导规范自己的行为，达成更好的工作效果。只有简洁明了的制度流程操作性才会更强，更有利于迅速推广，同时也便于管理。

8、灵活性

企业在不同的发展阶段和外界环境发生变化的情况下，应当及时对薪酬管理体系进行调整，以适应环境的变化和企业发展的要求，这就要求薪酬管理体系具有一定的灵活性。

9、适应性

薪酬管理体系应当能够体现企业自身的业务特点以及企业性质、所处区域、行业的特点，并能够满足这些因素的要求。

（二）工作描述概念及其具体要求

饭店岗位工作说明书是对岗位工作进行描述，即对工作内容本身进行书面说明。主要解决的是职务操作者做什么、怎么做和为什么做等问题。工作描述有利于人力资源招聘、考核、培训等职能工作。工作描述具体包括以下 4 个要求：

1、基本资料：包括职务名称、直接上级职位、所属部门、所辖人员、定员人数、工作性质等内容。

2、工作内容

（1）工作概要，即用简练的语言说明工作的性质、中心任务和责任。

(2) 工作活动内容, 包括各工作活动基本内容, 各工作活动内容占站工作时间的百分比、权限、执行依据等。

(3) 工作职责, 即逐项列出任务者的工作职责。

(4) 工作结果, 即说明任职者执行工作应产生的结果, 以量化为好。

(5) 工作关系, 工作关系描述包括工作受谁领导、工作中的下属、职位的晋升与转换关系、常与哪些职位发生联系等。

(6) 工作人员运用的设备和信息说明, 主要指所使用的设备名称和信息资料的形式。

3、工作环境

(1) 工作场所, 指在室内、室外还是其它特殊场所。

(2) 工作环境的危险性说明, 指危险存在的概率大小、对人员可能造成伤害的程度、具体部位、已发生的记录、危险性造成原因等。

(3) 职业病, 即从事本工作可能患上的职业病的性质说明及其轻重程度表述。

(4) 工作环境舒适度, 指是否在恶劣的环境下工作, 工作环境给人带来的愉快感程度。

(5) 工作场所物理条件, 包括工作环境的温度、湿度、采光、照明、通风等设施条件。

(6) 社会环境, 包括工作团队的情况、同事的特征及相互关系、各部门之间的关系等。

4、聘用条件

包括工资报酬、工作时间、该工作在本组织中的地位以及所享受的待遇等。

(三) 人力资源部经理工作职责及工作内容

1、工作职责:

在总经理领导下, 全面负责人力资源工作, 搞好人力资源开发, 负责人事、劳资、培训、质量工作, 检查督促人力资源部其他人员工作。

2、工作内容:

(1) 依照国家有关法规、方针政策, 组织制定饭店人力资源规划和有关规章制度。

(2) 组织编制定员方案, 合理调配饭店内部人员, 监督并参与员工的提升与任免工作。

(3) 合理安排本部门的日常工作, 主持召开部门会议, 发现问题并解决。

(4) 熟练掌握劳动人事政策和本岗位各项工作, 协调饭店与劳动部门、社会保障部门及上级主管部门的关系。

(5) 抓好员工质量培训和质量管理, 督导培训质量计划的制定和实施, 指导各部门不断改进员工的服务技能水平和服务质量。

(6) 草拟和修订《员工手册》、《劳动合同》、《人员编制》、《工资档案》、《工资年度预

算》，负责饭店的工资审核、调整工作，参与制定并完善员工奖惩办法等。

(7) 建立并完善人才储备库，负责人员招聘、解聘、办理入职、离职、退休手续。

(8) 负责饭店劳动工资统计、预算、提出工资调整方案。

(9) 制定有关各项津贴及福利的发放标准，负责审核所有员工工资的发放并统计上报。

(10) 负责各项保险的统计、报表及管理工作，审核有关劳动人事的各类表格及上报材料。

(11) 办理员工病事假、探亲假、产假等假期的审核、登记并建立假期档案。

任务实施：

1、分组讨论：作为人力资源部经理，该怎样解决“企业建立有效薪酬管理体系”这一问题？

2、各组派代表发言，其他组员予以补充。

3、教师点评

任务完成结论：

薪酬管理作为人力资源管理体系的重要组成部分，也是企业高层管理者以及所有员工最为关注的内容，它直接关系到企业人力资源管理的成效，对企业的整体绩效产生影响。

企业应建立有效的薪酬管理体系的目标：

1、吸引、保留和激励有才干的员工以更好地实现企业的各项目标。

2、为企业能够合理支付薪资提供一个长期和可靠的基础。

3、针对企业的内部价值链和行业特点，使得不同岗位的重要性和价值能够在薪酬体系中得到体现。

4、体现企业的人力资源策略，关注价值实现，建立高绩效的薪酬文化。

5、为建立科学有效的人力资源管理体系设立相关的制度和流程，同时可以帮助企业高层以及管理部门沟通薪资政策。

任务实例 2

某企业人力资源部培训经理将对员工培训业务工作分配给培训主管来负责。某次因企业员工培训工作未能按年初计划进行，这位培训经理被企业领导批评。培训经理因此感到很委屈，认为领导应该批评培训主管而不是自己。

知识点：

熟悉培训经理工作职责与工作内容

能力点：

明确培训经理工作职责与工作内容，强化工作意识

任务分析：

一个称职的部门经理要注重的问题是：

1、明确职责范围。即要明确部门中的每一个责任点，部门中的责任点就是本部门经理的责任点。

2、全面履行职责。部门经理对各个责任点是否都给予密切关注，每个责任点是否都有责任人。

3、对履行职责中可能出现的问题都能够有效控制。即部门经理对各个责任点的关注程度，对每个责任点出现的工作滞后是否能及时发现并设法改进。

4、对全体下属能起到启发和指导作用。部门经理对每个下属包括副经理的工作是否进行了有效的指导和帮助。

总之，要明白“承担责任”不是只在出现错误时的表现，而是应该在接受任务时的表现。

相关知识：

培训经理工作职责与工作内容

工作职责：

在部门经理的指导下，搞好全店人员培训工作，确保员工素质不断提高。

工作内容：

1、根据饭店人力资源发展规划，草拟培训计划，报主管总经理审批。

2、按培训计划制定培训大纲，设计各类培训内容。

3、对各项培训进行过程控制，确保计划实施。

4、指导审批各项培训计划，督导各部日常培训。

5、组织编制员工行为规范、培训教材。

6、负责联系组织各种教学活动以及外聘培训专家工作。

7、负责承担语言培训工作或其它培训工作。

8、负责员工外语及各专业等级考核的组织实施工作。

9、负责新员工的岗前培训，统一管理同业人员来店培训、实习工作。

10、负责建立饭店员工培训考核档案，完成上级指派的其它工作。

任务实施：

1、分组讨论下列问题：

(1) 这位培训经理的委屈应不应该出现？为什么？

(2) 你若是这位培训经理，面对此事，会有哪些想法？

(3) 一个称职的部门经理要注重的问题应是什么？

2、要求：

大家各抒己见，根据培训经理岗位工作职责，对上述问题予以阐述。

3、各组派代表发言，其他组员予以补充。

4、教师点评

任务完成结论：

“敢于承担责任”是作为一名优秀管理者所应具备的素质。一个部门的经理，是这个部门的总负责人，负责组织完成部门职责规定的工作任务，因此部门中任何一个环节出现失误，作为负责人都有不可推脱的责任。

从权限负责的角度来分析，员工对部门经理负责，部门经理对公司领导负责。部门内工作分工，那是根据工作量、工作复杂程度、组织结构安排等设置的，其目的只是为了提高部门办事效率，“分工不分家”，出现问题，部门首先要承担起责任。

作为一个部门的负责人应是统筹全局工作的。除了履行自身的职责外，对部门员工的工作还要负责监控、指导。部门员工在执行工作任务的过程中，要给予密切关注，时时纠正偏差，以保证工作按质按量地完成。要明白任何一位员工工作的失误都会影响整个部门工作的效率和信度。一旦出现问题，部门经理应该主动承担责任，并将公司领导意见带回部门，这时可按照分工追究责任，但更重要的是和部门所有的员工一起认真分析工作失误原因或没有完成的原因，及时纠正工作方法，采取补救措施，责任到人，共同完成好工作。

任务实例 3

A 企业与员工王某于 2005 年 6 月 23 日签订《劳动合同书》，期限为 1 年。合同中约定，双方签订的培训协议作为《劳动合同书》的补充附件，与《劳动合同书》具有同等法律效力。2006 年 4 月 8 日，A 企业与王某签订《出国培训协议》，由企业出资，选派王某去美国培训，培训期限为 2006 年 4 月 15 日至 2006 年 7 月 15 日。协议约定了服务期限和违约赔偿方式。2006 年 7 月 15 日后，企业才根据项目建设调整情况，延长王某在美国的培训期限，直至 2006 年 12 月 23 日。但不久，王某不辞而别且去向不明。

此事经过仲裁委裁决，解除双方劳动合同关系，王某应赔偿 A 公司自 2006 年 4 月 15 日—2006 年 7 月 15 日在美国的培训费用 4 万美元。A 企业虽然胜诉，但是王某已经逃之夭夭，至今下落不明，王某需赔偿的培训费用也无着落。

任务分析：

饭店应根据人力资源发展规划，制定培训计划；按培训计划制定培训大纲，设计各类培训内容；对各项培训进行过程控制，确保计划实施；指导审批各项培训计划等则是人力资源部培训经理的岗位工作职责。A 企业与王某签订《出国培训协议》，由企业出资，选派王某去美国培训以及根据项目建设调整情况，延长王某在美国的培训期限等事情的发生，说明 A 企业培训部经理工作严重失责。其一，对选派的培训对象不了解；其二，对企业是否需要出国培训、受什么样的培训没搞清楚，便贸然作出出国培训事情，因而给企业带来了损失。

任务实施：

1、分组讨论

- (1) 一般来说企业需对哪些人员进行培训？对培训对象选择应注意哪些问题？
- (2) 你认为该企业培训管理工作出现哪些漏洞？
- (3) 此案例中该企业应怎样做能避免出现这种风险？

2、各组派代表发言

3、师生共同点评

任务完成结论：

1、培训对象选择失误。企业培训对象主要包括新进员工、转换工作员工、不符合工作要求员工和有潜质的员工。但是，针对每种类型的员工，企业培训目标和内容不同。对有潜质的员工，培训项目一般会提高员工的通用技能。投资于这种类型的员工，投资费用比较高，企业能够得到的预期回报也很大，同样存在的风险也很大。因为有潜质员工的培训结果，很容易出现被其他企业使用，员工容易被高薪挖走，员工跳槽的可能性比较大。因此对这种类型员工进行培训，在培训对象的选择上要慎重，不可随意行事。显然，本案例 A 企业就犯了这样错误。

该企业感觉王某是个人才，投资大笔钱送其去美国培训。但是，王某进入公司还不满 1 年，就企业来说还未对该员工的品德和能力进行深刻了解；而对王某来说，其对企业的归属感不强，跳槽倾向比较高。该企业选择这样新员工进行技术培训，无疑加剧了企业培训的风险性。

2. 培训需求不明确。企业的培训目的是为企业经营管理和持续发展服务，并不是“为培训而培训”。因此，企业应该紧紧围绕自身发展的需要，对培训内容、培训时间、培训地点、培训教材等各方面做好计划。案例中，A 企业本来与王某签订培训合同期为 3 个月，但是，企业随意延长培训时间，把受训人员留在国外无人管理，也没有及时补签培训协议。即使王某重新出现，偿还培训费用，而延长培训期内的费用还得由公司自己承担。

A 企业应明确究竟需要什么样的员工，需要什么样的培训，制定切合企业需求的人员培训计划，否则，受训人员很容易钻企业的空子。

任务实例 4 一次成功的提高服务质量活动的案例

南方某大城市一家五星级饭店，以接待外宾为主，开业这些年来效益一直不错，名为“中国园”的 200 多个座位的中餐厅更成为整个餐饮部的销售大户。几年来，成功的管理一直使员工们保持着较高的服务热情，顾客也以情相报不断光顾该餐厅。然而，从 2005 年初开始，由于市场竞争激烈，员工流动率增高，顾客需求越来越挑剔等原因，餐厅开始面临一系列挑战。餐厅薛经理对经营方面的压力还能承受，但近半年来投诉信增多，顾客对餐厅的评价令他深感问题的严重。

面对问题，薛经理也得到了一些管理者的建议，诸如搞“微笑服务”或开展“服务竞赛”等，但薛经理认为仅靠这些活动不可能从根本上解决问题，餐厅要想重新赢得顾客认可，必须创新另立方案。在人力资源部总监的建议和启发下，薛经理终于出台了被命名为“牡丹红”、“中国情”的活动方案。牡丹取国花之意，并明确了此项活动作为一项大工程将延续到 2006 年。

经过认真研究，“牡丹红”、“中国情”活动分三个阶段完成。第一阶段：（1）改进当时所使用的客人意见反馈表的发放方法，使之更科学；（2）由薛经理向全体员工介绍此方案；（3）重新审核和制定服务标准。第二阶段：（1）针对重新审核和制定服务标准，对服务人员进行培训；（2）薛经理及主管们开始进行服务标准评估。第三阶段：将服务标准填入为此活动而设计的表格中，请顾客评估员工执行情况，并通过反馈信息进一步修正员工的行为。

审核和制定服务标准不考虑服务员全部工作内容，而侧重考虑能影响客人对服务质量评估的关键项目。因此，餐厅需审核和制定出 10-15 项服务标准，但要保证这些项目能影响顾客对质量的评价。

令人惊喜的是，半年以后，服务质量有了明显的提高。客人不仅在此项目运作过程中给予了充分的合作，同时还向薛经理提出了许多宝贵的建议，薛经理发现，当经营者表示出乐于不断提高服务质量时，顾客则非常愿意提出他们好的建议。

中国情餐厅的成功带动了整个餐饮部，继而全饭店都开展了此项活动，薛经理和他的同事们正在试图将此项活动不断地持续下去。

任务分析：

饭店质检部工作的作用有哪些？其质检对象是谁？上述案例说明饭店质检部工作存在

弊端，从而导致饭店服务质量问题。饭店要提高服务质量，其重心应放在哪项工作上？此案例说明饭店服务质量标准应随时进行修订，饭店制定《服务质量检查标准》应依据什么方法？薛经理修正的服务标准又依据什么？

相关知识：

饭店质检部主管工作职责及工作内容

工作职责：

对饭店各部门的质量管理工作进行督导、控制。

工作内容：

- 1、协助经理制定饭店《服务质量检查标准》。
- 2、依据管理规范的程序、标准对各部门、各岗位、各环节进行督导检查。
- 3、采取多种方式组织服务质量检查工作，检查结果及时上报部门经理，对检查问题以下发《整改通知书》形式，落实整改措施。
- 4、检查 VIP 客人及大型任务的接待工作质量。
- 5、负责收集、整理《宾客意见表》、大堂副理及销售部客人投诉反馈意见，进行分析，提出整改意见，及时反馈给客人。
- 6、建立饭店质量管理档案。
- 7、下发、收集《经营部门对保障部门的意见调查表》。
- 8、完成每月质量分析报告。
- 9、参与评估各部门的质量管理工作。
- 10、配合饭店对有关质量管理业务进行培训教育。

任务实施：

1、企业调研（4 学时）

（1）调研对象：校外实训基地人力资源部（四星级以上饭店，调研对象要保证足够数量）。

（2）调研时间：本教学周内安排一下午时间。

（3）调研内容：该企业《服务质量检查标准》内容、制定方法、执行情况（成绩与问题）。

（4）对调研内容进行整理

2、展示调研成果（2 学时）

结合自己调研情况，形成 3000 字论文。

任务完成结论：

质检部工作的作用在于提高饭店服务质量。可是，目前一些饭店的质检部工作，其作用发挥并不大，其原因是：

（1）质检的主要对象是员工，全体员工处于随时被检查状态下，他们的责任感和自尊心受到挫伤，导致许多员工的逆反心理，为应付检查，忽视了对顾客的服务。

（2）因为饭店产品其生产时间和销售时间几乎是同时进行的，其质检时间受到限制，只能在餐厅营业时间前或营业后来检查，但此时，餐厅几乎没有客人，质检与服务难于挂钩。

（3）基于以上两个原因，质检项目实际就是检查了员工纪律、仪表仪容、礼貌及餐厅清洁等，而真正的服务过程中发生的质量问题却无人知晓。

（4）大多数饭店的质检部人员又不是“全才”，懂客房但并不一定懂餐饮等，由于有的质检负责人自身工作松散、不懂业务，致使一线员工（特别是餐饮员工）从心理上反感质检人员。可以说，服务质量的提高是不能单纯依靠所谓“质检”的。

（5）饭店要想得知服务质量如何，首先应做好顾客反馈意见收集工作，通过与顾客沟通，来了解客人所需以及服务质量优劣；这种信息也可从顾客投诉意见中得到。一个正常运营的饭店，发生一定比例顾客投诉率是正常的，所以要正确对待客人的投诉问题，从中可了解客人真正需要，可不断改进服务方式或开发出新的服务项目。

上述案例可以看出薛经理在人力资源部建议和启发下，采用科学的方法设计服务体系与标准。

（1）建立正确服务体系

饭店各岗位都有操作程序的规定。如餐饮部服务员操作程序要求：摆台、迎宾、让座、点菜、斟酒等。这些项目都是员工必须完成的工作内容，无法引起客人的好感。员工的服务工作要让客人感觉到你的真诚，而不是敷衍了事；通过你的服务让客人感觉到他在这里是受重视的，以满足其心理所需；饭店各部门要设计出有效的控制方式使客人在离开饭店后仍能不断地回想起在饭店中的愉快经历。案例中的薛经理努力将“服务程序”的概念调整至“顾客享受服务的循环过程”的观念，在这一正确的观念指导下，薛经理获得了成功。

（2）同样饭店各部门也都规定了服务标准。如餐饮部的服务标准规定：“餐盘距桌边一厘米”、“斟酒要八分满”、“上菜必须从左侧”等。描述服务标准要考虑以下几个衡量尺度：①要描述出要求的最终结果；②要从客人的角度出发；③要在描述中建立产品的外形；④制定出的标准要具有可行性和可衡量性；⑤所在部门服务标准的设立要与市场条件吻合，标准可达到客人的期望。以上要素，各部门在服务标准制定上必须要考虑的因素。

（3）服务标准在运营过程中要不断重新审核和修正

饭店各部门的服务标准的制定，不能一成不变，要根据实际运营情况，随时予以审核与修正：①要适时（如每年度）认真考虑原有标准。根据变化的情况，作适当更改；②如标准已不适合现在顾客的需求，要进行修正，但修正工作要依据客人的建议；③改变后的标准需要得到部门经理、总监或总经理的同意；④通过有效的培训，使员工执行修正后的标准。

课堂训练与测评：

岗位工作说明书编写实训

（1）实训项目：编制客房服务员或餐厅服务员岗位说明书。

（2）实训目的：掌握工作说明书的内容和编织方法（从上述三个岗位说明书实例予以归纳）

（3）实训要求：调查一家四星级以上的饭店或通过其它方式收集相关信息，编制客房服务员、餐厅服务员或其它岗位说明书。必须有工作描述和任职资格条件内容。

（4）考核方法：根据岗位说明看内容是否具有完整性，格式、语句表达、用词是否具有准确性进行评定。

三、饭店员工招聘训练

知识点：

- 1、掌握员工招聘概念
- 2、熟悉员工招聘过程
- 3、清楚招聘渠道与方法

能力点：

- 1、培养管理人员招聘能力
- 2、训练学生应聘时应具有的应变能力和心理素质

（一）招聘概念

招聘是指企业为了经营运转和岗位工作的需要，根据自身的人力资源规划和职位空缺填补计划，运用适当的方法和手段寻找并获取合适人员的过程。

招聘可以分为“招募”和“甄选”两个阶段。招募阶段是通过各种途径从社会上以及本饭店中寻找可供选用的人力资源过程。招募的目的是吸引潜在的工作候选人对企业相关职位产生兴趣并前来应聘这些职位。选拔录用阶段，也叫人员甄选，是指通过运用一定的工具和手段对已经招募到的求职者进行鉴别、考察和评估，并对照企业用人标准和职位要求，从而挑选出饭店所需要的、适合的人吸纳为企业成员的过程。

招聘是饭店吸纳人才、合理使用人才、实施人才培养战略的基础，良好的招聘必须达到 5R 的基本目标。

1、恰当的时间（Right time）：要在适当的时间完成招聘工作，及时补充饭店所需要的人员，这也是对招聘活动的基本要求。

2、恰当的来源（Right source）：要能通过适当的渠道来寻求目标来源。不同的职位对人员的要求是不同的，因此要针对那些空缺职位匹配程度较高的目标群体进行招聘。

3、恰当的成本（Right cost）：是指在保证招聘质量的前提下，以最低的成本、最少的费用完成招聘工作。

4、恰当的人选（Right people）：要把最合适的人员吸引过来参加饭店的应聘，这包括数量和质量两个方面的要求。

5、恰当的信息（Right information）：要求在招聘之前把空缺职位的工作职责内容、任职资格要求，以及饭店的相关情况作出全面而准确的描述，这有助于应聘者在充分了解信息的基础上，做出准确的判断和选择。

（二）招聘过程

1、招募

（1）确定职位空缺

当饭店某个具体部门需要增添新的人员，须向人力资源部递交招聘申请。如：

招聘申请表

申请日期 年 月 日

申请部门				申请日期	需要日期	拟选日期	拟选方式	所需条件			工作内容	增补理由	批示情形
名称	编制人数	现有人数	拟增补人数					性别	年龄	学历经历			

（2）制定招聘计划

递交的申请得到批准时，人力资源部在饭店人力资源规划基础上，制定招聘计划，以

确保招聘质量。

- ①招聘岗位、人员的数量和种类。
- ②招聘岗位的具体要求及任职条件。
- ③招聘信息发布的时间、方式、渠道和范围。
- ④招募对象的来源和范围。
- ⑤招聘的具体方式。
- ⑥招聘测试的实施部门。
- ⑦招聘预算。
- ⑧招聘结束时间和新员工到位时间。

饭店人力资源部门要对用人部门上报的职位空缺情况进行复核，制定年度或某一阶段的统一招聘计划，由上级领导审批、签署意见后进行实施。

（3）发布招聘信息

人力资源部要依据各岗位工作说明书内容，确定应聘人员条件与要求，并对招聘信息予以发布。

招聘信息发布的时间、方式、渠道和范围是根据招聘计划来确定的。

2、甄选

饭店通过对应聘者的申请进行资格审查，再经过人力资源部和用人部门的全面考核测试，在了解应聘者的实际能力和真正潜力的基础上进行筛选，决定录用。

3、录用

（1）发放录用通知书

饭店对决定录用的员工发放录用通知书。为显正式，录用通知书多采取书面形式。当然，使用现代通讯技术更为快捷，为了方便以及提高工作效率，企业也常使用电话通知的形式通知被录用员工。

（2）试用期聘用

饭店对刚录用的新员工实行试用期考察，这是组织和个人在最初阶段建立相互认知和适应的过程，双方可通过试用期来确认彼此的选择是否合适。饭店的试用期考察一般为 3~6 个月。因个人工作成绩突出或组织的特殊需要免除或缩短试用期的，须经相关部门和饭店领导根据员工录用审批权限给予批准。

（3）正式聘用

试用期满，通过考察、考核和转正评估后，饭店与员工签订劳动合同，以法律形式确

立相互间的劳务关系。员工转正后，享有正式员工的权利，同时负有正式员工的责任。

劳动合同书的主要内容如下

- (1) 基本情况，指合同双方称呼、员工所在部门、工种及职务等。
- (2) 合同期限，即规定合同有效期。
- (3) 员工守则条例，即规定员工工作时间、岗位职责及应遵守的有关准则等。
- (4) 员工福利待遇，即规定员工可享受的各项待遇，如薪酬、假期、医疗福利、劳动保险、工伤劳保。
- (5) 纪律处分条例，即规定员工违背合同要求应该受到处罚的措施及其程序，包括解约、辞退、开除等。
- (6) 签署与公证，即员工亲笔签署或盖章，饭店代表签署并加盖印章及注明签约日起。

4、评估

招聘评估是对招聘工作的回顾、分析与总结。完整的招聘过程应重视招聘的评估环节。其工作主要包括成本评估和录用人员评估。通过这两项评估，可以从数量、质量、效率方面对招聘工作进行评价。研究表明，不同的招聘渠道和招聘方法的招聘效果是不同的，用不同的方法招聘的员工，可能表现出不同的工作绩效、流失率和缺勤率。因此，通过招聘评估工作，可以发现招聘工作中存在的问题，以便在将来的招聘工作中进行修正，并找出更有效的方法，提高下一轮招聘工作的效率和质量。

(1) 招聘成本的评估

招聘成本的评估是指对招聘中的费用进行调查核实，并对照预算进行评价的过程。其工作主要包括招聘预算和招聘核算。招聘预算是全年人力资源开发与管理总预算的一部分。饭店人力资源部要根据年度或专项招聘计划，对照以往实际费用支出情况，拟定合理的招聘费用预算，经饭店上级领导及有关部门批准执行。招聘预算费用主要包括广告费用、中介机构费用、招聘测试费用、体检费用等。世界一些著名的饭店集团，都已开办饭店管理学院，为自己企业培养人才，如洲际饭店集团 2006-07-12 携手上海大学和澳大利亚 William Angliss 学院联合建立洲际饭店集团英才培养学院。学院毕业生将来可到集团企业工作，这样企业既可按照企业用人标准培养人才，同时可节约一笔招聘费用，从而降低饭店人工成本。目前，一些饭店与旅游学校等建立校企合作关系，双方互利互惠，学校每年都要为合作企业输送一批优秀毕业生，为企业增添新的血液。这种招聘渠道，也为饭店节省了大批的广告费用、中介机构费用等。

(2) 录用人员评估

录用人员评估是根据招聘计划对录用人员的质量和数量进行评估的过程。录用人员数量评估主要从以下几个指标进行计算分析。

$$\text{录用比} = \frac{\text{录用人数}}{\text{应聘人数}} \times 100\%$$

$$\text{招聘完成比} = \frac{\text{录用人数}}{\text{计划招聘人数}} \times 100\%$$

$$\text{应聘比} = \frac{\text{应聘人数}}{\text{计划招聘人数}} \times 100\%$$

录用的比越小，说明录用者的素质可能越高；招聘完成比反映了招聘工作的效率；应聘比则说明招聘的效果，应聘比越大，说明发布招聘信息的效果越好，同时说明录用人员的素质较高。

录用人员的质量评估实际上是在录用人员选拔过程中对他们的能力、潜力、素质等进行的各种测试与考核的延续，通过对录用人员在职工作后的工作绩效、工作能力和素质表现来反映招聘工作的质量和成效。

在招聘过程中，用人部门与人力资源部分工负责，共同参与，从而完成招聘工作。

（三）招聘渠道与方法

人力资源部应根据需要招聘的职位的具体情况去选择和确定招聘的渠道和方法。在内部招聘和外部招聘的选择上，各个饭店都有自己不同的做法。

1、内部招聘

饭店内部招聘也是一种很有效、很经济的方法。它有很多外部招聘不具有的优势：对饭店内部员工进行晋升和岗位轮换既可以补充职位的空缺，又可以增强饭店提供长期工作保障形象，有助于饭店人员的稳定。同时也给员工传达了这样一个信息：忠诚和出色的工作可以得到晋升奖励，员工会因此而受到激励、更加努力地工作；饭店员工熟悉自己企业文化，能更好地理解职位的要求，有利于饭店政策一贯性的实施，免去了外部应聘人员“水土不服”的风险；内部招聘可使企业节约广告费、中介机构费等费用。当然，内部招聘也有不足之处，如易造成近亲繁殖，容易引起没有被聘用员工的不满。

饭店内部招聘可以采用的实施方法：

（1）内部晋升或岗位轮换。这种方法是建立在系统有序基础上的职位空缺补充办法，需要饭店建立相应的管理程序和制度。如规定晋升、岗位轮换的条件、范围、时间要求、流程等内容，明确哪些职位可以晋升到那些职位、哪些职位之间可以轮换，这一切工作都要以岗

位任职资格为依据。为了使内部晋升有序进行，可以对重要的职位确定一些可能的候选人，并对他们进行持续的绩效跟踪和提升力的评价以备不时之需。如下表为晋升申报表样本。

管理职务晋升申报表

姓 名			所 在 部 门	
性 别	出 生 年 月	最 高 学 历	毕业院校及专业	毕业时间
现任职务			任 职 时 间	
申报职位				
主要工作经历				
当前工作岗位及主要工作业绩				
考 核 情 况	年			
	年			
部门推荐意见				
主管领导意见				
人力资源部初审意见				
总经理审核				

(2) 内部公开招聘。饭店内部有职位空缺时，可以通过企业内部网络公布，也可以用张贴布告栏的方式通告给全体员工。内部应聘的人员也应该接受选拔评价程序，经评价合格后可以录用。

2、外部招聘

外部招聘是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的员工。外部招聘能够为组织带来新鲜空气，而且被聘员工没有“历史包袱”，有利于开展工作，也有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。但是，外聘员工不熟悉饭店内部情况、缺乏一定的人事基础，因此，需要一段时间才能进行有效的工作；同时，如果过多招聘外部员工，尤其在较高职位方面，会对内部员工造成打击，从而挫伤他们的积极性。

企业应根据自身情况分别采取不同招聘形式，如在企业平稳发展阶段，以内部培养和内部招聘为主；在企业快速发展阶段，以外部招聘为主，但应将被聘者安排在职位较低的岗

位上，视其工作能力和业绩给予相应的升迁。

饭店外部招聘可以采用的实施方法：

（1）教育机构

随着我国教育水平的提高和教育规模扩大，尤其是旅游业的迅猛发展，国内近千所院校开设了旅游管理和饭店管理专业，每年都有大批毕业生走向社会。虽然饭店员工流动性较大，离职率较高，但是，因为学生有一年的企业顶岗实习经历，饭店对学生的敬业精神和素质、能力有一定的认识和评价，因此，第一次就招聘到合适人选的机会也很大。尤其是“校企合作”成为当今职业院校办学一种模式，为企业培养高技能人才，作了有力的保证；同时，学校聘请企业专家授课、讲座，作专业指导委员会，参与学校人才培养方案的制定等活动，这一切提高了饭店在学生中的影响力，从而可以吸引更多优秀毕业生。

（2）社会上的其他人员

社会上的其他人员一部分为专业人员，即有过饭店工作经历，由于种种原因离开了原来饭店的人员。这部分人既有丰富的工作经验，又有一定的专业技能，是饭店理想的招聘对象。另一部分为非专业人员，他们没有从事饭店业工作，有较高的工作热情，但由于缺少饭店业的专业知识，因而对这部分人的招聘，饭店应该较为谨慎。

任务实例：

措手不及的调离

小梅今天上早班，她像往常一样走进更衣室换工作服。早到的几个女孩子也还是像往常一样爱在一起闲聊。而这次，她们见到小梅后却立即住口不讲了，大家看一眼小梅便走开了。敏感的小梅察觉到一定出了什么问题。一个老员工悄悄告诉她：主管已经决定将她调去工服房了，可能是饭店大量使用实习生，内部部分人员需要相应调整的缘故吧。这个消息对小梅来说犹如晴天霹雳，本来她喜欢直接为客人提供服务，看到客人满意的表情是她最大的享受，况且她正等着晋升领班职位。而现在，不管消息是真是假，她都没心情工作了。好不容易熬到了下午，也许主管看到她一整天都没有精神，便将她叫到办公室。小梅说出自己的想法，但主管对她说，要调岗是没有的事，还开玩笑地说她也想找到造谣的人。得到主管的确认后，小梅深深松了一口气，愉快地回去了。

然而第二天早上，还是在主管的办公室里，主管神态自然，郑重地告诉小梅，她被调到工服房。放下的心一下子又被提到了嗓子眼上，小梅懵了。她不知道主管为什么要捉弄她，她询问原因，但主管只是敷衍说是内部工作需要后，便不再细说，让她尽快地到新的工作岗位去。她很生气，但又别无选择。因为现在就业前景不是很好，再找一份工作也很难。从此

以后，人们便再也看不到那个爱说爱笑、对工作充满激情和干劲的小梅了，她仿佛一下子衰老了许多。也许这次的调动对她打击太大。

任务分析：

本案例反映出的主要问题是：1、岗位轮换的条件、范围、时间要求、流程等是否按照饭店的规定进行的；2、需要作出岗位轮换的决定，如何去做这位员工思想工作？尤其是调到一个不如原来的工作岗位；3、作为领导，其所说的话出尔反尔、前后不一，是否应该？这样做会带来那些不良后果？4、作为领导要掌握与员工沟通的艺术、技巧，可避免不良后果的产生。

相关知识：

饭店管理者与员工沟通时应注意的问题

1、管理者要重视每一个员工

饭店是一个整体，每个岗位的员工都是这个整体的一员，所以，饭店管理者不仅不能把这些员工当作“完成任务的工具”，而且要真正当作一个人来关心。如小梅，就是一个各方面表现不错的员工，若好好关心、培养，也会成为一个不错的饭店基层管理者。

2、管理者要重视每一个员工，决不可“出尔反尔、言行不一”

互相尊重是工作顺利开展的前提，中国是礼仪之邦，更应如此。管理者若对员工的心理感受不屑一顾，便有明显的以权压人的倾向。若对一些岗位轮换情况不便公开说明，作为管理者也应和气地对员工做出解释，并表示歉意，这样，管理者才能在员工中树立威信，便于以后开展工作。

3、管理者应在自己管理工作中加点人情味

管理者有时对工作考虑不周，作出了不妥当的工作决定，从而导致员工心灰意冷，这不利于开展工作。但事已发生，管理者应正确引导员工、激励员工、关心员工、开导员工，而不能不闻不问。

有位饭店管理大师说过：只有管理者能把员工“个人的事”当作“饭店的事”来关心的时候，员工才会把“饭店的事”当作“个人的事”来尽心尽力去做。说的是管理者与员工之间必须建立一种“以心换心”的关系。“只有愉快的员工，才有愉快的客人”，饭店管理者都清楚这句名言的内涵，但是否加以运用了呢？

任务实施：

1、分组讨论：

(1)“岗位轮换”前后，小梅的精神状态判若两人，当然会影响其工作质量的。这种

情况该不该发生？为什么？

(2) 主管在对小梅这件事上，说明其工作存在哪些问题？

(3) 作为一个员工，可能随时会遇到“岗位轮换”情况，即出现小梅遇到的情况，你如何面对？

2、各组派代表发言

3、派学生代表予以点评

4、教师总结

任务完成结论：

本案例有三个方面的问题应引起注意

1、饭店管理人员对这件事情的态度与做法不正确。主管不重视员工个人感受，缺乏必要的沟通。她应该详细向小梅说明此次调动的原因，并对表现出的前后矛盾的态度，以此向小梅道歉。

2、饭店管理人员不应该随便向员工许诺。作为主管，其一言一行势必影响着员工的情绪，承诺了就要兑现。俗话说得好，凡事要“一诺千金”。

3、饭店管理者对情绪低落的员工没有进行安抚。主管应对小梅正面说理，或寻求其他有效的激励方法，使其尽快恢复信心并进入最佳工作状态。

课堂训练与测试：

实训项目：招聘过程中用人单位与人力资源部门的工作职责分工

目的要求：将来我们无论是在人力资源部门还是在其它部门工作，都将遇到聘人与用人情况，当我们从事这两项工作时，需要清楚自己的工作职责，聘到优秀的员工，才能保证招聘工作质量。根据表格要求进行填写内容。

实训内容：填写“招聘过程中用人单位与人力资源部门的工作职责分工”表。

招聘过程中用人单位与人力资源部门的工作职责分工

用人单位	人力资源部门
1、	1、
2、	2、
3、	3、
4、	4、
5、	5、
6、	6、
7、	7、
8、	8、

9、	9、 10、 11、
----	------------------

考核方式：教师根据填写项目的准确性、完整性进行评估，给出成绩。

四、员工培训

知识点：

饭店通过内部招聘与外部招聘可以得到基本适应饭店服务工作与管理工作的员工。然而，这些员工是否能胜任工作，还要看其是否具备相应的工作能力，工作能力除了靠自身的天赋和勤奋以外，还依赖于饭店良好的培训。培训是对人的潜能的进一步拓展，既对企业有利，也对员工本人有利，因为社会财富的增长和经济的发展在很大程度上依赖于该社会成员的能力与素质。

（一）培训对象

一般而言，饭店内有三种人需要培训：一种是需改进目前工作的人，目的是使他更加熟悉自己的工作，如对西餐厅的员工进行的大陆式早餐服务的培训，对厨师进行的烹饪培训、对客房服务员的房间服务的培训等；第二种是那些有能力而且有必要掌握另一门技术的人，培训后可以安排到更重要、更复杂的岗位上，如要求员工掌握一门或两门外语的培训；第三种是那些有潜力的人，企业期望他们掌握更多更深层次的管理技能或更复杂的技术，以便日后进入更高层次的岗位，如南京的金陵饭店每年都选派中、高层管理人员到瑞士、香港等地的大学或饭店学习，以进一步充实饭店的高层管理者。

（二）培训内容

1、技术技能的培训

通过培训提高员工技术技能，使其更加胜任所从事的工作。如饭店中的管理人员和员工都要进行计算机操作培训，以适应管理信息化、自动化、国际化的要求。

2、人际关系技能培训

目的在于提高员工合作交往的能力，如学会倾听意见，善于交流思想。饭店是一个人力资源密集型的组织，只有懂得合作的人才能做好饭店的各项工作，尤其是作为管理人员，必须具备处理人际关系能力。

3、观念技能的培训

主要针对管理人员而言，要求管理人员了解饭店内部与外部经营环境以及自己在饭店中所处的地位和所起的作用，使他们提高洞察能力，认清饭店发展的方向，适应饭店经营环

境的变化，处理好饭店与部门以及部门与部门之间的关系。

（三）培训实施的步骤与方法

1、培训计划

（1）先由饭店培训部发给各部门一份有关本部门业务培训的大纲。大纲包括三部分内容：第一部分是本部门培训纲要简介；第二部分是本部门培训内容、要求达到的标准、培训方法、培训的整个计划和每一项目培训的实际时间、学员及培训员的名单（签字）和日期与考试题；第三部分是对培训方法与手段的简单介绍。

（2）培训部每年发两次《半年培训计划表》，请各部门填写。

（3）各部门经理与各部门主管（培训协调员）要填写一份《每月培训计划表》，培训部接到此表后，安排好培训场所、培训所需的设备用具并帮助培训协调员研究培训活动的步骤、培训方法与考试内容。

（4）每次培训活动结束后，培训部要填写一份《培训活动报告表》。

2、准备培训材料

培训材料应准备齐全，要求印刷整齐、清晰。在材料的编写上，尽可能考虑到趣味性、深入浅出、易懂易记。应充分利用现代的培训工具，采用视听材料，以增加感性认识，激发员工动手练习热情，特别是准备好“工作分析表”，它是详细、系统地说明某一岗位的工作具体做什么，如何作，在作时要注意的问题以及所使用的工具与资料等内容，饭店可以运用“工作分析表”来对员工进行实战培训。

3、具体实施培训

饭店培训的方法一般可以简单地概括为“T、S、F、C”四步培训方法。第一步是传授（Tell You），就是告诉你如何去做；第二步是示范（Show You），就是演示给你看；第三步是练习（Follow me），就是让你跟着练；第四步是纠正（Check You），就是对你所作的进行检查与纠正。

对知识和技术的熟练掌握与运用，是以记忆为基础的。调查显示，人实现记忆的有效率由于感官的不同而不同：通过阅读可记住 10% 内容，仅是听课可记住 20%，又看又听课可记住 50% 内容，自己复述一遍可记住 80%，一面复述一面动手操作可记住 90% 的内容。因此，我们应该尽量采取视听、研讨和角色扮演等这些身临其境的培训方法来增强培训效果。

4、评估培训成效

培训目的是为了改善培训对象的知识、技能和态度，以提高其在组织中的工作绩效。培训过程只是手段，实施和完成培训并不是培训工作的结束，培训评估和反馈才是培训系统

的最后一个环节。它不仅可以监控培训是否达到预期目标，有多少学习成果被应用到实际工作中，同时还有助于以后的培训工作改进和优化。

培训成效评估包含两层意义，一是对培训工作本身的评价，二是对受训者通过培训后所表现的行为是否反映出培训效果的评价。通过培训成效评估，能使培训工作不断改善。

任务实例：

花这么多的钱值得吗？

今天是某地区每季度一次的高星级饭店培训经理联谊会。会上培训经理们充分交流，畅所欲言，总结了他们对饭店培训工作的经验和体会，也道出了不少困惑和问题。

A 是一家五星级饭店，经营业绩在当地一直名列前茅，可提到培训计划的制定与实施，培训经理小王却并不感觉轻松。上次，小王花费了几个通宵加班加点写了十几张纸的年度培训计划，内容很周详，受到老总的表扬，但一年下来，计划中的内容最多实现 60%，主要原因是饭店经营状况良好，经营与培训计划冲突，时间上无法保证，相关部门也不配合。可近来，前台部门服务中经常出现差错导致客人的投诉，问题恰恰出现在员工缺乏有效的培训上，这下，小王、相关部门经理，连老总都成了“救火队员”，整天忙于处理这些突发事件，小王也不知道怎样才能扭转这种被动的局面。

B 饭店的李先生是一位工作热情很高的培训经理。可当大家讨论到如何组织专题培训时，他却叹起气来。原来，不久前他花费许多精力，经过多方联系，终于找到了在全国饭店都非常知名的高教授来饭店做培训讲座。高教授是到当地出差的，临时接下这项培训任务，于是就根据教授研究的方向给饭店全体员工上了半天的企业文化建设专题讲座。高教授渊博的知识、幽默的语言、高超的授课技巧给大家留下了深刻的印象，课堂气氛非常活跃，员工的反应良好，小李也为成功地举办了这次活动而感到欣慰。不过，为这次培训饭店也支出了不少的费用。当面对培训项目评估时小李却有些为难了，说心里话，他并没有发现这次培训带来多大实际收效，企业员工的士气和凝聚力与以前没有什么变化。小李心理产生了疑问：花这么多的钱值得吗？

任务分析：

A 饭店出现问题的原因是：1、饭店没有处理好培训与经营之间的关系。孰轻孰重，如何衡量？2、小王制定的培训计划虽然受到老总的表扬，但毕竟计划只实施了 60%，说明此份计划存在着一定的问题，那问题是什么？

B 饭店李先生的困惑，又是由谁造成的呢？显然是他自己。它充分反映出企业培训计划的制定，要具有一定的体系，要建立在培训需要评估的基础上。显然，请高教授讲座，

是个临时决定，不在培训计划内。“花这么多的钱值得吗？”的疑问是从哪儿产生的呢？

任务实施：

1、分组讨论

（1）上述实例可看出 A 饭店在培训与经营两者之间出现了矛盾，如何解决这个矛盾？

（2）小王的培训计划很完美吗？存在什么问题？如何制定可改进其不足？

（3）B 饭店发现此次培训所付的代价很大，但没有带来多大实际收效。问题又是出现在哪里？请予以分析。

2、要求

对问题的回答，要有针对性；需要的理论依据，可在本项目的“知识点”中寻找。

3、各组派代表发言

4、师生共同点评

任务完成结论：

A 饭店小王的困惑，告诉我们，饭店应特别注意处理好经营与培训之间的关系、平时培训与突击培训的关系。当经营与培训冲突时，饭店通常会以经营为重，但如果长期让培训为经营让道，就会严重影响饭店的服务质量。这是一种得不偿失的做法。处理好培训与经营的关系，饭店总经理的认识和支持是关键。当然饭店在制定培训计划时，也要从实际出发，尽量利用经营压力较小的时段，可以将培训内容分散，并穿插在经营间隙中。

B 饭店李经理的困惑告诉我们：培训课程不是培训体系，课堂效果代替不了培训效果。有效的培训体系才是保证培训效果的前提。没有建立在培训需要评估的基础上临时决定的培训内容，有再好的方法和技巧，也无法保证此次培训具有针对性的。高教授授课虽然可能在反应层面达到不错效果，但并不代表它在饭店的经营管理及员工的行为改善层面也是有效的。

课堂训练与测评：

实训项目：情景模拟四步培训法

目的要求：6 人一组，掌握餐饮部门的餐厅摆台服务工作的标准及其操作规范，为所在小组其他 5 人进行摆台培训，并据此设计 15 分钟的培训教案，最后以小组为单位，组员分别扮演培训师与被培训者进行情景模拟培训。

考核方式：由各组组长组成一个评估小组对培训教案编写及情景模拟培训的表现进行考核，主要包括其作业态度、培训内容、培训表现、四步法的应用、团队配合程度等综合情况进行评定，给出成绩。

五、员工激励

知识点：

- 1、掌握员工激励的含义
- 2、了解员工激励过程
- 3、掌握员工激励作用
- 4、熟悉激励理论及其在饭店中的应用

能力点：

熟悉激励理论，工作中能予以灵活运用

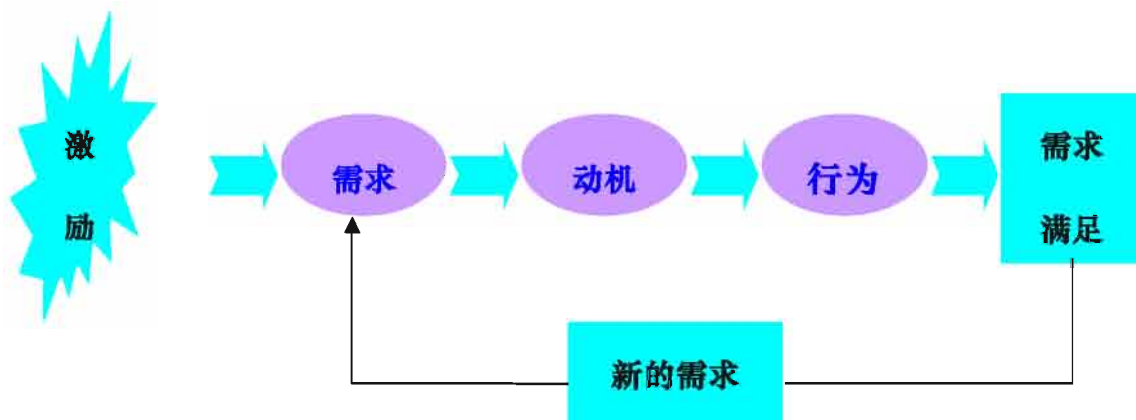
称职的员工必须具备两个基本条件：具有做好工作的能力；具有做好工作的愿望，即人们常说的能干和肯干。招聘和培训工作仅仅解决了饭店选择合适人选，使其掌握工作技能、具备工作能力问题，使员工符合了第一个基本条件。员工是否肯干则取决于饭店管理人员能否把员工的工作积极性调动起来。

调动员工积极性是饭店管理人员的重要任务，为此，必须增强饭店凝聚力，并动用各种切实可行的激励方式来最大限度地调动员工的工作热情。

（一）激励的含义

激励一般被解释为导向满足某些需要或动机的行为。所谓需要是指人们对某种目标的渴求和欲望，包括由基本的需要（各种生理需求如衣、食、住等），到各种高层次需要（如社交、自尊、地位、成就、自我肯定等）。所谓动机是指诱发、活跃、推动并指导和引导行为指向目标的一种内在状态。因此，激励可定义为影响人们内在需要或动机，从而加强、引导和维持行为的一个反复过程。

激励行为的反复过程图



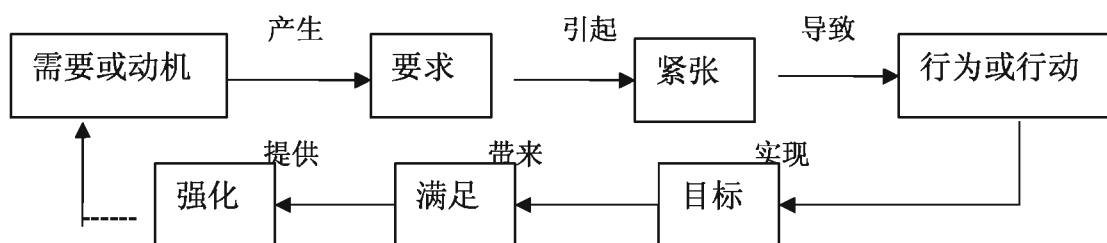
影响激励效果的因素很多。在饭店业中，员工和管理者对激励员工的因素有不同认识。

饭店业中对激励员工的因素的不同认识表：

员工对激励他们的事物进行排序	管理者对激励员工的事物进行排序
所做工作得到完全认同	工资待遇好
工作有趣	工作安全
工资待遇好	工作条件好
工作安全	在企业内得到晋升和发展
在企业内得到晋升和发展	对所做工作完全认同

（二）激励过程

员工激励过程如图所示，开始从需要或动机出发，由此产生了要求，当这种要求一时不能得到满足时，心理上会产生一种不安和紧张状态，这种不安和紧张状态成为一种内在的驱动力，导致某种行为或行动，进而去实现目标，一旦达到目标就会带来满足，这种满足又会为新的需求提供强化。



上述激励过程是一个复杂的连锁反应的过程。首先，需要并不是单纯的，除了饥饿等生理需求外，还受到环境影响。即使是生理需要，其中也有许多会对环境因素的刺激有所反应。

环境对于人的较高层次的需要影响很大。同事的晋升会激起员工对更高地位的向往；一个有挑战性的问题会增强员工解决它以取得成就的愿望；一个志趣相同的群体可能会引发员工加入该群体的需要；当一个人过分孤独时，会产生一种想与人交往的强烈动机。其次，需要不仅会导致一定的行为，而且也可能成为行为的结果。一个需要满足了，可能会引起满足更多需要的愿望。当然，有的人需要没有得到满足，可能因受挫折而消沉。也有时，人们的需要或动机不仅复杂，还矛盾。此外，一个人还有自尊、地位、成就感或休闲娱乐等要求。

（三）激励的作用

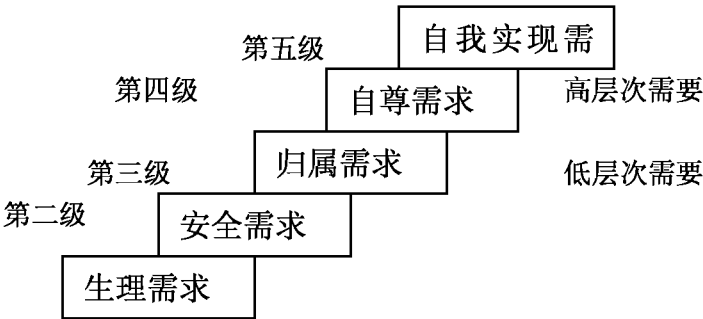
饭店是劳动密集型企业，现代饭店管理通常把人放在管理的中心位置，饭店的生存和发展目标只有通过全体员工的共同努力才能实现。因此，激发广大员工的工作积极性，提高员工的士气，是保证饭店企业生机和活力的客观要求，对饭店企业管理具有重要意义。激励有利于充分挖掘员工的潜能。美国哈佛大学詹姆斯（W.James）教授在对员工激励的研究中发现，绝大部分员工为了应付企业指派给他的全部工作，一般只需要付出自己能力的20%~30%，也就是说，员工为了“保住饭碗”，在工作中所发挥得的效能只是其本身能力的很小部分。如果员工受到了有效的激励，则会付出他们全部能力的80%~90%。由此可知，激励对员工潜在的工作表现和工作能力有相当大的推动力。

（四）激励理论及其在饭店中的应用

有关激励的理论很多，一些管理学家和心理学家通过大量的研究，从不同的角度，提出了激发动机理论。

1、需要层次理论

人的需要是多种多样的，不同的人其需求或结构也不尽相同。美国著名心理学家马斯洛1943年发表的《人类动机理论》一书中提出了需要层次论。这种理论的构成根据三个基本假设：第一、人要生存，他们的需要能够影响行为，满足了的需要不能充当激励工具；第二、人的需要按重要性和层次性排成一定程序，从基本的（如实物和住房）到复杂的（自我实现）；第三、当人的低一级的需要得到最低限度满足后，才会追求高一级的需要，如此逐级上升，成为推动继续努力的内在动力。马斯洛提出需要的五个层次如下：



低一级

马斯洛认为，任何人对各需要层次都无法完全满足，需要的满足是相对的。依次递进的需要只有在前一层次需要基本满足后，才能变为激励的动力。

饭店产品的销售需要员工与顾客面对面完成，客人的满意是企业生命线，它依赖于员工的勤奋与热情。因此，必须充分了解和针对员工的需要，并采取相应措施使员工的需要得到满足，以达到激励的目的。

饭店员工需要层次的应用：

需 要	表 现 形 式	应 用
生理需要	衣、食、住、行	工资、福利、工作环境
安全需要	免受伤害，生产、财产、工作和生活保障	安全教育和设施，用工合同，职业保障，各类保险
社交需要	交友、亲情、爱情、归属感	关心员工情感生活，企业文化
尊重需要	自尊和受人尊重、地位、名誉	相对工资，职位，自尊教育，尊重员工（必要时提醒顾客）
自我实现需要	有挑战性的工作，能表现和开发自身个性的环境，参与管理	人与工作的匹配，鼓励员工参与管理、提合理化建议

2、双因素理论

双因素理论是美国行为科学家赫茨伯格提出来的。他与助手在美国匹兹堡队对 200 名工程师、会计师进行调查访问。他要求受访者详细描述哪些因素使他们在工作中感到特别满意即受到高度激励，又有哪些因素使他们感到不满和消沉。调查发现，使职工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的，他把前者叫做激励因素，把后者叫做保健因素。

保健因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等。当这些因素恶化到员工认为可以接受的水平以下时，人们就会产生对工作的不满意，但是，当人们认为这些因素很好时，也只是消除了不满意，并不会导致积极的态度。这就形成了某种既不是满意又不是不满意的中性状态。

那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫“激励因素”，这是那些能满足个人自我实现需要的因素，包括成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。这些因素能对员工产生更大的激励。按照赫茨伯格的意见，管理当局应当认识到保

健因素是必需的，不过它一旦使不满意得到中和以后，就不能产生更积极的效果，只有“激励因素”才能使人们有更好的工作业绩。

双因素理论在饭店管理中可以得到有效的应用。如按双因素理论所说，成就、职责、晋升等都是激励因素，重视这些因素可以更好地激励员工；而物质、经济、安全、人际关系和管理等因素属于保健因素，重视这些因素可以起到维持、保健作用。单纯依靠增加薪金、改善工作条件等外在诱因起到激励的作用是有限的。为使员工积极性得到充分发挥，必须重视激励因素的作用，丰富其工作内容、增加其工作趣味，并赋予其责任，给他做出贡献和取得成就的机会，使员工从工作中获得企业及他人的承认。

3、期望理论

期望理论是另一种解释激励的重要观点，由耶鲁大学的弗鲁姆教授提出。其理论基本观点是：人们只有预期其行动有助达到某个目标，才会被激励起来去做某事，来达到此目标。弗鲁姆认为，人们能够决定自己所喜爱的成果，并能现实地估计取得成果的机会。期望理论的用意是要解释人们的激励力量 and 个人的目标选择以及达到目标的期望之间的关系。其理论可用下述公式表示：

$$\text{动力（激励力量）} = \text{效价} \times \text{期望值}$$

动力，指的是一个人受到激励的程度。效价，是个人对某一成果的价值估计，或指一个人对某一成果的偏好程度及达到目标对满足个人需要的价值。期望值，指的是通过某种行为会导致一个预期成果的概率和可能性，或是指一定行为能满足需要的概率，它是一种感性认识。在上述公式中，当个人对目标的达成毫无兴趣时，其效价为零；当他不希望此目标实现时，则效价为负数，这样不仅没有动力，还有反作用。当期望值很小或为零，人们对目标的达成同样不会有什么积极性。高度的激励取决于高的效价和高的期望值这两个因素。

弗鲁姆的期望理论告诉我们，当员工认为努力会带来良好的绩效评价，并且良好的绩效评价会带来组织奖励，如奖金、加薪和晋升，能够满足员工的个人目标时，就会受到激励进而付出更大努力。期望理论的目的在于研究人们的努力与其所获得的最终奖励之间的关系。

4、公平理论

公平理论作为工作激励理论与期望理论同时流行，是美国行为科学亚当斯 1963 年正式提出来的。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己获得的

报酬是否合理。比较的结果将直接影响今后工作积极性。

饭店管理人员要考虑员工这一心理要求,就是说,影响激励效果的不仅有报酬的绝对值,还有报酬的相对值。管理人员在进行绩效考评、薪酬分配等与激励相关的工作力求公平,使等式在客观上成立,即使有主观判断误差,也不致造成严重的不公平。同时,饭店领导应注意对被激励者公平心里引导,使其树立正确公平观:一要认识绝对的公平是不存在的;二不能盲目攀比;三不要按酬付劳,按酬付劳是在公平问题上造成恶性循环的主要杀手。

5、强化理论

强化理论是基于一个很简单的假设,一个行为的结果如得到奖励,该行为就会趋向于重复;反之,一个行为招致惩罚的后果,该行为就会减少重复。此方法原先是在训练动物时采用的,但是以斯金纳为代表的一些学者发现,他同样适用于人类行为。强化理论认为,人类的行为可用过去的经验来解释,人们过去的行为结果对其行为有反作用。当行为的结果有利于个体时,行为就可能重复出现,反之则会消退并终止。这种情形在心理学上被称为“强化”。该理论也因此称为强化理论。如果一个员工想增加工资,他就会努力工作,随后工资如果得到增加,他的行为就得到强化;反之,如果他的格外努力没有导致工资的增加,也许他就会尝试其他行为,如提出离职或以其他方式讨好上司等。

6、目标管理法

美国著名管理学家德鲁克在《管理实践》一书中提出的“目标管理法”其核心思想是:建立客观目标,通过对达标的考核替代管理者的主观评价和过于严格的过程管理、控制的方法,而目标管理的重点就在于要科学、理性、人性地制定目标。

他要求充分尊重职工,实行自我控制,减少行政控制和干预,充分发挥“人”的主观能动性,给“人”一个尽可能大的发挥空间,提倡人们创造性地完成工作,提倡一个和谐、民主的工作环境、空间;不实行达标过程的直接控制、监督,注重结果,简化过程、简化主观管理,提倡“八仙过海,各显神通”。

任务实例:

小吴是华天大饭店的前厅部经理。在每周一次的部门会议上,饭店都要对客人返回来的客人意见卡进行分析。上个月,有好几个投诉都是关于登记入住和结账时间方面的问题。这些投诉让小吴感到烦恼,他要尽力减少针对自己部门的投诉。最近他刚刚参加了一个为期三天的饭店管理培训班,培训回来后,他脑子里充满了如何提高前厅部服务质量的想

法,让他考虑最多的就是如何将业绩同奖金联系起来,这一点非常重要,因为老师在课堂上不断强调“想让员工付出很多,就要让员工得到合理的回报”。为了实现这一目标,他决定把自己

在学校学到的理论知识应用在工作中。他设计了一套前厅管理的方案，希望激发前厅员工的内在动力，挖掘员工内在潜力，以使员工能为顾客提供最贴心、最快捷的服务，提高饭店的知名度与美誉度。在接下来的班前会议上，他介绍了他的计划：如在每 8 小时的一次轮班中，登记客人人数最多和办理客人结账手续最多的两个员工在月底将得到额外奖金。

这个方案得到采纳并得以实施。体系运作十分顺利，员工的工作速度比以前快得多了，虽然员工之间似乎不像过去那样友善互相帮助了。由于新体系的激励，客人办理入住结账手续似乎迅速了许多，但他们现在开始抱怨前台人员缺乏友善的态度和礼貌。一名客人评价说：

“我感觉自己就像正在被赶过河的鸭子一样，这不是我期待的服务。”小吴感到很困惑：怎样才能兼顾两方面利益？我们怎样做客人才会百分之百满意呢？随后麻烦又来了，财务处审计员查账时发现记账问题上前台存在失误。为了在结账程序上加快速度，很多费用没有登记在账单上，这样做的结果是不仅产生了很多错误，而且给饭店收入带来不少的损失。同时，在登记入住时候很多重要的信息没有被输入到计算机系统中。小吴很快就对自己的经营管理理论失去了信心。

任务分析：

要寻找出本实例中出现了那些问题，并找出问题的原因所在；试用有关知识为去分析这些问题，并提出解决方案。

相关知识：

激励的主要方式

（一）物质激励

1、工资

（1）计时工资。其优点一是考核计算简便，二是适用范围比较广泛。其具体形式包括小时工资制、日工资制和月工资制。一般来说，以月工资制为主，在计算加班、小时工时可采用小时工资制或日工资制。计时工资的缺点是不能将员工的工作表现准确地与激励结合起来，因此一些饭店在计时工资的基础上注入了新的形式，如将月工资分为结构工资、岗位工资、提成工资和全浮动工资等。

（2）计件工资。计件工资是根据员工完成一定工作量，以劳动定额为依据，按预先规定的计件单价来计算劳动报酬的工资形式，具有较强的激励作用。其具体形式有直接无限计件、超额计件和包工计件等。但无论何种形式，都要首先确定计件单价。计件工资有以下优点：（1）能把员工的劳动报酬同他们的实际劳动贡献紧密联系起来，提高其工作积极性；（2）有利于员工全面发展；（3）有利于完成企业劳动定额等基础管理工作。其局限性主要是适用

于能实行准确劳动定额的工作场所，如饭店客房打扫等。

2、奖金

工资是对员工定额劳动的报酬，奖金是对员工超额劳动的报酬。这两部分对于员工工作行为的激励作用都不可忽视。从能力角度看，取得工资说明员工具备担任目前工作或职务的能力，取得奖金意味着员工具有超过担任目前工作或者职务的能力。由于他们都影响到员工对自己能力的评价，因此，它们又在一定程度上可以满足员工的精神需要。一般情况下，奖金比工资更具灵活性和适应性，便于直接激励员工的工作积极性。

3、福利

除了工资和奖金，福利也是饭店一项比较重要的物质激励形式。福利问题解决不好，往往直接加重员工的家庭负担和后顾之忧，导致员工不能安心工作。员工福利搞得好，就会对饭店的经营发展起到重要激励作用。

（二）精神激励主要形式

1、目标激励

心理学家的研究表明：激发人的动机要有一个激励目标。饭店管理者要把饭店企业的目标与员工个人的目标结合起来，形成目标锁链，从而对员工产生激励的作用。

实施目标激励，首先饭店的目标应是能鼓舞和振奋人心的，引导员工奋发向上，但又必须是切实可行的，而且要把饭店总目标分解为每个部门和个人的具体目标，从而形成一个目标锁链，使每位员工都清楚自己在目标链中所处的位置，意识到自己的责任，鼓励员工发挥各自的积极性去达到目标。

2、情感激励

情感激励是针对人的行为最直接的激励方式。管理者要用自己真诚的感情去打动和征服员工的感情，真正地去尊重、信任和关心员工，从感情上赢得员工的信赖。管理者与被管理者之间在感情上若能融洽，就会产生一种积极的力量，使得员工保持高昂的工作积极性。

管理者对员工进行情感激励要注意两点。一是应真诚对待每一个被管理者，切忌因人而亲疏；其次，管理者对下属员工的关心与帮助应表现为同志和朋友之间的友好情感，决不是一种居高临下式的恩赐与怜悯。

3、“参与”激励

“参与”激励就是创造和提供各种机会与途径，使员工主动关心饭店的发展，参与饭店各个层次上的经营管理活动，激发员工当家作主的热情。

饭店应通过职工大会的形式，实行民主管理，广泛听取、收集员工对饭店经营发展上

的建议与方案。饭店各部门和班组的管理者在日常管理中，遇事多和员工商量，多采纳员工的意见和建议。这样，既增强了上下级之间的沟通，又调动了员工“参与”的积极性，承认了员工的“价值”，进一步激发了员工的工作热情。

4、榜样力量

榜样力量是巨大的。在饭店中树立起实在的、生动的、让人信服的个人或集体榜样，给人以鼓舞和鞭策，激发他人学习和追赶。

榜样激励也是一种竞争激励。作为榜样者本身，得到他人的承认，满足了荣誉感、成就感等自尊的需要。为了维护这个荣誉，他必须做出更大的努力。对其他员工，尤其是对荣誉追求有较强欲望的年轻员工来说，在不甘落后于人的心理支配下，必须为赶超榜样而努力。

这就是榜样所产生的激励作用。

任务实施：

1、分组讨论

(1)前厅部经理小吴的奖励方案失误之处有哪些？

(2)作为一名部门经理很快就对自己的经营管理理论失去信心，是否应该？一个好的管理者应具备哪些能力？

(3)小吴的心理符合上述哪一种理论的观点？

(4)饭店要建立良好的激励机制，应注意哪些问题？

(5)你作为前厅部经理，准备采用哪些激励方法解决“上个月，有好几个投诉都是关于登记入住和结账时间方面”的问题？

任务完成结论：

部门经理小吴为提高部门服务质量，设计了一套前厅管理的方案，愿望是好的，但他没有正确运用激励方式，考虑问题过于简单，没有做好员工思想工作，员工将其“目标激励”方式误以为单纯的“数与量”的关系，而忽视“质”的问题，加之没有广泛听取员工的意见，让员工“参与”激励，而盲目实施改革方案，最终必将带来了事与愿违的结果。

作为一名优秀管理者，在切实可行基础上，应勇于改革、勇于创新，并要有接受改革失败的承受心理；遇到挫折就失去工作信心，不是一个优秀管理者，他不适合合作管理工作。

作为前厅部经理应认真分析关于“登记入住和结账时间”方面的投诉问题，寻找问题出现的原因，如是员工服务态度问题还是员工服务技能问题或是饭店设计的工作流程不科学等等，找到问题所在，就要“对症下药”，制定改进工作方案，提高服务质量。

知识拓展：

只有了解员工的需要才能激励员工

一家著名企业管理者认为激励员工要从了解员工需要开始，他们要求管理者对员工要做到“九个了解”和“九个有数”。“九个了解”即了解属员的姓名、生日、籍贯、出身、家庭、经历、特长、个性、表现；“九个有数”即对属员的工作状况、住房条件、身体情况、学习情况、思想品德、经济状况、家庭成员、情趣爱好、社会交往等心里有数。这一措施建立了企业管理人员与员工有效沟通的桥梁，加强了双方思想感情的交流，从而增进了彼此间的了解和信任，营造了良好的组织氛围。

第 5 单元 现代饭店服务质量管理

教学目标：

——终极目标：能参与饭店服务质量标准制定与管理

——促成目标：1、了解饭店服务质量概念、服务质量组成

2、清楚饭店服务质量特点

3、了解饭店的组织设计和工作设计

4、理解饭店服务质量内容

5、熟悉饭店服务质量体系

6、掌握现代饭店质量管理方法

一、现代饭店服务质量管理概述

饭店是一个服务性行业，饭店为客人提供的产品主要是服务。随着饭店市场竞争的加剧和顾客的日趋成熟，顾客对饭店服务质量要求也越来越高，服务质量成为饭店在新的市场竞争中重要因素和有力武器。服务质量是饭店的生命线，如何加强饭店服务质量管理，树立饭店良好的服务形象，为宾客提供满意超越期望的服务，从而以优质的服务赢得顾客的忠诚，获取竞争优势，是众多饭店经营管理者所关注的重要问题。

（一）饭店服务质量概念

所谓饭店服务质量，就是饭店服务活动所能达到规定效果和满足客人需求的特征和特性的综合。其主要由有形产品质量和无形产品质量组成。

（二）饭店服务质量组成

1、有形产品质量

有形产品质量主要满足宾客物质上的需求，是指饭店提供的设施设备和实物产品以及服务用品、环境的质量。

（1）设施设备的质量

①客用设施设备。要求做到设置科学、结构合理，配套齐全、舒适美观，操作简单、使用安全，完好无损、性能良好。

②供应用设施设备。指饭店经营管理所需的不直接和宾客见面的生产性设施设备，如锅炉设备、制冷供暖设备、厨房设备等。供应用设施设备也称后台设施设备，要求做到安全运行，保证供应。

（2）饭店实物产品质量

菜点酒水质量、客用品质量、商品质量、服务用品质量。

（3）服务环境质量

指饭店的服务气氛给宾客带来感觉上的美感和心理上的满足感。包括独具特色、符合饭店等级的饭店建筑和装潢，布局合理且便于到达的饭店服务设施和服务场所，充满情趣并富于特色的装饰风格，以及洁净无尘、温度适宜的饭店环境和仪表仪容端庄大方的饭店员工。

2、无形产品质量

无形产品质量是指饭店提供服务的使用价值的质量，即服务质量。服务的使用价值使用以后，其服务质量便消失了，仅给宾客留下不同的感受和满足度。如服务员的礼节礼貌、职业道德、服务态度、服务技能、服务效率、安全卫生等。

（三）饭店服务质量特点

任务名称 1 管理人员在饭店服务质量管理中的作用

知识点：

- 1、了解饭店服务质量在饭店经营管理中的意义。
- 2、明确管理人员在饭店服务质量管理中的作用。
- 3、掌握饭店服务质量特点。

能力点：

能发现饭店服务质量中存在的问题并能及时予以纠正。

任务实例：

情景一：

部门经理与大堂副理在饭店大厅，当着客人的面不说普通话，而使用方言进行信息传递，甚至对客服务使用方言。

情景二：

服务人员在餐厅电梯间见到老总和两位前来就餐的客人，服务员向老总问好！对宾客却视而不见，事后，老总也没去纠正服务人员在礼貌服务中的错误。（应先向客人问好！后向老总问好！）

情景三：

客房女服务员在对客服务时，把摩托罗拉传呼机别在工裙上，在给客人开夜床时（客人在房间），传呼机嘀哒嘀哒乱响，而领班就在楼道，对服务人员的行为视而不见，也没前去制止。

任务分析：

饭店整体服务质量管理工作该由哪些人来做？有许多饭店的老总和部门经理认为，抓服务质量是质检部的事，把自己游离于此项管理工作之外，由于管理人员的服务质量管理意识不到位，工作力度不强，致使服务质量督导检查工作在饭店中流于形式。

相关知识：

饭店服务质量特点

饭店服务所需要的人与人、面对面、随时随地提供服务的特点以及饭店服务质量特殊的构成内容使其质量内涵与其它企业有着极大的差异。为了更好地实施对饭店服务质量的管理，管理者必须正确认识与掌握服务质量的特点。

1、构成具有综合性

饭店产品是组合产品，决定了服务质量的综合性特点。客人得到各部门员工提供一次一次具体的服务活动，但这些具体的服务活动不是孤立的，而是有着密切的关联，因为在连锁式的服务过程中，只要有一个环节的服务质量有问题，就会破坏客人对饭店的整体印象，进而影响其对整个饭店服务质量的评价。

饭店服务质量构成中的设施设备、实物产品是客人的主要消费对象，是满足客人需求的物质基础，是饭店服务质量重要组成部分；而服务环境、劳务服务则是饭店产品的表现形式，是饭店服务质量主要组成部分。饭店服务质量的优劣都是由宾客满意程度来体现。饭店服务质量管理中有一流行公式：100—1=0 更能反映这一点。

2、评价具有主观性

客人住店希望能物有所值，即对饭店提供的有形产品和无形产品质量心理有个期待，而不同的客人将有着不同的期待，当这种期待与实际感受没有差距的时候，他会很满意，对饭店服务质量的评价就会很高，反之亦然。饭店服务质量评价的这种主观性，要求饭店工作人员必须具有灵活性，在提供服务时要因人而异，见机行事，不可墨守陈规。

饭店管理者要正确对待客人对饭店服务质量的评价，否则，饭店将会失去客源，失去生存的基础。

3、服务项目具有时间性

时间性是指对客服务时在时间上满足客人需要的程度。客人进入饭店总希望能得到准确、快捷的服务，如希望在餐厅用餐时上菜的速度能适时，入（离）店时，希望登记（结账）省时，叫醒服务能准时，提供各种服务项目能及时等，所以，饭店根据不同服务项目在制定标准时，都有了严格的时间规定。超时的服务往往会引起客人的不满乃至投诉。

某饭店房务部对客服务标准

序号	名 称	标 准
1	散客入住	1 分钟内
2	团队入住	10 分钟内
3	处理投诉	20 分钟，否则另给客人答复
4	中英文打字	90 以上/分钟
5	订票服务	1 小时内
6	租车服务	30 分钟内
7	行李服务	5 分钟内
8	接听服务	3 声之内
9	清理 VD 房	30 分钟内
10	查 OK 房	3 分钟内
11	检查 VD 房卫生	5 分钟/间
12	开夜床服务	5-8 分钟/间
13	租借物品	3 分钟内送到房间
14	住客房维修	5 分钟内赶到现场维修
15	中式铺床	3 分钟，20 分钟内维修未完成通知前台换房
16	会议服务	提前 30 分钟开启空调、灯光、茶水、香巾准备到位，每 15 分钟续一次茶
17	大堂地面推尘	每 20-30 分钟一次
18	大堂洗手间	每小时全面清理一次
19	客用电梯	不超过 3 个烟头，每 30 分钟清理一次

4、对员工素质的依赖性

饭店的服务质量在很大程度上取决于员工的素质水平，因为饭店产品的生产、销售、消费三者是同时进行的，生产者与消费者直接见面，所以员工的素质水平也成了饭店产品质量的一个组成部份。

服务员在提供服务时的行为、举止都将影响到所提供的产品质量，影响客人对产品的满意度，所以，饭店管理者应对员工进行合理配备、培训和激励，努力提高他们的素质，发挥其服务主动性、积极性和创造性，创造出满意的员工，不断地提高饭店服务质量。

5、体现情感性

用“心”为客人服务，即情感服务，可称为中国饭店之魂，在对客服务过程中，要突出感情的投入，倡导“把客人当朋友、当亲人、当成远道而来的贵宾”，使客人生活在饭店里比在家还要温馨。情感服务常以“超常服务”来体现，也就是说为客人提供规范外的额外服务。这一点最容易打动客人的心，最容易给客人留下美好的印象，也最容易招徕回头客。在对客的感情服务中还要特别讲究温馨的语言，见到客人，一句热情的招呼，一声诚挚的问候，会使人有宾至如归之感；若能尊称其名更会让客人感觉受到了“第一关注”。如果客人走在饭店的各个角落都能受到如此礼遇，客人会感到饭店的氛围似春风和煦，溪水潺潺。客人对饭店服务质量的评价一定是非常满意，这就是饭店服务质量的情感性特点。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

- (1) 情景一反映出饭店服务质量哪方面问题？
- (2) 情景二反映出饭店服务质量哪方面问题？
- (3) 情景三反映出饭店服务质量哪方面问题？
- (4) 饭店总经理与管理人员在饭店服务质量管理中应起到什么样作用？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见进行公布。

5、教师对各组代表发言情况作以总结，对评审小组的工作进行点评。

任务完成结论：

情景一反映出部门经理与大堂副理在饭店劳务服务质量方面存在问题。语言文雅动听，规范化反映出对客人的礼节礼貌问题。

情景二反映出员工素质低，无视客人的存在，缺少情感性服务。见到客人，一句热情的

招呼，一声诚挚的问候，会使客人有宾至如归之感。事后老总也没去纠正服务人员在礼貌服务中的错误，可见饭店的服务质量标准只是流于形式，没人执行、没人监督，更无法完善。

情景三仍然反映出该饭店服务标准无人执行、无人监督问题，它的存在只是一种形式，没有发挥其标准化、规范化作用。

由此可见饭店服务质量的优劣，与管理人员的自觉性、工作力度、督导检查、管理到位与否密不可分。作为管理者在执行饭店服务质量标准时，应以身作则，率先示范。对服务人员，饭店管理者应进行合理配备、认真培训，采取各种激励手段，努力提高他们的素质，不断地提高饭店服务质量。

知识链接：

饭店服务质量内容

饭店服务质量是由饭店有形产品和无形产品构成的，其内容包括：

1、设施设备质量

饭店是利用服务设施来为客人提供服务的，在客人消费中，设施设备是客人消费的主要对象，是满足客人需求的物质基础；饭店总是以出租设备和设施的使用价值及其产品为目的，获取经济收入的。因此要求：

（1）服务设备齐全

饭店服务项目的多少是由建筑设施决定的。为了满足客人需要，不断维持与扩大客源量，高星级饭店的服务设施都比较齐全，如客房种类、餐厅数量、会议室的种类，商场、康乐、通信、车辆、邮电服务等应有尽有，以此使饭店的长期利润获得最大化。

（2）设备实用舒适

设施设备是饭店经营的物质基础，是饭店提供优质服务的先决条件，如客房中的沙发、空调、床铺、通风照明等，直接为客人使用，其使用舒适度如何，直接影响客人对饭店服务质量的满意程度；设备的使用舒适度既取决于设备配置，又取决设备维护保养，饭店每个部门都要在使用管理中负起相应的责任。

（3）保持设备的完好

设备质量完好程度是影响服务质量的重要方面。如夏日炎炎，房间空调失灵，客人大汗淋漓，无法入睡或客人夜间睡觉翻身床铺发出吱吱响声等，服务人员表现出再好的服务态度，也无法解除客人的痛苦，饭店为客人提供高质量服务便成为一句空话。设备完好的标准应是性能良好、运行正常、耗能正常。

2、实物产品质量

（1）菜食产品质量

人们常说“食比住重要”，旅游者随着时间的转移，住的变化不会太大，但食的变化很大。而饭店生产唯一的实物产品则是菜食产品，所以菜食产品是饭店质量一个重要组成部分。菜食产品质量包括菜食产品生产质量、菜食特色、菜食花色品种。生产质量取决于烹饪制作水平、食品及材料质量和管理水平等多种因素，而最终转化成菜食产品的色、香、味、形、器，整个制作过程执行标准化。各大饭店不断进行菜食创新，追求菜食特色，吸引客人。特色要有原料特色、制作特色、口味特色、形式特色、食物特色等。饭店客人来自不同地域，其消费层次、文化层次各不相同，因此，要求菜食丰富多样，表现在菜食层次多样、同一层次菜食花式品种多样，为客人创造挑选空间，以满足各层次客人的需要。

（2）服务用品质量

服务用品质量是指饭店服务人员在为客人提供服务过程中服务人员使用的各种用品，如客房部的洗洁剂、餐厅服务员为客人上菜、上酒使用的托盘等，这些用品质量高低，将会影响劳动效率，影响饭店服务质量。

（3）客用品质量

客用品质量是饭店直接提供宾客消费的各种生活用品，既包括一次性消耗用品如拖鞋、牙刷、香皂等，也包括多次性消耗用品，如浴巾、水具、各种草布、餐具等，这些用品如果质量低劣，影响客人使用，给客人带来极大的不便，进而影响客人对饭店服务质量的满意度，饭店将不断失去客源。

3、劳务服务质量

劳务服务质量是指饭店的无形产品质量，是服务人员以设施、设备为依托提供给客人的各种劳务在使用价值方面适合和满足客人心理的程度。包括：

（1）礼节礼貌

礼节是对他人态度的外表表现和行为准则，是礼貌在语言、行为、仪态等方面的具体规定。礼貌是人们之间相互尊重和友好的行为规范。礼节礼貌反映了一个饭店的精神文明和文化修养，体现了饭店员工对宾客的基本态度。客人通过饭店员工的外表，行走站立的方式，以及员工脸上的表情，感觉到饭店的形象以及自己受欢迎、受尊重的程度。服务人员在整个工作时间自身应保持干净、整洁，工作表现出积极肯干，接待客人亲切友善，为客人服务动作优美、语言文雅动听，整个服务过程符合规范化要求。

（2）职业道德

饭店员工职业道德水平的高低对于饭店的竞争力、饭店的经济效益和社会效益都有着直

接的影响。作为饭店员工应遵循职业道德标准：热爱本职工作，具有奉献精神；坚持宾客至上，服务第一；爱护企业和客人财物，珍惜职业荣誉；克己奉公、不谋私利；不卑不亢，一视同仁；钻研业务，提高技能。敬业、勤业、乐业。

（3）服务态度

饭店全体工作人员都应本着“宾客至上，服务第一”的精神，主动、热情、礼貌、周到、高效率地工作，与客人建立朋友、亲人般关系，满足客人受尊重、受关心理。只有真情服务，才能留住老顾客，进而吸引新顾客。

（4）服务技能

服务技能包括服务技巧和服务能力，服务人员具备娴熟的服务技能，是为客人做好服务工作的保证。服务技能的高低取决于服务人员的专业知识和操作技术。熟悉业务，掌握服务规程和操作规程，提高接待服务技术，将灵活的应变能力运用到对客服务中，将会提高饭店服务质量。

（5）服务效率

服务效率是指在服务过程中的时间概念和工作节奏。现代饭店之间的竞争在很大程度上可以归结于服务效率的竞争，尤其是在硬件配置高度同质化的情况下，更简洁的服务流程和更贴近顾客需求的产品设计往往能为饭店赢得空前的竞争优势。饭店服务效率有三类：一是用工时定额表示的固定服务效率，如我国饭店规定客房服务员每天清扫房间数为 14 间，作为一天的工作量，平均清扫一间客房用 0.5 小时，宴会摆台时间每台规定在 5 分钟之内完成等；二是用时限来表示的服务效率，如办理散客入住用 1 分钟时间完成，客人租借物品 3 分钟内送到房间等；三是有时间概念，但没有明确的时限规定，如设备坏了报修后多长时间来维修等，这是靠客人的感觉来衡量服务效率，超过了客人接受的时限，将会引起客人不满，出现了服务质量问题。

（6）安全卫生

没有安全就没有旅游业的生存与发展，安全是旅游业的生命线。饭店应采取有力措施保护客人生命与财产安全，保护员工和饭店安全，给客人一个安全居住环境。卫生工作关系到企业的信誉和经营，又关系到社会精神文明建设，更关系到广大消费者的身体健康乃至生命安全，饭店提供给客人使用的一些物品，保证做好消毒处理，如卫生洁具、客用口杯、茶杯等；餐具的卫生要求是“四过关”：一洗、二刷、三冲、四消毒，保证餐具无油腻、无污渍、无水迹、无细菌。

4、环境质量

饭店环境质量是确保顾客和员工的身心健康的重要因素。它包括饭店所处的自然环境和人际环境。自然环境是指饭店内外部自然风景、绿化布局。人际环境是指饭店服务员、管理层与客人之间的相互关系。幽雅舒适的环境使人精神愉快、反应敏捷、工作效率高，人与人之间的关系融洽，给客人以感官上的享受和心理上的满足。

5、宾客满意度

饭店服务质量如何，最终要由顾客来评价。因此，顾客的满意程度是饭店服务质量内容构成部分。

任务名称 2 质检部管理人员工作态度

知识点：

- 1、熟悉饭店服务质量保证体系
- 2、掌握饭店服务质量保证体系核心内容

能力点：

- 1、对饭店服务质量问题的出现能马上作出反应
- 2、能采取积极措施，合理地解决问题。

任务实例： 成功的“服务补救”

“今天中午我用餐后回房间，碰巧在楼层碰到服务员，我让她差十分两点叫醒我，可是两点十分时，我还……（回头看了一眼音响师）那边有录音，下面的我就不讲了。”这段话是在某城市一饭店总经理培训班上一位教授讲课时说的话。教授的话可能是有意或无意的，但有位旁听者——该店质检主管可听的清清楚楚。

一个小时后，课间休息，质检主管便来到客房部总机值班室了解情况，值班话务员说中午没有客人要求叫醒服务。质检主管又看了值班记录，确认没有任何叫醒服务记录，便直奔客房部楼层服务中心，找到当值领班小邵，询问讲课教师入住的楼层由哪位服务人员负责。小邵说那名员工已经下班回家了。质检主管又问能否联系到她，小邵说估计联系不到。看质检主管追问的这么急，小邵便问有什么事情，非得现在找到楼层服务员。质检主管就把刚才教授讲的事情讲给领班听。刚说完，小邵脸上刚才的微笑没有了，眼神中流露出一丝惊恐。质检主管一看便问：“教授不会是跟你说了，你没有叫醒教授吧。”这时小邵才回过神来，对质检主管说，教授中午回来时在走廊碰到她，要求中午叫他，我回服务中心后忙起工作就忘的一干二净了，这可怎么办啊？质检主管听了小邵的陈述后，对小邵说：“如果教授今天不在培训课上提起，我们的服务会在教授的心中大打折扣，会造成不良影响。教授下午 6：00 下课，晚上 10：00 左右的火车回广州，你要在这段时间内做一些补救措施，把影响降到最

低。“经过短时间的协商，她们决定做以下工作：（1）将这一情况通报部门经理以及值班经理；（2）为教授房间内配备一个果篮，并配一张精致的歉意卡；（3）教授下课回房后，要在第一时间内向教授当面真诚致歉，并主动承认自己的一时失误给教授带来的不便，恳求客人原谅。

时间一分分的过去，对小邵来讲，却过的很漫长。6：00 准时下课，10 分钟后，质检主管通知小邵：“教授乘电梯回房间。”小邵和值班经理带着果篮敲开了教授的房间，说明了来意，并诚恳的向客人表示了歉意，教授明白了个中原因的同时，也对饭店在接待工作中为一点点的失误力争去弥补感到了吃惊，经过有效而又良好的沟通之后，教授言语中流露出想购买一些本地特产的意思，小邵主动当了教授的临时导游，在陪着客人购物回饭店后，教授还主动的给小邵留下了电话号码，并对小邵的诚实和热情给予了很高的评价。小邵在与教授微笑道别时说：“您的这次之行虽然出现了一点点小的差错，但我相信，正是这一点点差错，会让您在心里留下一个美好的回忆。”

（本案例选自《饭店服务质量管理与案例解析》陈志学编著 中国旅游出版社）

任务分析：

零投诉的饭店不存在，零投诉的部门不存在，零缺点的员工更不存在。饭店服务质量问题总是会出现在任何时间和空间。所不同的是存在的问题数量和层次，这是一个无可回避的客观现实。作为饭店管理者所应做的是积极地采取妥当的措施，将出现的服务质量问题的后果对客人的影响降至最小，避免矛盾的扩大化，遇到客人对饭店服务质量不满甚至投诉问题，最为有效的办法，就是通过一些真诚的为客人着想的服务赢得客人，在日常工作中与客人建立起良好和谐的关系，使客人最终能够谅解饭店的一些无意的失误。

相关知识：

饭店服务质量体系的建立

服务质量是饭店经营管理的生命线，已成为业内人士的共识。但如何加强服务质量管理，使企业在激烈的市场竞争中处于领先地位，已成为各饭店研究的课题。

（一）饭店的服务质量保证体系

服务质量保证体系是从确立质量方针目标，制定管理职责，指定质量管理负责人，建立服务质量管理的各级组织，按服务质量环指出的方向，进行运作的具有一整套管理制度和操作标准的管理机制。它是一个由饭店全员参加，保证饭店服务质量持续改进，最终让客人满意的系统工程。

1、制定饭店质量方针和质量目标

质量方针要确认饭店的服务等级、饭店的形象和信誉、服务质量各项目标、改进服务质量的措施及各级质量管理人员的作用。质量目标要解决的是满足客人需要、让客人满意、预防质量问题发生、实施全面质量管理(全员参加)、对服务质量进行评估、改进、预防对社会和环境的不良影响等。

2、制定管理职责

饭店要指定专人负责服务质量的管理工作,提供人员和物质资源,确认质量体系结构,在接待客人的活动中,使其发挥作用。

3、制定和完善各项规章制度和操作规程标准

这是服务质量检查、控制、评估的标准和依据,使质量管理合理化、规范化,避免出现职责不清、相互脱节、相互推诿等现象。

4、建立以市场开发、服务设计、服务提供、评估改进为主的服务质量环。各部门按服务质量环指出的方向执行工作任务,使服务质量保证体系开始运作和不断循环。

为了使服务质量保证体系有效运作,关键要掌握该体系的市场开发过程、设计过程、服务提供过程、服务业绩分析改进等内容。具备这些要素并把这个体系投入了接待客人的运作中,就标志饭店真正建立了完善的科学的服务质量保证体系。而饭店一旦建立了这个体系,就使饭店对服务质量的管理走上了标准化、规范化、制度化和国际化的轨道。

(二) 饭店服务质量保证体系核心内容

饭店建立服务质量保证体系目的就是为客人提供优质服务,最大化满足客人一切需求,因此,饭店服务质量核心内容就是保证服务活动标准化、规范化、程序化。

1、服务质量标准化

为确保饭店服务质量的基本水准和客人的基本满意度,各饭店应按照 ISO9000 质量认证标准,保证设施设备、实物商品、劳务质量和管理等方面的质量,以顾客需求为中心制定各项服务质量标准,保证质量标准的可操作性,使定性和定量相结合,各项指标相配套,又要自成体系。

2、服务方式规范化

饭店规范化的服务方式应是让客人有舒适感、安全感、方便感、受到尊重感。因此要求饭店为客人提供的服务方式具有科学性、统一性、潮流性。科学性是要求服务方式合理并能满足客人需要,如进入餐厅的客人落座后,先为之送上香巾,让客人感到清爽轻松,若送上热毛巾,应夹起毛巾一角提起抖开,为的是让毛巾内层的热量散去,提醒客人,以免烫了,又让客人有了受尊重的感觉。统一性是要求服务方式的统一,以显规格,如香巾托所放的位

置，一般习惯放在骨碟的右侧，但服务员摆放和客人使用都感不方便，因此要求摆放在骨碟左侧，但由于习惯服务员各桌摆放位置不统一，这样会给客人以杂乱无章、服务随便之感。潮流性是指饭店服务方式不能一成不变，应随着时代潮流和变动方向，给客人以新鲜感和最具合理感。如某一酒楼不仅为客人提供精美的菜单，还将部分切配好拼盘后但未加工成熟的菜肴实物，置于四周带有玻璃的餐车里，推到客人面前加以推介，既诱发客人的兴趣和接受，又加快了点菜的速度，这一服务方式得到同行的纷纷效仿，便形成了潮流性的服务方式。

3、服务过程程序化

程序化是指管理者一般把反复出现的业务编制成具有相对确定性的程序，执行人员只要按照编好的程序去做，就能得到较好的效果。饭店的服务工作贯穿在客人到店前的准备工作、客人到店时的接待工作和客人离店时的结束工作三个基本环节，服务过程的程序化应包括服务前、服务中、服务后三个阶段。如餐厅服务从迎接客人开始，经过迎宾、引宾入座、敬献菜单、聆听客人点菜，上菜、派菜，斟酒、席间服务、结账、送客等系列过程，每个过程均有一套标准的要求。它注重操作的规范和程序，以保证整个服务过程的行动如流水般地流畅、顺利，给人以赏心悦目的感受。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

- (1) 质检主管听到了教授的话语之后做如何反应？
- (2) 对服务中的一些突发事件，最有效的解决办法是什么？
- (3) 你认为对客服务中最可怕的事情是什么？为什么？
- (4) 你如何评价这位质检主管？
- (5) 你认为饭店怎样做才能将服务质量问题降低到最低点？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见进行公布。

5、教师对各组代表发言情况作以总结，对评审小组的工作进行点评。

任务完成结论：

质检主管听到了教授的话语之后，利用课间休息时间及时进行了调查、了解、分析，为客房部领班小邵赢得了补救失误的时间，其行为决定了最终的结果。

对服务中的一些突发事件，我们往往会感到恐惧，有时会不知所措，对于突发事件有

时我们会制定预案，如饭店火灾的紧急预案程序，但更多的时候，在处理服务中的突发事件上，最有效的办法就是如何在最短的时间内及时地协调解决好一个个突发问题。服务中出现问题并不可怕，怕的是饭店不去正视问题，不去采取措施及时补救，就像此案例一样，有效的补救结果也许更完美，更能让客人发生心理变化之后，在脑海里留下一道深深的美好回忆。

在对客服务中，不可能不出现一丝一毫的差错，但最怕的是当差错出现后，客人的沉默，服务人员的回避，造成客人的流失，服务下降。因此，管理者及服务人员在对客服务中，要用心去关注、感受客人的每一个动作、每一个眼神、每一句言语，正如这个案例中教授有意无意的一句话，便引起了质检主管的足够重视，及时了解、及时沟通、及时补救，最终达到了在通常情况下达不到的效果。

本案例中的质检主管是称职的，他有很强的敏锐性，从教授不经意的讲话中立即捕捉到“坏”信息，并能马上去补救。为饭店挽回了声誉，维护了企业的形象。

作为饭店应建立完善的服务质量保证体系，全体员工认真学习和掌握服务质量保证体系核心内容，按照标准为客人提供服务，在此基础上，用心去关注客人，根据客人需要提供个性化服务；提高员工素质、业务水平、服务技能，以提高饭店服务质量。

知识链接：

饭店部分部门服务标准

（一）前厅服务

- 1、饭店收到已离开客人信件应保留半月后再寄回。
- 2、饭店大厅的噪声一般不得超过 70 分贝。
- 3、依据国际饭店管理经验，超额订房的额度一般控制在 5%—15%。
- 4、总台的理想高度是 120—130cm，柜台内侧有工作台，其台面高度为 85cm。
- 5、若客人未讲清楚房间需要预订几天，通常饭店视为预订一天。
- 6、每天核对散客预订通常要进行三次。
- 7、饭店的客用保管箱供客人免费寄存贵重物品，保管箱的数量一般按饭店客房数的 20%来配置。
- 8、前厅温度保持 15—25℃比较适宜。
- 9、大堂地面每隔 20 分钟要用大尘拖全面清洁一次。
- 10、大厅内铺有地毯每天要吸尘 3—4 次，每周清洗一次。
- 11、为了不影响客人使用洗手间，清洁工作通常安排在夜间或白天客人较少时进行。

- 12、PA 员工在无碍地带打蜡，每 30 分钟完成 90—100 平方米工作任务。
- 13、每周所有电话必须进行一次消毒。
- 14、门童在 30 秒钟内要提供开车门服务。
- 15、大堂、客人免费休息沙发方位不能少于 15 个座位，大堂的烟缸不能超过 3 个，公共电话筒每天要用三次酒精消毒。
- 16、大堂副理巡视不能少于 5 次，随时掌握大堂动态。
- 17、散客入住手续 3 分钟完成，大型团队入住不能超过 10 分钟，结账不能超过 3 分钟。
- 18、商务中心转、收发传真在 30 分钟以内要完成，打字错字率不能超过 3‰。
- 19、大堂空气不能超过 5 个毫克立方米，二氧化碳不能超过 0.1%，可粒吸收不能超过 0.1 毫克，清风量 200 立方/每小时。
- 20、客人在前厅服务台等接待的时间——客人一旦步入前厅服务台，不管是办理迁入登记下榻还是有事问询，前厅服务台接待人员必须在 60 秒之内问候客人，欢迎客人的到来，否则便是缺乏服务礼节。
- 21、客人办理迁入登记手续的时间——前厅服务台接待人员不仅要热情地为客人办理迁入下榻手续，而且要遵守服务效率时间，即为客人办理下榻迁入手续所用时间限定为 2 分钟。
- 22、客人迁出结账时间——为客人办理迁出结账及其收银手续限定高效率服务时间为 1 分钟。
- 23、电话服务——客人往来饭店之间的电话交际要在电话铃 3 响之内给予回答，接通。
- 24、总服务台必须有 24 小时的电话服务。

（二）客房服务

- 1、叫醒服务时，若房内无人应答，则应在 5 分钟后再叫醒一次。
- 2、对卫生间进行喷洒消毒使用浓度为 1%—5%漂白粉澄清液。
- 3、每个地毯工每天一般负责 5 间客房的地毯洗刷任务。
- 4、在饭店范围内定期喷杀虫药一次。
- 5、楼面服务台接听电话的规范使用“您好，X 楼服务台”，要求在铃响三次以内接听。
- 6、代客洗烫衣服加快时间通常是在 4 小时内完成。

- 7、会议服务应每隔约 30 分钟续水一次。
- 8、电冰箱冰盒模内放置凉开水不宜太满，4/5 即可，如冰块无人食用，5—7 天换一次凉开水。
- 9、三星级饭店每间普通信封、航空信封和国际信封各不少于 2 个。
- 10、三星级饭店地巾的规格不小于 700mm×400mm，重量不低于 320 克。
- 11、饭店客房内的香皂一般小于 25 克。
- 12、我国星级饭店客房用床的行业标准规定，三星级饭店的单人床尺寸为不低于 100cm×200cm。
- 13、国家行业标准，二星级以上饭店客房必须配备小冰箱。
- 14、三星级以上饭店至少各配备 2 个西服架、裙架和普通衣架。
- 15、星级饭店物品配备要求，四、五星级饭店客房内小酒吧应配备烈性酒不少于五种。
- 16、维修房的英文缩写是“0.0.0”。
- 17、电视机应放在通风良好的地方，放置位置要距离墙 5cm 以上。
- 18、电视机开启后，正常情况下屏幕在 5 秒钟之内发光。
- 19、电炉一般不准在客房内安装使用。
- 20、茶渍污染了地毯，可用苏打水清洗，再用白色清洁的布擦干。
- 21、细菌总数 2000 个/m³，适宜温度：夏季 24—26℃，冬季 16—20℃，适宜湿度：30—70℃，适宜风速 0.1—0.15 米/秒，照明度 50—100 勒克斯，噪声白天 45 分贝，夜晚 35 分贝。
- 22、我国星级饭店评定标准规定：标准间客房净面积不能小于 12 平方米，高度不能低于 2.7 米。
- 23、客房一般要占饭店总面积 70%以上，从事客房管理和服务人员要占整个饭店从业人员的 1/3 左右。
- 24、四、五星级饭店的方巾不小于 320mm×320mm，重量不低于 55 克。
- 25、四、五星级饭店的香皂每间房不少于二块，每块净重不低于 30 克，面巾净重不低于 45 克。
- 26、西式铺床时，毛毯或盖被要求中线对齐，上端距床头约 30cm。
- 27、会议服务在开会前半小时服务员要在会议桌上摆上茶杯、便笺、铅笔等。
- 28、如果发现客人一整天未摘下“请勿打扰”牌，且未见客人出入，应及时报告

上级，以防意外。

29、一般客房服务员做一个西式床，规定要在 3 分钟内完成。

30、五星级饭店使用本质梳子，四、五星级饭店除配备基本的卫生间物品外，还应配齐剃须刀、指甲锉、棉花球、棉签等物品。

31、空房和双锁房的英文缩写是 V 和 D.L。

32、我国饭店人员安排基本按照每间客房按 1.2—1.5 人配置。

33、客房设备的全面更新一般是五年一次。

34、星级饭店标准规定三星级床垫不小于 2000 mm×1000mm，四星五星级床垫不小于 2000 mm×1100mm。

35、枕芯尺寸三星级要求达到 700 mm×400mm，四、五星级要求达到不少于 750mm×450mm。

36、客房每周进行一次紫外线或其他化学剂消毒剂灭菌，防止细菌传播。

37、在安放电视机时，为了便于电视机散热，机后离墙部不可小于 10cm。

38、宾客收看电视时，人与电视机之间的距离应保持在屏幕对角线的 5—6 倍。

39、客房棉制品、床单等，应保证有 3 套周转，最少 2.5 套，棉制品洗 110—120 次便不能再用，需要更换。

40、毛毯、床罩、窗帘 3 个月应洗一次（特殊情况脏了就马上洗）。

41、客房服务员每人每天要负责整理 16—18 间客房（国际饭店饭店业标准），我国饭店客房服务员每人每天负责整理 10—13 间客房。

42、客房服务员整理一间客房的时间为 25—30 分钟，同进要达到整洁、舒适、方便、安全标准。

43、客人临时需要的浴巾、加床等额外服务，要在客人呼叫开始 10 分钟之内送进客人房间。

（三）餐厅服务

1、服务员引领宾客时应走在宾客的左前方（1 米）2—3 步，引领宾客上楼应在楼梯的外侧。在梯道、走廊等狭窄处需让行，可以采取侧行步。

2、品质优秀的啤酒注入杯中时，泡沫应保持时间 3—5 分钟。啤酒最佳饮用温度 6—8℃；白葡萄酒 8—10℃。香槟酒和有汽葡萄酒为 4—8℃。

3、鲜啤酒的保质期 3—7 天。

4、新榨的果汁保鲜只有 12 小时，过时不能再食用。

5、签字仪式开始后，服务员手托装有香槟酒杯的托盘，分别站在距签字桌两侧约 2m 处。

6、斟茶时应斟水杯的半杯为宜。

7、杯花的高度不能超过 30cm。

8、口布的大小规格各地不尽相同，实际使用 45cm—50cm 见方的口布最为适宜。

9、餐巾的形状要求成正方形。

10、餐厅烟缸内的烟头、烟灰先熄灭再处理，烟灰缸烟蒂不能超过 3 个。

11、中餐宴会 10 人位标准餐台的直径为 1.8m，通常宴会每桌占地面积标准为 10—12 平方米，台布规格为 2.2m—2.4m。

12、服务员斟酒完结应顺势转动酒瓶 1/4 圈。

13、服务员向客人示酒时，左手托住瓶底，右手握住瓶口，使瓶口倾斜 45°。

14、高级宴会开始前可提前 5 分钟将红葡萄酒和白酒斟好。

15、煮沸消毒是将洗净的餐具在沸水（100℃）中煮 1 分钟即可。

16、餐厅蒸汽消毒时间不得少于 15 分钟。

17、鲜黄花菜中所含的秋水仙碱在体内氧化成为氧化二秋水仙碱有剧毒，2—20 毫克可使人致死。

18、将餐具、酒具放置在高锰酸钾溶液中，约 3—8 分钟即可消毒。

19、宴会有小型、中型、大型之分，1—10 桌为小型宴会，11—20 桌为中型宴会，20 桌以上为大型宴会。

20、温白酒是将白酒倒入事先准备好的温酒器皿内用热水加温，酒温一般掌握在 30—35℃之间即可。

21、香槟酒和有汽葡萄酒的最佳饮用温度是 4—8℃。

22、为客人点烟服务时，打火机的火苗一次最多只能为 2 位客人点烟，如果还有宾客需要点烟，必须重新打火。如果火柴点烟，必须划一根火柴为一位客人点烟。

23、凡使用冰桶的酒，从冰桶取出时，应用一块口布包住瓶身。

24、斟香槟酒时，应将酒瓶用餐巾包好，先向杯中注入 1/3 的酒液，待泡沫退出后再续斟到八分为宜。

25、餐桌的高度应保持在 72—76cm 之间，不能过高或过低。

26、餐厅中餐椅的标准高度在 45cm 左右。

27、宴会插花高度以不档视线为宜，一般 30cm 左右。

28、服务各类酒水时，应有不同的温度，红葡萄酒掌握在 15—20℃，白葡萄酒一般在 8—10℃，啤酒的饮用温度是 6—8℃。

29、特级碧螺春宜用 75—80℃的水泡茶。

30、茶中含咖啡碱和茶多酚分别为 2—5%，10—20%的是真茶，否则都是假茶。

31、客人等候点菜的时间——当客人步入餐厅就座后，餐厅服务员最迟要在 2 分钟之内来接待客人，为客人点菜。

32、菜点服务到桌的时间——当客人点菜以后，客人点的菜点要及时服务到桌，早餐为 10 分钟，午餐和晚餐均为 20 分钟。

33、清桌——客人就餐完毕并离开餐桌，服务员要在 4 分钟之内完成清桌，并重新摆台。

34、送餐服务客人在客房内用电话点菜用餐，其菜点要及时送进客人的客房；送餐服务限定时间，早餐送餐服务要在 25 分钟之内送到；午餐送餐服务为 30 分钟；晚餐送餐服务限定在 35 分钟之内。

35、客人在酒廊等候服务时间——客人在酒廊就座以后，服务员要在 30 秒之内前来为客人服务。

36、客人酒水服务到桌的时间——在营业低峰时，客人的酒水饮料应在 3 分钟之内服务到桌；在营业高峰时要在 5 分钟之内服务到桌。

37、酒廊餐台清桌——客人离开酒廊餐台后，要在 2 分钟之内完成清桌，并保持清洁，以便迎接新的客人入座。

38、每位餐厅服务员每人每天要负责完成 40—50 位客人的点菜、送菜服务。

（四）康乐服务：

1、我国饮用水细菌指标规定 1 毫升水中细菌总数不得超过 100 个。

2、饭店游泳池最小尺寸为 8×15m，推荐尺寸为 8×18m，水深为 1.2—2.4m 为宜。

3、饭店保龄球的球道一般为 8—12 道，每局最高得分为 300 分。

4、桑拿浴分为干蒸汽浴和湿蒸汽浴两种，干蒸汽浴又称芬兰浴，湿蒸汽浴又称土耳其浴，二者都是在气温高达 45—100℃的空房里进行的一种沐浴健身方式。

5、热水按摩浴池的水温为 40—42℃，温水按摩浴池的水温为 37℃，冷水按摩浴池的水温一般为 4—8℃。

6、台球通常分为英式和美式两种，通常由 2—4 人参加，以击球进袋计比分输赢。

7、台球室内的球桌摆放要求两桌间距不少于 2.5—3m，室温保持在 20—22℃，相

对湿度 50—60%。

8、高尔夫球的比杆比赛可在 9 个球洞上进行。

9、卡拉 OK 大厅散座的客人离座后，其桌椅 2 分钟内应清查完毕，以准备迎接下一批客人。

10、卡拉 OK 包房的室内温度应保持在 20—24℃左右。

11、健身房各种健身器材的完好率应保持 100%。

12、KTV 包房服务员为了满足客人对茶水的需要，应隔 20 分钟叩门后进入包房进行服务。

13、游泳场内儿童戏水池连续供给新水中的余氯浓度应保持在 0.3—0.5mg/L。

14、公共浴池每次补充新水的水量应不小于池水总量的 20%。

15、游泳池水细菌总数不超过 1000 个/L，才符合卫生标准。

16、康乐场所必须有 3 个以上出入通道保持畅通。

17、康乐经营的抽奖活动，最高奖的金额不能超过 5000 元。

18、娱乐场所发生重大案件，应在 2 日内向省级有关管理部门报告。

19、对违反治安管理行为的人予以拘留处罚，拘留期为 1—15 天。

20、赌博或者为赌博提供条件，可处 15 日以内拘留，可以对单位并处 3000 元以下罚款。

21、卖淫嫖娼以及介绍或者容留者，处 15 日以内拘留、警告或者依照规定实行劳动教养，并处 5000 元以下罚款。

22、卡拉 OK 包厢的面积不得少于 6 平方米。

23、安装台球桌时，要尽量确保水平稳定，标准英式球台长 3.65m，宽 1.82m，高 0.85m。

24、高尔夫球场占地约 60 公顷，设 18 个球洞，每个洞相距 100—600 码（1 码=0.9144m）。

25、保龄球重量有 6 磅到 16 磅共 11 种规格。

26、世界台球名将常选用 137.16 cm 长度的球杆，台球界将这一长度视为“神奇长度”。

27、KTV 包厢电视机长期未用再使用时，使用时间应保持 2 小时以上，以保证电视机内部防潮。

28、娱乐场所空调的过滤器每 20 天清洗一次，以保持通风顺畅。

29、保龄球发球区有 7 个目标箭头对应 10 个球瓶。

30、网球场平均照明度应大于 600 勒克斯。

31、游泳池的水质 PH 值应控制在 6.5—7.8 之间。

32、冬季游泳池的室温与水温应保持在大致 25℃。

（五）工程维修服务：

1、背景音乐要保持令人轻松愉快的心情，一般以 5—7 分贝为宜。

2、电视机长期不使用时，应装入包装箱内，再通电使用时，时间应在两小时以上。

3、电冰箱电流一旦中断，要等 5 分钟后再接通。

4、搬动电冰箱时，箱体应直立，倾斜度不得超过 45 度角。

5、空调器中的过滤器应每 3 周清洗一次。

6、客房维修——如果客人用电话通知前厅部或电话总机有关客房要维修的项目，工程维修人员要在 5 分钟之内到达客房维修地点。

7、公共场所如餐厅、会议厅等的维修项目——工程维修人员在接到维修电话或维修通知单后 15 分钟之内赶到维修地点，以便及时维修。

8、会议设施布置——饭店多功能厅经常被使用，特别是大小型研讨会，贸易洽谈会等；会议的一切安排、布局，如音响、灯光等，工程人员负责在会议开始前 1 小时全部安排好，保证会议效果。

（六）其他服务

1、第一印象是人际认知、人际交往中形成的对他人的视觉，最快认知与交往需 3—5 秒钟时间，慢则也只需 45 秒钟时间，第一印象占个人形象的 70%—90%。

2、我国的鞠躬礼分为一鞠躬和三鞠躬两种，日本分为坐（跪）礼和站礼两种，行鞠躬礼时上身倾斜度有 15°、30—45°、90° 几种。

3、介绍分为自我介绍和他人介绍两种，自我介绍的内容应根据需要作或繁或简的取舍，最好在 1 分钟之内完成。

4、礼宾次序中的位次，客体一般以（右）为尊为大。

5、安全出口，疏散走道和楼梯口设置的灯光疏散指示标志应设在门的顶部，疏散走道转角处应设在距地面 1 米以下的墙面上，设在走道上的指示标志的间距不得大于 20 米。

6、使用消毒柜操作程序是将洗刷干净的杯具放入柜内，温度调至 120 度，做 12 分钟消毒即可。

7、杀虫剂罐内溶剂多为易燃液体，切勿在近火源的地方使用，不要放置在高于 50 度的地方。

8、地毯的更新周期一般为 5 年。

9、合理设计沙发的高度一般以 35—40cm 为宜，比较有舒适之感。

10、配好的氯亚明溶液对器具消毒的药效可保持一天。

11、我国规定菜果中汞含量不能超过 0.5 毫克/千克。

12、我国规定油脂中的水分不得超过 5%。

13、插在夏季一般是 2 天换一次，用自来水插花时最好将水放置 1 天再使用。

14、使用花泥插花前，花泥应在清水中浸泡 1—2 小时。

15、用蜡封好的鲜花插入注入清水的花瓶内，每日换新水，一般开花能达 1—3 天。

16、插花烫封针法要求将剪好的花茎切面浸入开水 1—2cm，时间为 1—2 秒钟，把茎切面烫死即可。

17、蛋白质中有 20 多种氨基酸，其中有 8 种是人体不能合成的。

18、一般成人每日需要 80 克蛋白质，脂肪的需要量一般成年人每日需要 50 克左右。

19、人体如果损失了 20%的水，便无法维持生命。

20、卫生许可证二年复核一次。

21、人体运动中肌糖元分解成乳酸释放能量，休息后，人体又能把堆积的乳酸“回炉”，其中有 4/5 还原成肌糖元贮存起来。

22、大厅前面车道宽度不能少于 4.5m，人行道、残疾人通道宽度不能少于 2.5m，坡道不能大于 12°。

任务名称 3 现代饭店质量管理方法

知识点：

1、掌握现代饭店质量分析方法：

(1) ABC 分析法、(2) 因果分析图法

2、掌握现代饭店质量管理方法：PDCA 循环法

能力点：

1、能对饭店服务质量问题采取有效的方法加以收集。

2、能正确运用 ABC 分析法、因果分析图法对收集到的服务质量问题进行归类、分

析，找到原因所在。

3、能用 PDCA 循环法进行饭店服务质量管理。

任务实例：

饭店质量问题统计表

质量问题	问题数量	比率%	累计比率%
菜肴质量	235	67.1	67.1
服务态度	62	17.7	84.8
外语水平	29	8.3	93.1
娱乐设施	17	4.9	98.0
其他	7	2.0	100.0
合计	350	100.0	100.0

任务分析：

根据所给的数据绘出巴雷特曲线坐标图，对质量问题进行分类，归纳出 A 类问题、B 类问题和 C 类问题，所占质量问题总体百分比各是多少，提出防范和改进措施。

相关知识：

现代饭店质量管理方法

质量分析是现代饭店质量控制与管理的基础，影响饭店服务质量的因素是错综复杂的，多方面的，要解决这些问题，必须要对产生质量问题的原因进行分析，质量分析方法很多，比较适合于饭店服务质量分析的方法有 ABC 分析法、因果分析法。

（一）ABC 分析法

1、ABC 分析法的定义

ABC 分析法又称巴累特分析法、ABC 分类管理法、重点管理法等。它是根据事物在技术或经济方面的主要特征，进行分类、排队，分清重点和一般，以有区别地实施管理的一种分析方法。由于它把被分析的对象分成 A、B、C 三类，所以称为 ABC 分析法。

ABC 分析法的基本原理，可概括为“区别主次，分类管理”。它将管理对象分为 A、B、C 三类，以 A 类作为重点管理对象。其关键在于区别一般的多数和极其重要的少数。

ABC 分析法以“关键的是少数，次要的是多数”这一原理为基本思想，通过对影响饭店质量问题的诸多因素的分析，以质量问题的个数和质量问题发生的频率为两个相关的标志，进行定量分析。

首先收集数据，确定构成饭店质量问题因素的数据，再计算出每个质量问题在质量总体中所占的比例，然后根据一定分类标准，进行 ABC 分类，找出对饭店质量影响较大的一至两

个关键性的质量问题，并把它纳入饭店当前的质量控制与管理中去，这样既保证解决重点质量问题，又照顾到一般质量问题，实现有效的质量管理。

2、ABC 分析法分析饭店质量问题的具体步骤

(1) 确定关于饭店质量问题信息的收集方式

具体方式有：质量调查表、经营数据分析、员工意见反馈、文案调查、现场巡视、顾客座谈、客人投诉和各部门检查记录等。

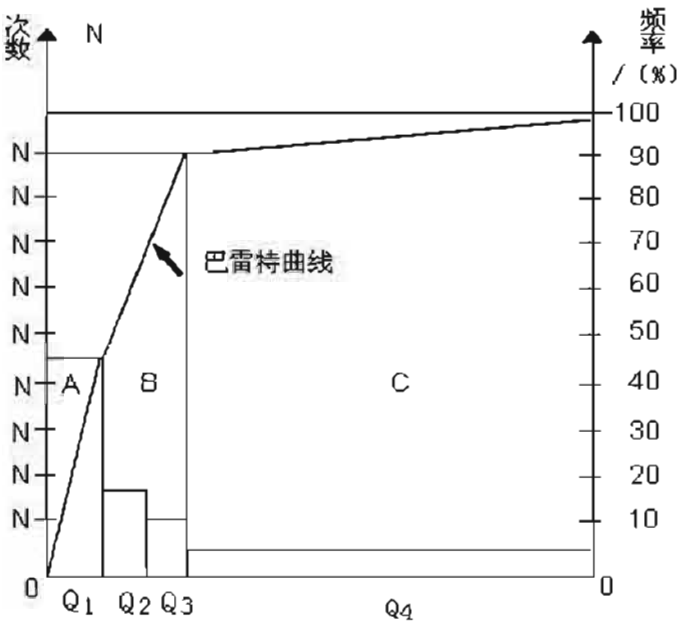
(2) 将会收集到有关质量问题的信息进行分类

对饭店服务质量的分类一般有：服务态度、服务技巧、服务效率、语言水平、饭店设备、实物产品等。类别不宜太多，然后统计出每类质量问题出现的次数，计算出每类质量问题在总体中所占的百分比。分类时，对一些出现次数较少的质量问题可归结到一类。

(3) 作巴累特曲线图

巴累特曲线图有两条纵坐标，左边纵坐标轴为质量问题出现的次数，右边的纵坐标轴为质量问题出现的频率(%)；以累计因素百分数为横坐标，排列方法从左到右按出现次数的多少循序排列，如图所示中 Q1、Q2、Q3、Q4。按 ABC 分析表所列示的对应关系，在坐标图上取点，并联结各点成曲线，即绘制成 ABC 分析图。

巴累特曲线图



A 类是关键问题，累计频率百分数在 70%~80%区间。

B 是一般性的问题，累计频率百分数在 10%~20% 区间。

C 类是次要问题，累计百分数在 10% 左右区间。

(4) 进行分析，找出主要问题

根据巴累特曲线图的划分可知，在饭店质量问题中：

①A 类问题是饭店存在的主要问题。它在饭店质量总体问题中占 60%~80% 左右。由图可知，A 类问题的个数仅有一个问题，但它在饭店质量问题总体中占了 65%，说明 Q1 是关键少数问题。这一类问题解决了，饭店的服务质量将有大幅度提高。所以饭店应把 A 类问题作为当前质量控制与管理的重点。

②B 类问题是饭店存在的一般问题。它占饭店质量问题的 15%—25%。不作为饭店当前控制与管理的对象，但管理人员必须予以重视，避免其出现上升趋势。

③C 类问题是饭店存在的次要问题。它包括问题的个数很多，但它只占饭店质量问题总数的 5%-15%。这类问题的出现带有较大的偶然性，管理人员可以不为此事花费精力。

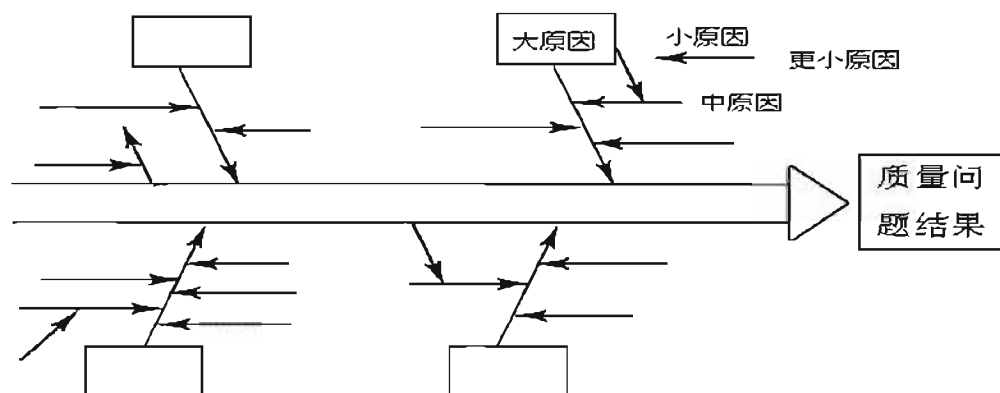
(二) 因果分析图法

用 ABC 分析法分析出影响饭店质量问题的因素，可这些问题是怎样产生的，必须作出原因分析，因果分析图法可解决这个问题。因果分析图法是分析饭店质量问题产生原因的简单而有效方法。

1、因果分析图的概念

因果分析图又叫特性要素图、树枝图和鱼刺图等，是对产品质量问题的原因进行分析的图解法。

饭店经营中，影响产品质量的因素多种多样，这些因素往往又错综复杂地交织在一起，而因果分析图能清晰、有效地整理和分析出产品质量和诸因素之间的关系。如图所示：



2、因果分析图的步骤

(1) 明确要解决问题的准确含义，即通过 ABC 分析法找出 A 类质量问题，并用确切的语言把质量问题表达出来，并用方框画在图面的最右边；

(2) 饭店发动全员人员分析、找出 A 类质量问题产生原因。从这个质量问题出发先分析大原因，再以大原因作为结果寻找中原因，然后以中原因作为结果寻找小原因，甚至更小的原因；

(3) 画出主干线，主干线的箭头指向质量问题，再在主干线的两边依次用不同粗细的箭头线表示出大、中、小原因之间的因果关系，在相应箭头线旁边注出原因内容。

对影响饭店服务质量的大致原因可以从人、方法、设备、原料、环境等角度加以考虑。

质量管理方法

在现代饭店的质量管理中，通常采用 PDCA 循环法对饭店的质量进行控制和管理。

(一) PDCA 循环法概念

PDCA 循环又叫戴明环，是美国质量管理专家戴明博士首先提出的，它是全面质量管理所应遵循的科学程序。PDCA 是英语单词 Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和 Action(处理)的第一个字母，PDCA 循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序，是企业进行全面质量管理活动的全部过程，是质量计划的制订和组织实现并不停顿地周而复始地运转的循环过程。

(二) PDCA 循环的阶段和步骤

1、第一阶段——计划 P (Plan) 阶段

通过质量现状调查、经营数据分析、员工意见反馈、文案调查、现场巡视、顾客座谈、客人投诉和各部门检查记录等方式找出饭店服务质量所存在的问题，分析产生问题的原因，并找

出影响问题的主要原因，针对这些主要原因制定相应的对策措施。

2、第二阶段——执行 D (Do) 阶段

针对上一阶段所规定的内容要求予以实施，其中包括计划执行前的人员培训。它只有一个步骤：执行计划。

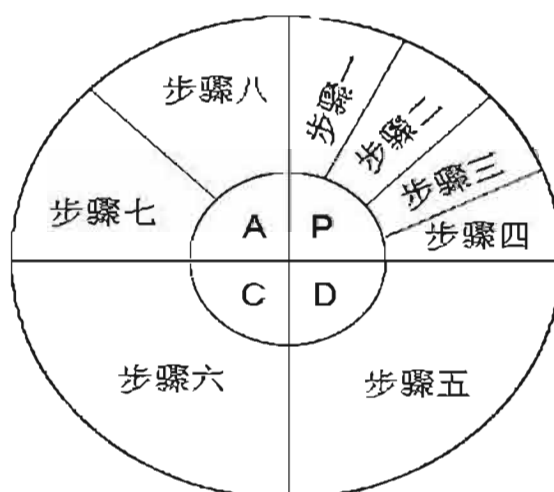
3、第三阶段——检查 C (Check) 阶段

主要是在计划执行过程之中或执行之后，检查执行情况，看是否符合计划的预期结果。该阶段也只有一个步骤：效果检查。

4、第四阶段——处置 A (Action) 阶段

在处理阶段，主要是根据检查结果，采取相应的措施。巩固成绩，把成功的经验尽可能纳入标准，进行标准化，遗留问题则转入下一个 PDCA 循环去解决。它包括两个步骤：巩固措施和下一步的打算。

运用 PDCA 循环法来解决饭店质量问题，可分成八个步骤进行，如图所示。



(1) 计划阶段

步骤 1： 分析现状，发现问题。运用 ABC 分析法分析饭店存在的质量问题，从中找出对饭店质量影响最大的主要问题。

步骤 2： 运用因果分析法分析质量问题中各种影响因素。

步骤 3： 从分析中的原因中找出影响质量问题的主要原因；

步骤 4： 针对主要原因，制定解决质量问题要达到的目标和计划，提出解决质量问题的具体措施、方法、责任。即：

—为什么要制定这个措施？

—达到什么目标？

—在何处执行？

--由谁负责完成？

--什么时间完成？

--怎样执行？

（2）实施阶段

步骤 5：按措施计划的要求去做，同时要做好原始记录，及时反馈执行中的各种情况。

（3）检查阶段

步骤 6：步骤 5 实施之后，用 ABC 分析法对饭店出现的质量问题进行分析，把执行结果与步骤 1 所发现的质量问题进行对比，检查步骤 4 中提出的提高和改进饭店质量的各种措施和方法效果。还要检查在完成步骤 5 的过程中是否还存在其他问题。检查时要做到及时、认真、客观、公正，能真实地反映执行情况。

（4）处理阶段

步骤 7：把成功的经验总结出来，纳入有关的标准、规范、制度中，巩固和扩大质量改进的成果。失败的教训也可体现在标准化和规范化管理中，以免重犯错误。

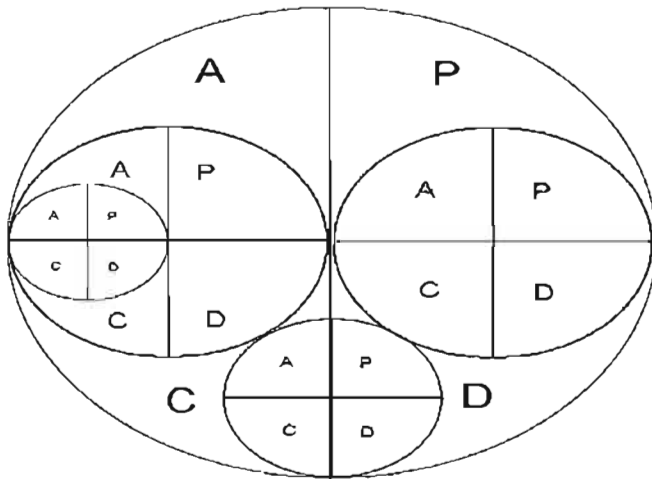
步骤 8：对这一循环中没有解决的遗留问题，加以清理，并把它作为制定新的质量改进方法的依据，转入下一个 PDCA 循环的第一个阶段中去。

至此，才算完成 PDCA 过程。之所以将其称之为 PDCA 循环，是因为这四个过程不是运行一次就完结，而是要周而复始地进行。一个循环完了，解决了一部分的问题，可能还有其它问题尚未解决，或者又出现了新的问题，再进行下一次循环。

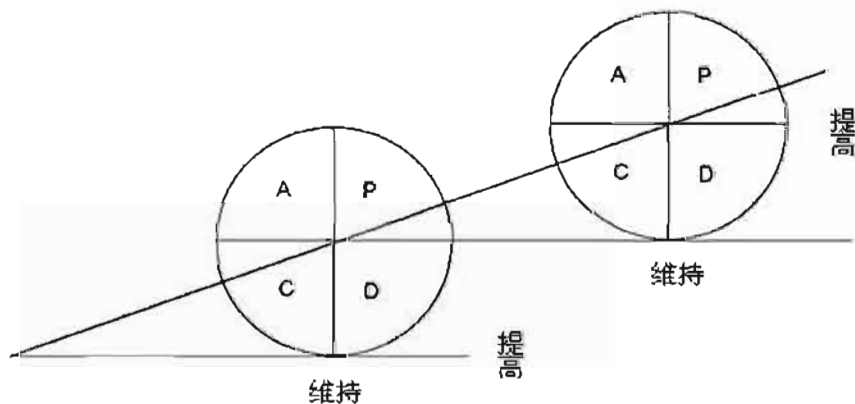
PDCA 循环法特点：

PDCA 循环法必须在饭店各部门、各个层次同时进行。饭店是一个大 PDCA 循环，各个部门又有各自 PDCA 循环，只有当这些大环套小环，并且每个环都按顺序转动前进，互相促进，才能产生作用。如图中所示，饭店餐饮部制定质量计划，首先要依据饭店质量计划进行制定，即饭店 PDCA 循环的 P 阶段。外层 PDCA 循环是内层 PDCA 循环的依据，内层 PDCA 循环又是外层 PDCA 循环的具体化。通过各部门、各班组 PDCA 循环的一环扣一环将饭店的质量管理有机结合起来，各部门、各个层互相推动、相互促进，最终饭店质量管理

得以提高。



每个PDCA循环，并不是在原地周而复始运转，而是像爬楼梯那样螺旋式上升，每一循环都有新的目标和内容，经过一次循环，解决了一批问题，管理能力和水平有了新的提高。



任务实施：

- 1、绘出巴雷特曲线坐标图。
- 2、找出关键性问题、次要问题和一般性问题。
- 3、计算三类问题各占饭店服务质量问题总体中的百分比
- 4、饭店该如何解决这些问题？
- 5、用PDCA循环法对上述质量进行控制和管理
- 6、利用习题课时间找学生对上述问题予以分析。
- 7、针对学生作业质量给出相应成绩，作为总成绩一个组成部分。

任务完成结论：

A类问题（关键性问题）——“菜肴质量”是饭店存在主要质量问题。这类问题在质量问题总体中占了60%—80%。A类问题虽然不算多，只有“菜肴质量”一个问题，但它在饭店质量问题总体中占了67.1%，说明它是关键的少数问题。这个问题要是解决了，饭店质量就会得到总体提高，所以饭店必须给予充分的重视，应把它作为当前饭店质量PDCA循环对象。

B类问题（次要问题）——“服务态度、外语水平”是饭店存在的次要问题，这类问题占饭店质量问题总数的17.7%和8.3%，这类问题没有列为PDCA循环对象，但饭店应引起足够重视，避免这类问题扩大化。

C类问题（一般性问题）——“娱乐设施、其它”是饭店存在一般性问题，这类问题个数很多，但只占饭店质量问题总数的4.9%和2%。这类问题具有极大的偶然性，饭店管理者可以忽略不考虑。

知识链接：

零缺点管理

零缺点管理是美国克劳士比于1957年在马丁·玛瑞埃塔公司工作期间提出的概念。零缺点质量管理的基本思想是：第一次就把事情做好（Do It Right The First Time, 简称DIRFT）。这种管理方法同样适用于控制饭店的产品或服务质量，提高饭店管理水平。

1、第一次就把事情做对

要有效地达到质量管理标准，应从最高管理层做起。造成质量不良的原因在于管理层，因为管理层的计划和行为影响着工作的过程。

2、建立健全岗位质量标准

饭店不希望员工出现服务质量上的问题，那怎样才可做到？饭店管理层要负责组织、动员所有人员，本着满足客人需求的宗旨，制定岗位服务质量标准，让员工依据质量标准为顾客提供服务，就不会每天出现层出不穷的质量问题。

3、建立服务质量检查制度

为避免出现浪费在补救工作上的时间、金钱和精力，饭店除了建立健全岗位服务质量标准外，还应抓好预防工作，要求各部门建立服务质量检查制度，开展自查、互查、专查、抽查和暗查等五级检查制度活动，督导员工时时刻刻执行质量标准。

4、开展零缺点工作日竞赛

饭店服务质量出现的问题，分析归纳则由两种因素造成，即缺乏知识和认真态度。每个饭店都很注重对员工的培训工作，通过培训，员工的文化知识、专业知识会得到不断地提高，

而“态度决定成败”，它是要靠个人的领悟才能提高，为此饭店可经常开展零缺点工作日竞赛活动，使 DIRFT 理念深入人心，让员工养成良好的工作习惯。

课堂训练与测评：

出色的个性化服务

从一名默默无闻的大堂行李生，到饭店前厅部经理助理的许弘伟，2004 年底被世界金钥匙饭店联盟推荐为服务明星，并担任上海国际旅游交易金钥匙饭店联盟形象大使，参加了中国厦门第九届中国饭店金钥匙年会，在“金钥匙”的岗位上他多次以自己出色的个性化服务，赢得客人的高度称赞。一次，一位客人住店时，在大堂对着精美的钛金大理石烟灰桶左右端详，引起了注意。他立即用英语问对方有什么需要帮助，两位客人说想买这样的烟灰桶，不知饭店能否提供帮助，许弘伟毫不犹豫地答应了。这一答应客人高兴了，可麻烦接连而来，寻找产品的相关资料，联系厂家，让许弘伟和同事们立即忙了起来。经过认真查询，终于联系到供应商。没想到第一笔生意做成后，几天后两位客人又从上海拿来了一沓照片，上面都是一些家用电器和家具用品，希望“金钥匙”帮忙联系购买这些产品。许弘伟和同事们经过商量，给这两位客人提出建议，让他们到正在广州举办的 96 届中国出口商品交易会上看看，那里的此类商品不仅品种多，而且便宜。这两位客人听到后，立即表示赞同，并连声称赞这里的服务一流，让他们非常感动。

1、你认为个性化服务应包括哪些内容？

2、许弘伟在服务中首先按照饭店服务质量标准为客人提供服务，服务中体现服务质量标准中哪些特点？

3、饭店在服务质量控制上应坚持____化、____化与____化的和谐统一。

4、饭店要提高员工个性化服务能力，应怎样做好这方面工作？

知识拓展：

1、值得关注的几个观念

(1) 员工是饭店的主人，是服务质量工作的检查者，服务质量问题的发现者，出现质量问题的解决者，不能简单地把员工当成质量管理的对象。

(2) 零投诉的饭店不存在，零投诉的部门不存在，零缺点的员工更不存在。管理人员应有正确的辩证唯物观，鼓励员工在服务工作中敢于创新，并正确对待顾客的投诉，做到心理平衡，以利改进服务。

(3) 创新是提高服务质量最好的途径。在规范服务的基础上，如何提高顾客的满意度，减少或避免顾客的投诉，服务创新就是一种有效的手段。

(4) 人是服务的第一要素。自然的微笑，得体的动作，整齐的服饰，关爱的语言，有时能收到其它硬件无法取得的效果。

(5) 不要太相信评优创佳之类的“运动”。要有稳健的管理风格，要有“沉得住气”的经营管理和服务，日积月累，才能巩固原有的服务理念。

2、继续坚持“温馨细微，物有所值”的服务理念

“温馨细微，物有所值”服务理念的提出和确定为饭店的市场形象定位。它既能体现出饭店服务的特色，也符合市场经济的走向。“温馨细微”体现了富有人情味、人性化和个性化的服务。“物有所值”即以经济指标来衡量服务产品的价值。这一理念是饭店全体员工用他们的辛勤劳动的汗水换来的成果，可谓之“来之不易”。全体员工在向客人提供服务时，一定要牢记这八个字，作为服务工作的最终归宿，并千方百计，想方设法为实现此目标而努力。任何服务工作上的过失，都是往饭店的市场形象抹黑。

“完美”是人类追求的目标，也应是我们饭店管理人员和员工应追求的目标。虽然这样的目标很难企求，但如若没有目标，我们的服务工作将会落伍，将无法在饭店行业的竞争中前进。

第 6 单元

现代饭店计划管理

教学目标：

——**终极目标：**能参与饭店部门计划制定

——**促成目标：**1、清楚饭店计划管理的概念

2、了解饭店计划管理的基本内容及重要性

3、掌握饭店计划的类型

在饭店管理的所有职能中，计划职能居于首位，是饭店管理的核心问题，它贯穿于组织

管理、资源管理、服务质量管理、控制管理之中。一个饭店如果没有切实可行的计划，其管理就是一句空话，就无法实现预期目标。所以要使饭店的经营活动顺利进行，就要求各部门各环节有统一的计划并严格执行计划管理，在规模上、程序上、工作进程上按计划发展和活动。在统一计划的指导下，发挥各部门的作用，保证饭店的经营活动高校协调的进行。

一、饭店计划管理的概念

（一）饭店计划的概念

是指饭店立足于现实、面向未来，通过对其经营活动的运筹计划、决策规划所形成的全面安排其经营业务活动的文件。它规定了饭店经营业务活动的内容，为饭店的经营业务活动提供了依据，它是饭店在计划期内的行动纲领和奋斗目标。

（二）饭店计划管理的概念

饭店计划管理是饭店根据内外部环境条件，用科学的方法确定饭店的经营管理目标，通过对饭店计划的编制、执行、控制、确定其经营目标和经营政策，拟订和选择经营方案，指导它的经营活动，实现饭店双重效益，推动饭店发展的过程。计划管理是对计划制定到计划目标实现的全过程的管理。计划管理包括两层意思，一是对计划本身的管理，即从收集信息、作出决策到形成计划全过程的管理；二是实施计划，即用计划指导并管理饭店。

饭店的计划管理应全面而细致，包括“做什么”（What），即要明确饭店计划的目标任务和要求，包括每个特定时期内的中心任务和工作重点；“为什么做”（Why），即要明确饭店所设立目标任务的必要性，并论证实现目标的可行性；“何时做”（When），即计划必须有时间限制，饭店计划实施时机的选定，以及规定计划中各项工作开始和完成的时间；“何地做”（Where），即计划中必须包括饭店计划实施的地点或场所，以便计划操作人员提前了解计划实施的环境条件和限制，以便合理地安排计划实施的空间组织和布局；“谁去做”（Who）即计划必须明确是哪个具体部门或具体人员负责，责任到人；“怎样做”（How），即在饭店计划中，要有实施计划的措施、相应的政策和规定，有计划的对人力、资本等生产资源进行合理的分配和集中使用。

二、饭店计划管理的基本内容及重要性

（一）计划管理的基本内容

1. 劳动工资计划。它是对饭店的人员及劳动报酬所做的具体安排。劳动工资计划需要确定：计划期内饭店正常运转所需的员工构成、人员素质标准和劳动组织的基本形式，饭店全员劳动生产率和创汇率，以及饭店员工的工资总额、平均工资额、奖金、津贴和其他工资的支付额度。

2. 财务计划。它是根据饭店经营决策而对饭店资金使用和管理的规划和安排，制定出固定资产的折旧、运营资金的需要量和周转速度、收入与利润的分配，以及成本与费用计划。

3. 设备建设与维修计划。它是对饭店设备进行投资建设、保养和维修的计划。该计划除需要确定饭店计划期内正常经营活动所需要增添设备的种类、数量、资金来源和设备更新改造计划之外，还需对设备归口保养控制做出规定，根据设备的维修制度，确定日常修理方式、工作量、计划修理的周期和方法，并提出计划修理期间设备使用的替代方案、经费预算和力量安排。

4. 物资供应计划。它是为饭店的各部门完成接待和供应任务提供各种物资的计划。它要确定各部门主要物资的种类、规格、特性等基本要求，规定各类物资在计划期内的需求量、

储备量、进货渠道、采购批次等。

5. 员工培训计划。培训计划要对一定时期饭店员工的来源、素质要求所达到的标准作出规划, 还需规定员工来自社会招工、职业院校和大专院校的结构安排, 确定饭店员工短期或长期的培训内容、层次、对象和时间安排。

(二) 计划的重要性

制定好饭店的各种计划, 是饭店管理者首先和最重要的工作。计划可以全面合理地安排好其他一切工作, 应该说, 没有计划就不存在管理, 饭店计划有以下重要性:

1. 明确了饭店的发展目标
2. 便于饭店内部协调工作地进行
3. 提高饭店经营管理水平与提高经济效益
4. 计划是饭店管理者的首要职能

任务名称: 优秀的饭店计划具备的要素

知识点:

- 1、明确影响计划编制的因素
- 2、掌握优秀饭店计划的内容及标准

能力点:

能发现饭店在制定部门计划时存在的问题并能及时予以纠正, 会制定优秀的部门工作计划。

任务实例:

阳光饭店餐饮部 2006 年工作计划

新的一年, 新动态, 在二 00 八年的工作中我部将紧紧围绕利润这一核心目标, 从菜式出品, 服务质量, 成本控制, 营销创新等方面着力打造“情满阳光, 舒适家园”这一品牌战略, 开创饭店餐饮新的局面, 具体工作如下:

一、以出品为“龙头”, 增加餐饮的核心竞争力, 打造“阳光美食, 美食阳光”这一品牌, 营造食在阳光这一良好口碑。

一楼的出品主要以“快”为主, 不断更换花色品种, 适时推出一些各地的特色小吃, 主要以“稳住一楼”为出发点, 而在二、三楼的菜式出品方面我们将加大创新力度大,, 首先将现有顾客很受欢迎的菜式保留, 不断精益求精, 并适时制订出规范菜式的标准菜单。同时通过举办美食节和各种节日的营销活动来推出新的菜式品种。计划在二 00 六年的三月份—一四月份举办一个以口味有特色, 价格实惠贴近大众消费为目的的美食节。6—9 月份计划引进新的菜系以满足更多的客户求新的口味, 10 月底将着力以高档、营养、有特色来迎合商务宴请, 单位互请及各类中、高档消费客户的口味。争取菜式这一产品的更大市场竞争力,

不断完善菜式创新制度,对菜品开发研究,监督质量,跟踪反馈意见进行进一步细致化管理,开辟营养膳食,合理膳食,精致饮食的食在 XX 良好社会形象,从而争取更多的客源。

二、服务上以培训为手段,以基层管理人员为核心,着力打造一支服务水平过硬的优秀团队。来应对餐饮市场的激烈竞争。

服务作为餐饮的第二大核心产品,二 00 八年我们将紧紧围绕饭店“情满阳光,舒适家园”这一系列主题来开展阶段性的循环培训。通过培训考核再培训的方法不断巩固各类服务知识。计划制定出餐饮优质服务十条,即在服务程序的基础上将一些更细的体现个性化的服务内容,进行归纳形成通俗易懂的十条,各楼层根据本层不同实际情况进行要求。领班、主管跟踪落实,将整体服务进一步细化,完善,同时通过考核来检验实施效果。一楼的服务仍然以“快”、“准”、“灵”为服务方针,同时突出对老客户的的热情。提高送餐服务的菜式及服务质量。二楼着重在餐厅氛围的营造上想办法,添置台心布,口布,从台面上使宴会厅的色彩更喜庆,可以考虑制做椅套,在大厅的龙凤台上对宴会的主题突出更鲜明一些,从餐厅布置等细节方面来继续打造宴会品牌。三楼的包厢服务突出个性,特别对于固定客户要加强同客人之间的情感沟通,突出“情”字,用真诚、热情、友情留住顾客,同时建立以三楼为点的餐饮部兼职营销小组,从各楼层抽调优秀员工及部份管理人员利用不开餐时间,走出去拜访客户,听取客人意见,拉近同顾客距离,开发新客源,利用在餐厅服务的时机认识顾客,制定出营销小组工作计划,考核工作成绩,通过小组带动部门全员销售,用服务来吸引并留住更多的客户。

三、降低开支,节约成本,争取最大的利润空间。

成本控制是今年的工作重点,今年饭店规定厨房毛利为 57%,历年来的毛利率都离这个数有一定差距。今年,我们将从原头开始,对原材料的进货进行严格把关,安排专人负责验收,签单,代替过去各厨房各自验收的情况,从而从原材料成本上加以控制,另外,在厨房原料使用上加强管理,杜绝浪费。不断完善部门的能源管理制度及瓷器的管理制度,对低质易耗品控制领出和使用,建立起不同楼层的财产台帐,充分利用现有的各楼层仓库,将各类物品分类码放,避免以前乱堆放的情况,延长物品的使用寿命,在不损害客人利益,不降低服务水准,不影响餐厅环境的前提下,尽最大的努力实现部门更多的利润。

新的一年,新的目标,我部将在饭店领导班子的正确领导下,调动部门全体员工的工作热情,全力以赴争取创造出更好的成绩。

阳光大饭店餐饮部

二 00 七十二月

任务分析：

饭店在制定部门工作计划时，往往贪图大而全，计划目标缺乏可操作性，这样计划就会成为一纸空文。如何使计划具有实践性、可行性就成为制定计划时首要考虑的问题。

相关知识：

优秀饭店计划的内容及标准

计划制定的要求：一项好的饭店计划应该包括六方面的内容：目标、措施、实施时间、负责人、预算、评估控制。

（一）优秀饭店计划的内容

1、要确立目标

计划如果没有目标，往往就会偏离既定的方向，选择轻松容易但错误的方法，就不会有一家饭店能像预期那样有效地经营管理。

2、要有一系列措施及措施实施的时间和负责人所组成的行动计划

制定好了计划，但没有行动计划相伴随，目标也就成了一句空话。目标是说明“在什么时间要完成计划”而行动计划则进一步说明了“谁去完成，如何去完成”。

3、要有预算

预算就是对计划活动将产生的效果与支出的损益估计，有好的预算才能在此基础上减少投入，增加产出。

4、要有及时的评估控制

评估控制不但体现在制定计划时，在计划实行中，在计划完成后仍要有。这样做，既可使计划是优选的，也可使计划能根据不断变化的环境进行动态的调整，并为以后计划的制定提供经验教训。

（二）优秀饭店计划的标准

要制定好一项饭店计划，还需要注意下列几个方面的问题：

1、计划必须是书面的

计划必须写在纸上，这会使计划的制定者考虑的更周全，也时时提醒管理人员去努力实现它，也容易在全体人员中沟通，并可作为检查工作的标准。

2、计划要被理解和接受

由于计划目标是整个小组或饭店的行动指南，因此它必须被大家所理解和接受，可以通过各种方式让大家知晓，如刊登在员工信息栏中、开员工大会宣布等。

3、计划目标既要有可行性又要有挑战性

可行性是指目标是现实而可实现的；挑战性是指目标必须通过努力才能实现。如果目标脱离实际，难以实现，就失去了激励作用；如果目标不努力也能实现，只是反映目前的自然进程或状态，目标就会失去指导意义。

4、计划要规定实现的时间

目标只有规定了准确时间，才会有紧迫感。同时，目标规定的实现时间必须与员工的工作时间和对目标的感兴趣时间相一致，国际上大多数饭店奖励各部门员工的计划是以月或季为时间单位的，奖励饭店优秀员工则是以年为单位进行的，一般不会超过一年。

5、计划目标要有可衡量性

如果计划目标不具有可衡量性，很难检查它是否已被实现。太模糊的目标不是目标，因为几乎任何结果都可能被认为符合所确立的目标。因此，要使目标具有可衡量性，必须要使目标数量化。如：原来的质量目标是“改进与宾客的关系”太模糊了，可将它改为“改进与宾客的关系，使宾客投诉率下降 20%，使宾客赞扬率上升 10%，并在未来的六个月里使回头客增加 6%。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

- (1) 饭店制定工作计划的目的是什么？
- (2) 根据“优秀饭店计划的内容及标准”分析案例反映出什么问题？
- (3) 制定一个好的计划应该包括那些内容？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结，对评审小组的工作予以点评。

任务完成结论：

现代饭店计划管理能对饭店业务活动进行科学的指导，使饭店的经济效益在计划的控制下不断提高。一个好的优秀的计划能够使全体员工齐心协力，发挥员工的主观能动性，因为每个部门和个人都有一个小的目标与总体目标配合，能最大限度的发挥计划的作用和功效。

知识链接：

影响计划编制的因素

（一）市场状况

饭店产品的生产与销售必需以市场为依据。饭店市场指的是饭店与宾客之间的一种供求关系，为了满足宾客的需要，饭店在制定计划前，有必要对市场有一个全面深入的了解。要了解市场状况和发展趋势，就必须进行市场调查。

1. 饭店市场调查的基本内容

（1）环境调查

调查国内外的政治环境、政治形势及对市场的影响；调查经济状况，如国民生产总值、消费水平、币值、汇率、交通状况等，环境调查注重影响因素和发展趋势。

（2）饭店状况调查

调查饭店的接待能力，产品特色、价格，特别注意调查同档次饭店的类似情况及各饭店的经营策略。

（3）客源状况调查

调查客源的估计流量、客源结构、客源消费水平即消费结构、客源市场对产品的需要、客源流动规律等。

（4）客源渠道调查

了解客源从何渠道进入本饭店市场，饭店可以联系的渠道有哪些，客源组织对象有哪些。这些调查既要有明确结论，又要有相关的数据。

（二）经济合同签订情况

饭店对外的经济合同是饭店制定计划的又一依据。饭店的经济合同是饭店和有关单位签定的具有法律效力的契约，它使签订合同的双方为了各自的或共同的利益而互相规定了法律约束。饭店对合同必须遵守，于是经济合同也就成了饭店制定计划的依据。饭店的经济合同常有以下几种：饭店与旅行社之间的合同；饭店与物资供应单位之间的合同；饭店与建筑单位之间的合同；饭店与其他单位的合同等等。所有这些合同都是饭店在制定计划时必须认真参考的。

（三）饭店综合接待能力

饭店综合接待能力是指饭店各部门能够接待宾客、容纳市场、获得效益的能力的总合。一般意义上说，饭店综合接待能力首先以客房床位数为中心，各部门按比例配套形成的接待能力。然而，其他部门的接待、供应能力除与客房配套外，往往可以超过与客房的配套能力，于是这些接待能力又成了综合接待能力的一部分。饭店要综合考虑实际情况和各部门的接待能力，以此作为编织计划的依据。

（四）饭店的管理水平和技术水平

管理水平主要指管理人员的素质、管理人员的协作程度、管理机制的完善、管理机构的健全、管理体制的正常运行、人员的积极性和创造性等。技术水平指饭店各岗位的操作技术、制作技术、服务技术等。要对饭店管理水平和技术水平做细致全面的分析和评价，并将它和国内外先进水平进行比较。通过以上工作，确定管理水平和计划水平对计划的作用程度。

任务名称：饭店不同管理层制定计划的类型和特点

知识点：

- 1、不同管理层制定计划的类型及特点
- 2、饭店计划的类型

能力点：

能明确作为部门经理制定部门计划时应考虑的计划内容及特点，会编制部门业务行动计划。

任务实例： 餐饮部开业准备计划

(一)开业前第 17 周

餐饮部负责人到位后，与工程承包商联系，这是工程协调者或住店经理的职责，但餐饮部经理必须建立这种沟通渠道，以便日后的联络。

(二)开业前第 16 周至第 13 周

- 1、参与选择制服的用料和式样。
- 2、了解餐饮的营业项目、餐位数等。
- 3、了解饭店客房、康乐等其它配套设施的配置。
- 4、熟悉所有区域的设计蓝图并实地察看。
- 5、了解有关的订单与现有财产的清单。
- 6、了解所有已经落实的订单，补充尚未落实的订单。
- 7、确保所有订购物品都能在开业一个月前到位，并与总经理及相关部门商定开业前主要物品的贮存与控制方法，建立订货的验收、入库与查询的工作程序。
- 8、检查是否有必需的设备、服务设施被遗漏，在补全的同时，要确保开支不超出预算。
- 9、确定组织结构、人员定编、运作模式。
- 10、确定餐饮经营的主菜系。
- 11、编印岗位职务说明书、工作流程、工作标准、管理制度、运转表格等。
- 12、落实员工招聘事宜。

(三)开业前第十二周至第九周

- 1、按照饭店的设计要求，确定餐饮各区域的布置标准。
- 2、制定部门的物品库存等一系列的标准和制度。
- 3、制订部门工作钥匙的使用和管理计划。
- 4、制定餐饮部的卫生、安全管理制度。
- 5、制定清洁剂等化学药品的领发和使用程序。
- 6、制定餐饮设施、设备的检查、报修程序。
- 7、建立餐饮质量管理制度。
- 8、制订开业前员工培训计划。

(四) 开业前第八周至第六周

- 1、审查管事组洗碗机等设计方案、审查厨房设备方案。
- 2、与清洁用品供应商联系，使其至少能在开业前一个月将所有必需品供应到位。
- 3、准备一份餐饮检查验收单，以供餐饮验收时使用。
- 4、核定本部门员工的工资报酬及福利待遇。
- 5、核定所有餐具、茶具、服务用品、布草、清洁用品、服务设施等物品的配备标准。
- 6、实施开业前员工培训计划。
- 7、与总经理商定员工食堂的开出方案。

(五) 开业前第五周

- 1、展开原材料市场调查分析；制定原料供应方案和程序。
- 2、与厨师长一起着手制订菜单。菜单的制订是对餐饮整体经营思路的体现，也是餐饮出品档次的体现，要经过反复讨论，基本方案制订好后报总经理。菜单设计程序：①明确当地的饮食习惯（依据市场调查分析报告）②饭店餐饮的整体经营思路的目标客户群③原料供应方案④厨师队伍的實力⑤综合制订菜单⑥印刷。要求开业一周前印刷品到位。

3、确定酒水、饮料的供应方案；与财务部一起合理定价，报总经理。

4、各种印刷品如筷套、牙签套、酒水单等设计印刷。

5、与客房部联系，建立客房送餐程序。

6、与财务部联系制订结账程序并安排二个课时以上的培训。

7、邀请财务部予以财务管理制订培训。

8、与保安部制订安全管理制度。

9、与客房部联系制订布草送洗程序。

10、与前厅部联系制订自助早餐等信息反馈程序。

11、与销售部联系建立会议、宴会工作程序。

12、建立餐饮部的文档管理程序。

13、继续实施员工培训计划。对餐饮服务基本功进行测试，不合格的要强化训练。

(六) 开业前第四周

1、与财务部合作，根据预计的需求量，建立一套布件、餐具、酒水等客用品的总库存标准。

2、核定所有餐饮设施的交付、接收日期。

3、准备足够的用品，供开业前清洁使用。

- 4、确定各库房物品存放标准。
- 5、确保所有餐饮物品按规范和标准上架存放。
- 6、与总经理及相关部门一起重新审定有关家具、设备的数量和质量，做出确认和修改。
- 7、与财务总监一起准备一份详细的货物贮存与控制程序，以确保开业前各项开支的准确、可靠、合理。
- 8、继续实施员工培训计划。

(七)开业前第三周

- 1、与工程部经理一起全面核实厨房设备安装到位情况。
- 2、正式确定餐饮部的组织机构。
- 3、确定各区域的营业时间。
- 4、对会议室桌位、就餐餐位进行全面的统计。
- 5、根据工作和其它规格要求，制定出人员分配方案。
- 6、按清单与工程负责人一起验收，验收重点：装修、设备用品的采购、人员的配置、卫生工作。
- 7、拟订餐饮消费的相关规定。
- 8、编制餐饮部基本情况表（应知应会）
- 9、着手准备餐饮的第一次清洁工作（招收专业人员或临时工）。

(八)开业前第二周

- 1、全面清理餐饮区域，进入模拟营业状态。
- 2、厨房设备调试。
- 3、主菜单样品菜的标准化工作。
- 4、准备模拟开业的筹备工作：确定模拟开业的时间，明确模拟开业的目的，召开部门会议，强调模拟开业的重要性。取得全员统一。

四、开业前的试运行

开业前的试运行往往是饭店最忙、最易出现问题的阶段。对此阶段工作特点及问题的研究，有利于减少问题的出现，确保饭店从开业前的准备到正常营业的顺利过渡。餐饮部的管理人员在开业前试运行期间，应特别注意以下问题：

(一)持积极的态度

在饭店进入试营业阶段，很多问题会显露出来。对此，部分餐饮管理人员会表现出急躁情绪，过多地指责下属。正确的方法是持积极的态度，即少抱怨下属，多对他们进行鼓励，

帮助其找出解决问题的方法。在与其它部门的沟通中,不应把注意力集中在追究谁的责任上,而应研究问题如何解决。

(二)经常检查物资的到位情况

前文已谈到了餐饮部管理人员应协助采购、检查物资到位的问题。实践中很多饭店的餐饮部往往会忽视这方面的工作,以至于在快开业的紧要关头发现很多物品尚未到位,从而影响部门开业前的工作。

(三)重视过程的控制

开业前,餐饮部的工作量非常大,各级管理人员要坚持在一线检查督导,控制作业过程,防止人别员工走“捷径”,损坏装修材料等。对一些设备的使用要在工程或场家的专业人员指导下进行。管理人员在布置任务后的及时检查和纠正往往能起到事半功倍的作用。

(四)加强对成品的保护

对餐厅地毯、墙纸、家具等成品的最严重破坏,往往发生在开业前这段时间,因为在这个阶段,店内施工队伍最多,大家都在赶工程进度,而这时餐饮部的任务也是最重,容易忽视保护,而与工程单位的协调难度往往很大。尽管如此,餐饮部管理人员在对成品保护的问题上,不可出现丝毫的懈怠,以免留下永久的遗憾。为加强对饭店成品的保护,餐饮部管理人员可采取以下措施:

- 1、加强与装潢施工单位的沟通和协调。敦促施工单位的管理人员加强对施工人员的管理。

- 2、尽早接管餐厅包厢、宴会厅等区域,加强管理,要对餐厅内的设施、设备的保护负起全部责任,餐饮部需对如何保护设施、设备做出具体、明确的规定。

(五)加强对仓库和物品的管理

开业前及开业期间部门工作特别繁杂,管理人员容易忽视对一些物品以及钥匙的管理工作,对物品的领用要建立严格的制度。

(六)确定物品摆放规格

在接手了包厢、宴会厅后,餐饮部经理就要与餐厅经理等一起马上确定摆台规范、物品摆放规格工作,并拍照制作标准化图案,进行有效的培训。对其他如备餐间、工作柜等也规范,以取得整齐划一的管理效果,使后期的服务都能按一定的秩序进行。这段时间如果不能形成统一,往往会造成服务员重复返工、餐厅布置无序的局面,需要较长时间才能调整过来。

(七)工程部和餐饮部共同负责验收

作为使用部门,餐饮部的验收对保证后期质量至关重要。餐饮部在验收前应根据本饭店

的实际情况设计验收表，将需验收的项目逐一系列上，以确保验收时不漏项。餐饮部应请被验收单位在验收表上签字并留备份，以避免日后的扯皮现象。有经验的餐饮部经理在验收后，会将所有的问题分类列出，以方便安排施工单位的返工。

(八) 注意工作重点的转移，使部门工作逐步过渡到正常运转

开业期间部门工作繁杂，但部门经理应保持清醒的头脑，将各项工作逐步引导到正常的轨道。在这期间，部门经理应特别注意以下的问题：

1、按规范要求员工的礼貌礼节、仪表仪容。开业期间对员工习惯的培养，对今后工作影响极大。

2、建立正规的沟通体系。部门应开始建立内部会议制度、交接班制度，开始使用表格；使部门间及部门内的沟通逐步走上正轨。

3、注意设备的保养。

(九) 加强安全意识培训，严防各种事故发生。

(十) 加强对餐饮内设施、设备使用注意事项的培训。

(十一) 加强餐饮菜肴的培训。特别是开业期间的菜肴、饭店的主要特色菜等；很多饭店开业很长一段时间，服务员对客人询问特色菜都无法回答，主要是培训不到位。厨师长要定期在餐饮例会上对服务员进行有针对性的培训。

(十二) 模拟开业日程安排：

初级阶段：

前 12 天 熟悉环境。服务员进入场地，熟悉餐饮及饭店整体环境，要给予员工十分充足的时间。厨师进场后，对设备熟练使用。

前 11 天 熟悉台位。对餐厅布局、服务流程、上菜流程等予以熟悉。

前 10 天 熟悉菜谱。模拟点菜、迎宾等环节。厨房演练叫菜、出菜。

前 9 天 熟悉就餐。熟悉就餐的一系列工作。

提高阶段：

前 8 天 流程演练。在进一步熟悉的基础上，提高效率。

前 7-6 天 特殊情况处理。加强协调能力的培训；并适当提高劳动强度。

熟悉阶段：

前 5-2 天 熟练操作。完全掌握摆台、上菜、服务等各个环节。熟悉巩固。

筹备开业：

前 1 天 全面筹备开业

模拟开业阶段，要按正常运作召开班前例会，摆台、清理等；并在每次模拟后，召开分析会，并形成会议纪要。模拟开业的评审团一般由管理公司餐饮总监、饭店餐饮部经理、培训部经理、餐厅经理等高级行政人员组成，客观评价餐厅和服务和出品，纠正错误码，保证开业后的正常营运。

在模拟开业后期，也可适当邀请饭店总经理或管理公司驻店人员进行试菜，对菜式进行指导。

任务分析：

饭店的部门计划对于不同的管理者有不同的意义，站在不同的高度考虑不同的问题，从不同的管理角度制定不同的饭店计划，而饭店的总体计划的实现有赖于饭店各层管理人员分解计划目标和任务，督促计划实施，因此，我们可以从饭店不同管理层的角度，来分析与把握饭店不同计划的类型及特点，以便更好的实现计划目标。

相关知识：

一、不同管理层制定计划的类型及特点

管理层	花费时间	计划类型	不确定性	计划期
上层：公司总裁和饭店总经理	75%时间	战略性：全面、长期的目标、政策	具有很大不确定性	3—10 年的滚动计划
中层：部门经理	少于 50%时间	战术性：部门业务行动计划	有一定不确定性	6 个月—3 年的滚动计划
低层：主管	10%时间	作业性：每周每天作业安排	不确定性最少	低于 1 年的滚动计划

上层管理者即饭店集团总裁和饭店总经理一般要花费 **75%**的时间去制定饭店发展的全面和长期计划。由于所涉及的外部环境，包括法律变动、社会潮流、政府政策、经济发展、国际关系和客源需求数量及特点是很难预测的，因此这类战略性计划具有不确定性，需要不断调整。严格来说，应制定与饭店资产生命周期相一致的计划。如饭店建筑物的经济寿命一般是 **25** 年，就要制定 **25** 年的计划，这一计划订得近期细，远期粗。另外，对任何长期计划的制定，都要采取滚动计划的制定方法，这就是说，在制订了一定期限的计划如 **3** 年期的计划后，每过一年都要相应延长一年原计划，始终保持 **3** 年的计划期，在每一次重新制定时，要根据最新情况对原计划进行适当调整。

中层管理者即部门经理要以上层管理者提供的饭店总目标和政策为指导，制定本部门的业务活动计划，一般要花费 50%的时间。中层的计划主要与内部事务相关，因而计划的不确定性就大大减少了，这类计划在性质上也是长期的和创造性的，经常包括那些将在 6 个月至几年里发生的事，中层管理者至少要制定为期一个月的本部门工作计划。

低层管理者即主管要花费相当于 10%的时间去做计划，他们的计划更短、内容更专门化

具体化。这一层的计划往往是在客源或任务既定的情况下的作业计划，这包括员工工作时间安排和员工分工与工作要求等，低层管理者至少要制定为期一周的工作计划。

二、饭店计划的类型

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

（一）长期计划和短期计划

饭店计划从时间长短的角度，可分为长期计划和短期计划

1. 长期计划

期限在一年以上。是有关饭店发展方针、规模、人员、经济、技术等各方面建设发展的纲领性计划。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。

长期计划的制定是对远景的一个决策过程，具有预见性，前瞻性

它是饭店在对旅游市场深入了解，对国内外饭店发展形势，以及影响饭店发展的众多因素正确估计的情况下，在掌握可靠数据的基础上，把饭店在规划期内的决策具体化。

长期计划的核心是饭店的发展目标。具有战略性、总体性、全面性。由高层管理者制定，中低层管理者加以协作。

2. 短期计划

短期计划是根据长期计划制定的，通常为一年或一年以内时间，也称为年度计划。短期计划主要是指导饭店的日常经营、管理，内容具体、可行。

短期计划主要是由中层管理人员即部门经理一级制定，主管一级参与短期计划的制定。因为他们都负责日常的管理工作，对基层情况比较了解。

短期计划具有战术性、局部性、具体性。

（二）内部计划与外部计划

从空间或环境的角度，可分为内部计划与外部计划

1. 外部计划

是饭店为了实现自己既定的目标，通过预测经营环境，包括政治、经济、社会、法规、科学技术等诸多方面的变化，制定的对应策略。

外部计划属于长期计划。

2. 内部计划

是以既定的外部计划为前提，制定出饭店实际营业操作程序。内部计划明确了饭店发展目标和各项具体指标，属于战术性短期计划。内部计划地实现，关键在于全体员工的齐心协力。

（三）总体计划和部门计划

按计划涉及范围，计划有可以分为饭店总体计划和部门计划。

1. 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。

2. 部门计划

是指饭店各个部门制定的计划，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地完成。饭店总体计划与部门计划构成饭店计划的有机整体。

(四) 饭店的经营计划和管理计划

从饭店的具体内容看,饭店计划可以分为经营计划和管理计划。

1. 饭店经营计划的主要内容

(1) 饭店经营战略规划

即饭店的长期计划,它从饭店总体上确定饭店未来的发展水平和标准、经营规模和接待能力以及饭店各项经济效益指标的增长水平。

经营战略规划还要就饭店的固定资产投入、员工培训、职工生活福利水平做出总体规划。

(2) 饭店销售计划

在经营战略规划地基础上,根据企业未来的发展和市场的变化而制定的年度经营计划。

销售计划主要确定饭店的销售目标和盈利水平,需要确定客房、餐饮、商品等部门的销售额、毛利率和净盈利水平。

在销售计划中要具体规定饭店销售的措施、时期、费用及控制和评估方法。

(3) 市场营销计划

从实际出发、规划饭店的客源结构、确定饭店的客源市场占有率,同时确定饭店产品的结构、档次、产品组合方式等,并指出饭店市场推销的主要方向及市场营销策略。

(4) 饭店接待业务计划

是饭店所有经营活动的核心。饭店各个部门的所有计划都必须和接待计划所确定的接待总人数、客源的组织形式、宾客来源和方式地安排相衔接。

2. 饭店管理计划的主要内容

主要指饭店的各个职能部门为保证饭店经营活动的正常运行而确定的各种职能计划。

(1) 劳动工资计划:对饭店人员及劳动报酬的具体安排

(2) 设备建设和维修计划:对饭店设备进行投资建设、保养和维修计划

(3) 财务计划:根据饭店经营决策而对饭店资金使用和管理的规划与安排

(4) 物资供应计划:为饭店各部门完成接待和供应任务提供各种物资计划

(5) 职工培训计划:对一定时期饭店员工的来源、素质要求所达到的标准作出计划

任务实施:

1、分组讨论下列问题

(1) 任务实例反映出部门经理在制定计划时有哪些特点?

(2) 部门经理应制定哪类计划,注意哪些问题?

2、各组派一名代表组成一个评审小组,负责对各组代表的发言打分,按照 A、B、C、D 四个等级,给出合理的成绩(全组成员)。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评,并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结,对评审小工的工作予以点评。

任务完成结论：

任务中的餐饮部经理作为饭店的中层管理者，制订了本部门在开业前的业务行动计划，细致而具体，有很强的可操作性，也为餐饮部的顺利开业做了“定向和导航”，由此可见，不同的管理者在制定本部门工作计划时必须充分考虑计划的类型、计划的不确定性、计划期的长短等因素。

知识链接：

饭店计划的写作要求

管理人员要解决某一个问题，完成某一项上级交给的任务都要有“计划”这个步骤。对于比较重要、比较复杂的工作就应当要有一个文字形式的计划，以便执行者有章可循，也便于有关人员检查落实。形成文字的计划结构一般是：

（一）标题，即计划名称。要求标题准确、主题明确。

（二）前言，即制定此计划的缘由和指导思想，要求开门见山，语言简洁。

（三）正文，这是计划的主体部分。包括：计划达到的目标，工作要求，工作重点，措施，方法，步骤，时间安排，人力安排等。这一部分集中说明：

——做什么（What）；

——何处做（Where）；

——何时做以及何时完成（When）；

——谁去做（Who）；

——怎么做以及做得结果应达到什么的标准（How）。

这一部分要求写得明确具体，能量化的指标尽可能量化；线条清晰、表述清楚；对于时间安排、人力安排、信息传递工作、方法、行动步骤、工作进度、结果标准等，尽可能写得详尽，不可含糊其辞；可以使用表格的应尽可能使用。

总之，要求主体内容写得细致、周到、明确、具体，这样方能有助于计划的实现。

其他，即计划中有时还有备注说明、附带资料等，最后要写明制定计划时间、制定人。

任务名称：饭店计划的编制方法

知识点：

1、饭点计划编制的方法

2、饭店计划编制的程序

能力点：

能用饭店计划编制的三种方法分别编制不同类别的部门计划，并会分析每种方法的使用条件。

任务实例：1、怡湖宾馆营销计划

怡湖宾馆市场定位:

中型会议休闲中心(三星级)

主要设施:

客房 100 套, 会议室(400 人以内), 餐厅、宴会厅、桑拿、夜总会...

价格策略:

1、定价:

标准间门市挂牌价 480 元

开业酬宾价 280 元

开业会议团体会议价 200 元

开业商务公司合同价 280 元

2、开业平均房价 260 元

开业第三年平均房价 200 元

3、定价策略

会议综合包价

休闲综合包价

周末度假包价

4、预期目标

三年累计完成 2100 万总收入。

2、客房部工作计划(节选)

一、部门成本费用控制

2006 年客房部总成本费用必须控制在 249.3 万元以内, 即平均每月成本控制在 20.775 万元以内。对客房部每月费用支出项目进行分析, 根据 2006 年客房部岗位人员编制及实际运转情况估算, 每月客房部固定成本支出为 126096 万元, 而变动成本就必须控制在 105321 万元以内, 才能完成全年成本费用指标控制任务, 为此客房部将通过制定“节能降耗方案及实施办法”, 有效降低营业成本。

1、布草洗涤费用一直是部门变动成本费用的重要组成部分, 可以将现行住客房间布草“一日一换”制度更改为“一客一换”制, 减少布草更换洗涤次数, 一方面大大降低了布草洗涤费用, 另一方面延长了布草的使用寿命, 同时缩短了服务员的做房时间, 提高了工作效率, 经初步估算采取这种方法, 一年将节约 5 万元左右的变动成本费用;

2、严格控制房间内各种耗品的配备使用量。住客房房间内各种耗品的配备原则上实行“一客一换”或“使用完才更换”的制度；对客人坚持要求更换的而又未使用完的洗沐用品，必须进行全面回收，在保证卫生质量的前提下，重新填装使用；对于房价低于六折的团队、会议用房，减少洗沐用品的配备数量，只配备“洗发液”和“沐浴液”；经初步估算采取这种方法，一年将节约3万2千元左右的变动成本费用；

3、“水、电、煤气”使用的严格控制，也是“节能降耗”的重要举措之一。①客房部水的消耗主要分为“饮用水”和“生活用水”两种情况，对客房内饮用水进行更换时，在保证卫生条件的前提下，对桶内余水进行合并填充二次使用，杜绝饮用水资源浪费现象；对于“生活用水”，主要是通过仔细检查的方式，防止“跑、冒、漏、滴”现象出现，彻底杜绝客房卫生间内马桶常流水现象、客房及公共卫生间水管管道连接处漏水现象、客房卫生间淋浴喷头滴水现象、管道井跑冒水现象；另外可进行一些技术革新，例如在保证喷淋压力的情况下，通过对喷头的改进对水流量进行控制；在抽水马桶水箱内填装沙瓶，减少抽水马桶的耗水量②电的节约，首先可通过对清房操作要求的修改和对服务员的培训，增强节能降耗意识，随时关闭楼层公共卫生间内的各种电器设备，尽量在清扫客房时不使用电器设备；其次客人在房间时，应主动征求客人意见，关闭各种暂时不需使用的电器设备的开关；在符合国家规定的光照标准的前提下，将客房床头灯由现在的40W改为25W，进一步降低房间内的用电量③煤气的节约，主要体现在中央空调的使用上，一定要根据当日客情、气温等实际状况，与工程部密切协作，合理缩短开机运行时间，从而实现煤气总体用量上的节约。经初步估算采取上述方法，一年在“水、电、煤气”的使用上将节约1万左右的变动成本费用。

任务分析：

饭店有各种不同类别的计划，在编制是要依据不同的方法，只有这样才能实现预期目标。

相关知识：

饭店计划编制的方法

（一）甘特图

甘特图，也称为条状图(Bar chart)。是在1917年由亨利·甘特开发的，其内在思想简单，基本是一条线条图，横轴表示时间，纵轴表示活动(项目)，线条表示在整个期间上计划和实际的活动完成情况。它直观地表明任务计划在什么时候进行，及实际进展与计划要求的对比。

管理者由此极为便利地弄清一项任务(项目)还剩下哪些工作要做，并可评估工作是提前还是滞后，亦或正常进行。是一种理想的控制工具。

甘特图包含以下三个含义：

- 1、以图形或表格的形式显示活动；
- 2、现在是一种通用的显示进度的方法；
- 3、构造时应包括实际日历天和持续时间，并且不要将周末和节假日算在进度之内。

甘特图具有简单、醒目和便于编制等特点，在现代饭店管理工作中被广泛应用。

人力资源部工作进度计划																					
月份 日期	九月				十月				十一月					十二月				一月			
	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25
筹建期间员工工资级别的制定	■	■	■	■																	
	□	□	□																		
劳动力市场调研	■	■	■	■	■	■	■	■													
	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□											
招聘部门经理								■	■	■	■	■	■								
								□	□	□	□	□	□	□							
编写饭店部门人员预算											■	■	■	■	■	■	■				
											□	□	□	□	□	□	□				
员工制服设计																	■	■	■	■	■
																	□	□	□	□	
目标 ■ ■ 实际进度 □ □																					

在图上，时间以月和日为单位表示在图的上方，主要活动从上到下列在图的左侧。图中确定了人力资源部在饭店开业前所需进行的工作，这些工作的顺序，以及每项计划工作持续的时间及进度。在本例中筹建期间员工工资级别的制定、编写饭店部门人员预算以及员工制服设计是按计划完成或提前完成的，但劳动力市场调研和招聘部门经理落后了一至两周。

（二）滚动计划法

1、滚动计划法的含义

滚动计划法是按照“近细远粗”的原则制定一定时期内的计划，然后按照计划的执行情况 and 环境变化，调整和修订未来的计划，并逐期向后移动，把短期计划 and 中期计划结合起来的一种计划方法。

滚动计划（也称滑动计划）是一种动态编制计划的方法。它不象静态分析那样，等一项计划全部执行完了之后再重新编制下一时期的计划，而是在每次编制或调整计划时，均将计

划按时间顺序向前推进一个计划期，即向前滚动一次，按照制订的项目计划进行施工，对保证项目的顺利完成具有十分重要的意义。但是由于各种原因，在项目进行过程中经常出现偏离计划的情况，因此要跟踪计划的执行过程，以发现存在的问题。另外，跟踪计划还可以监督过程执行的费用支出情况，跟踪计划的结果通常还可以作为向承包商部分支付的依据。然而，计划却经常执行得很差，甚至会被完全抛弃。

2、滚动计划法的制定流程

滚动计划法根据一定时期计划的执行情况，考虑企业内外环境条件的变化，调整和修订出来的计划，并相应地将计划期顺延一个时期，把近期计划和长期计划结合起来的一种编制计划的方法。在计划编制过程中，尤其是编制长期计划时，为了能准确地预测影响计划执行的各种因素，可以采取近细远粗的办法，近期计划订得较细、较具体，远期计划订得较粗、较概略。在一个计划期终了时，根据上期计划执行的结果和产生条件，市场需求的变化，对原订计划进行必要的调整和修订，并将计划期顺序向前推进一期，如此不断滚动、不断延伸。例如，某饭店在 2000 年底制定了 2001—2005 年的五年计划，如采用滚动计划法，到 2001 年底，根据当年计划完成的实际情况和客观条件的变化，对原订的五年计划进行必要的调整，在此基础上再编制 2002—2006 年的五年计划。其后依此类推

可见，滚动式计划法能够根据变化了的组织环境及时调整和修正组织计划，体现了计划的动态适应性。而且，它可使中长期计划与年度计划紧紧地衔接起来。

滚动计划法，既可用于编制长期计划，也可用于编制年度、季度生产计划和月度生产作业计划。不同计划的滚动期不一样，一般长期计划按年滚动；年度计划按季滚动；月度计划按旬滚动等等。

3、滚动计划法的优点

滚动计划法虽然使得计划编辑工作的任务量加大，但在计算机已被广泛应用的今天，其优点十分明显。

① 把计划期内各阶段以及下一个时期的预先安排有机地衔接起来，而且定期调整补充，从而从方法上解决了各阶段计划的衔接和符合实际的问题。

② 较好地解决了计划的相对稳定性和实际情况的多变性这一矛盾，使计划更好地发挥其指导生产实际的作用。

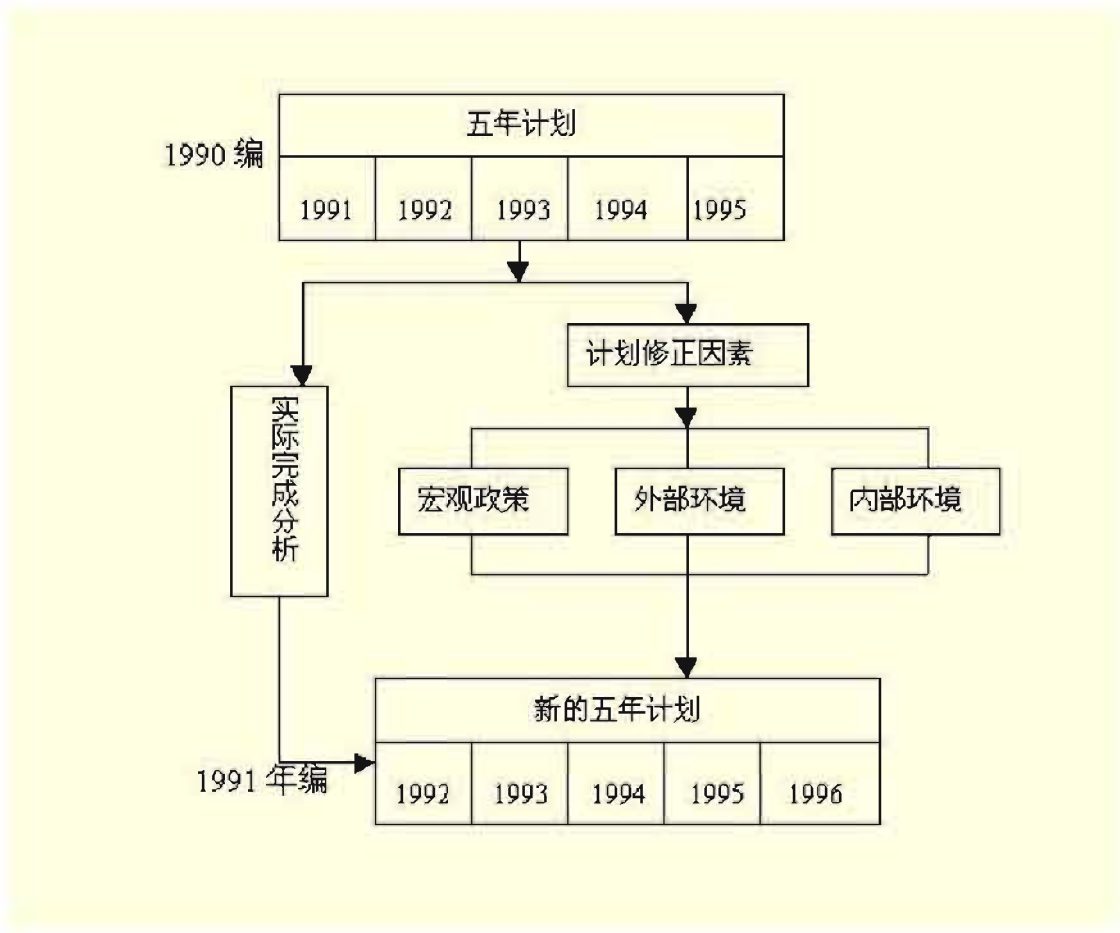
③ 采用滚动计划法，使企业的生产活动能够灵活地适应市场需求，把供产销密切结合起来，从而有利于实现企业预期的目标。

需要指出的是，滚动间隔期的选择，要适应企业的具体情况，如果滚动间隔期偏短，则

计划调整较频繁，好处是有利于计划符合实际，缺点是降低了计划的严肃性。一般情况是，生产比较稳定的大量大批企业宜采用较长的滚动间隔期，生产不太稳定的单件小批生产企业则可考虑采用较短的间隔期。

采用滚动计划法，可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对计划进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导，并使长期计划能够始终与短期计划紧密地衔接在一起。

滚动计划法



图表 1

	预测	预测					
2 月	3 月	4 月	预测				
计划	3 月	4 月	5 月	预测			
	计划	4 月	5 月	6 月	预测		
		计划	5 月	6 月	7 月	预测	
			计划	6 月	7 月	8 月	预测

计划	7 月	8 月	9 月
----	-----	-----	-----

计划

(三) 盈亏平衡法

1、定义：盈亏平衡分析又称保本点分析或本量利分析法，是根据产品的业务量（产量或销量）、成本、利润之间的相互制约关系的综合分析，用来预测利润，控制成本，判断经营状况的一种数学分析方法。一般说来，饭店收入=成本+利润，如果利润为零，则有收入=成本=固定成本+变动成本，而收入=销售量×价格，变动成本=单位变动成本×销售量，这样由销售量×价格=固定成本+单位变动成本×销售量，可以推导出盈亏平衡点的计算公式为：
盈亏平衡点=全部固定成本/（单位产品售价-可变成本）

盈亏平衡点上的产量可以通过下列公式求得：

$$Q(P - AVC - At) = TFC$$

$$Q = \frac{TFC}{P - AVC - At}$$

式中 Q：盈亏平衡点上的饭店销售量； P：单位产品价格； AVC：单位产品平均变动成本； At：单位产品税金； TFC：固定成本总额。

例如：某饭店有客房数 300 间，每天的固定成本额为 15000 元，每卖出一间房所增加的可变成本为 20 元，平均房价为 170 元，计算盈亏平衡点的销售量

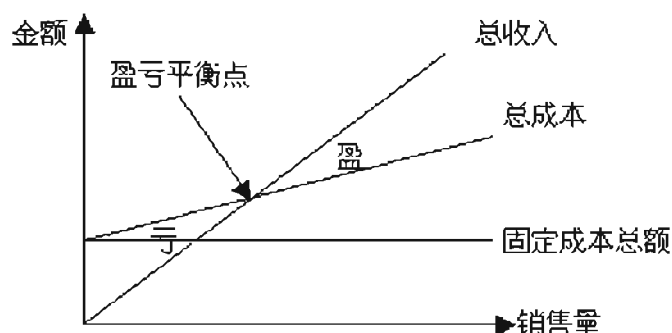


图 7—1 盈亏平衡原理

通过上例的盈亏平衡分析可以帮助该饭店的管理者设定合理的销售收入目标。饭店可以先确定利润目标，然后推算达到利润目标所需要达到的客房销量。通过盈亏分析，饭店管理

者还可以知道，饭店如果处于亏损状态，那么需要增加多大的销量就可以达到盈亏平衡；或者，如果饭店处于盈利状态，那么销量如果再下降多少就会亏损。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

(1) 任务 1 反映出饭店在编制计划方面存在什么问题？

(2) 任务 2 反映出饭店在编制计划方面存在什么问题？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结，对评审小组的工作予以点评。

任务完成结论：

任务 1 反映出该饭店编制计划时缺乏科学依据，没有连贯性和可操作性，基本相当于一纸空文。

任务 2 尽管对部门成本费用的控制给出了较好的建议，也适当的规定了控制费用的金额，但不够具体，也不够明晰。

由此可见，饭店计划的编制必须目标指向明确，对于有关数据和方法要一目了然，要遵循一定的依据和原则，以及采用科学的编制方法，只有这样，才能使饭店计划有科学性和适应性，才能达到预期的效果。

知识链接：

一、饭店计划中的主要指标

(一) 客房或床位数

是表示饭店接待能力的最基本指标，是其他各项指标的基础。

(二) 接待人数

1. 住宿人数，又称到店数，实际上一定时期内到饭店住宿登记的人数，即通常说的人次数。一个客人不管在饭店连续住宿几天，都只算一个人次数。

2. 人天数，一个客人在饭店住宿一天为一个人天数。饭店要考核的是人天总数。

人天数（过夜数）

计算方法是：客人平均逗留期=————— ×100%

住宿天数（到店数）

(三) 客房出租率

也称开房率，是已经出租的客房间数或床位数与饭店可以提供租用的客房间数或床位总

数的百分比。该指标反应了饭店接待能力和利用状况。客房收入约占饭店营业收入的50%—60%，因此，客房出租率是一个非常重要的数据，是饭店经营管理者所追求的主要经济指标。

$$\text{客房出租率} = \frac{\text{已出租的房间或床位数}}{\text{可供出租的房间或床位数}} \times 100\%$$

（四）客房双开率

指一间标准间由两位客人租用，即双开房间的数量占已出租房间数的百分比。其计算公式为：

$$\text{客房双开率} = \frac{\text{双开房间数}}{\text{已出租的房间数}} \times 100\%$$

客房双开率的计算主要适用于那些将一个标准间划出两种价格的饭店，其房间价格要比单人住的房价增加 1/3。提高客房双开率是饭店扩大经营收入的重要手段，这可以使每个标准间比原来多收入 1/3。而对客人来说，一个单人标准间住两位客人，每位客人又可以节省 1/3 的房价。所以，国外的许多饭店都十分注重客房双开率的经济作用。

（五）饭店营业收入

是饭店在营业中提供服务和商品的价值总和

（六）饭店营业成本和费用

是饭店在营业过程中各种支出的总和

（七）利润和税金

利润是考核饭店经营活动成果和质量的综合性指标

税金表示饭店对国家所承担的经济责任

（八）职工人数、工资总额和劳动生产率

饭店职工人数指标是饭店计划期应支付工资的人员总额，它包括固定工、合同工、临时工、计划外用工等

工资总额是饭店在一定时期内以货币支付职工的劳动报酬总额

饭店劳动生产率指全员的劳动生产率。它反映饭店劳动效率状况。

（九）设备完好率

设备完好率是报告期内饭店设备完好之和除以报告期内饭店所拥有的全部设备之和。

（十）宾客满意率与投诉率

宾客满意率是被调查的宾客中满意的人数与被调查的总人数之比。

宾客投诉率是投诉客人之和与饭店实际住宿人数之和之比。

二、饭店计划编制的程序

（一）估量机会

1. 对未来可能出现的变化和预见机会进行初步分析，形成判断
2. 根据饭店的长处与短处了解饭店所处的地位

3. 了解本饭店利用机会的能力
4. 列举主要的不确定因素，并分析发生的可能性和影响程度
5. 在反复斟酌的基础上，扬长避短，进行科学的决策

（二）确定计划目标

在对外部机会估量及内部条件分析的基础上，为饭店各个部门确定计划工作目标。这一阶段为计划制定的关键阶段，成功目标的制定必须符合目标设定的原则：明确具体、可衡量评估、共同认可、现实可行及有时间限制。

（三）确定前提条件

计划工作前提条件可以分为三种，即不可控条件；部分可控条件和可控条件

外部前提条件多数为不可控条件

内部前提条件大多数为可控条件

不可控前提条件越多，不确定性越大，就越要通过预测工作确定其发生的概率和影响程度的大小

（四）拟订可供选择的方案

（五）评价各种备选方案

（六）选择方案。这是关键性的一步，也选择的实质阶段。

课堂训练与测评：

通联集团 2003 年度人力资源管理计划

对相关的人力资源管理工作作出全面的安排

通联集团成立于 1990 年，主要生产电冰箱。由于产品质量好，价格比较低廉，加上管理得力，使得通联电冰箱很快成为国内电冰箱主流产品。随着业务的发展，通联集团 1997 年开始走多元化经营之道，到 2002 年，先后开发出的主要新产品有洗衣机、微波炉等。

为了集团人力资源的优化发展，公司总裁和人力资源部制定了 2003 年度人力资源管理计划如下。

通联集团 2003 年度人力资源管理计划

一、职务设置与人员配置计划

根据公司 2003 年发展计划和经营目标，人力资源部协同各部门制定了公司 2003 年的职务设置与人员配置。在 2003 年，公司将划分为 8 个部门，其中行政副总负责行政部和人力资源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部。具体职务设置与人员配置如下：

1、决策层（5 人）

总经理 1 名、行政副总 1 名、财务总监 1 名、营销总监 1 名、技术总监 1 名。

2、行政部（8 人）

行政部经理 1 名、行政助理 2 名、行政文员 2 名、司机 2 名、接线员 1 名。

3、财务部（4 人）

财务部经理 1 名、会计 1 名、出纳 1 名、财务文员 1 名。

4、人力资源部（4 人）

人力资源部经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名。

5、销售一部（19 人）

销售一部经理 1 名、销售组长 3 名、销售代表 12 名、销售助理 3 名。

6、销售二部（13 人）

销售二部经理 1 名、销售组长 2 名、销售代表 8 名、销售助理 2 名。

7、开发一部（19人）

开发一部经理1名、开发组长3名、开发工程师12名、技术助理3名。

8、开发二部（19人）

开发二部经理1名、开发组长3名、开发工程师12名、技术助理3名。

9、产品部（5人）

产品部经理1名、营销策划1名、公共关系2名、产品助理1名。

问题：根据以上资料编制人力资源部招聘计划。

分组讨论：1、优秀饭店计划的内容和标准

2、影响计划编制的因素

第7单元

饭店三大业务部门服务与管理

教学目标：

——终极目标：了解饭店三大业务部门经理、部门主管管理工作内容；掌握管理技能

——促成目标：1、了解前厅部的工作任务和组织结构

2、了解前厅部主要管理岗位职责

3、掌握饭店管理职能

4、了解饭店管理的基础理论

5、掌握饭店管理基本方法

一、前厅服务与管理

前厅部也称大堂部、前台部，一般设在饭店内宾客过往频繁的大厅，位置醒目，是代表整个饭店向客人提供客房销售、入住登记及账务处理等各项服务的部门。是客人进出饭店的汇集场所，也是饭店对客服务最先开始和最后完成的场所，又是客人对饭店产生第一印象和最后印象的地方。因此，人们把前厅称作是饭店的门面和橱窗。

前厅部主要承担以销售客房为中心的一系列工作，是饭店业务活动和对客服务的一个综合部门，其工作好坏不仅直接影响客房出租率和饭店收入，而且能反映一家饭店工作效率、服务质量和管理水平。

（一）前厅部的工作任务和组织结构

1、前厅的工作任务

前厅部的工作任务，可以归纳为以下几方面：

（1）销售客房

销售客房是前厅部主要工作任务，客房产品作为饭店产品一个组成部分，同样具有价值不可储存性的特征，是一种“极易腐烂”的商品。因此，前厅部全体人员要竭尽全力参与客房销售工作。其销售工作内容包括：参与饭店的市场协调和预测，参与房价及促销计划的制

定；开展客房预定业务；接待客人入住，为客人办理登记入住手续、安排房间并确定房价。

（2）联络和协调对客服务

饭店产品具有综合性特点，业务部门不能各自为战，饭店必然要强调统一协调对客服务原则，前厅部作为饭店“神经中枢”，必要担当此人，所以，前厅部将通过销售活动所掌握的有关情况及时通报其他有关部门，使各部门有计划地安排各自的工作，并予以配合。

前厅部将所掌握的客人需求及接待要求传达给各个部门，并检查及监督落实情况；还将通过受理宾客投诉所掌握的意见及时反馈给相关部门，以保证饭店的服务效率和质量。

现代饭店为了适应旅游市场需求，提高企业自身竞争力，为客人提供优质服务，其部门分工要求越来越细，前厅部的联络和协调对客服务工作也就显得更加重要。

（3）提供各项前厅服务

前厅部作为对客服务的集中点，要担负着迎送客人、提供行李服务、接受问讯及投诉、处理邮件及留言、收发客房钥匙、电话总机、委托代办等直接为宾客服务工作。

（4）处理客人账目

饭店为登记入住的宾客提供一次性结账服务。客人入住饭店，前厅部负责客账管理工作，记录和监控客人与饭店间的财务关系，以保证饭店应有的经济利益。其工作内容包括客账建立、客账记录、客账结算、收款或转账等。

（4）建立客史档案

对入住本店的客人，饭店都要建立客史档案，尤其对名人、常客。要记录其在店期间的主要情况及数据，便于对这些客人再次入住饭店提供个性化服务。同时了解客人消费项目及能力，研究客人消费心理，以提高饭店的销售能力和服务的针对性，赢取回头客。

2、前厅部的组织机构

（1）大堂副理(assistant manager)

大堂副理是饭店形象的维护者，也是客人正当权益的保护者。代表饭店总经理在前厅处理饭店日常发生事件的管理者，其主要工作就是做好本部门日常工作管理；使得饭店横向、纵向协调畅通；协调饭店各部门的工作，帮助客人排忧解难，并监督问题的处理。

（2）客房预定处(room reservation)

客房预订处负责接受、确认和调整来自各个渠道的客房预定，办理预定手续，编制预定报表，对预定进行计划、安排和管理；掌握并控制客房出租状况；按要求定期预报客源情况和保管预定资料。

（3）接待处(reception / check in)

接待处又称“开房处”。主要负责客房销售，接待抵达住店的客人，为客人办理登记入住手续，分配房间；负责对内联络，协调对客关系；正确显示客房状态，掌握并控制客房出租状况；编制客房营业日报表；保管有关情报资料。

（4）问讯处(information)

前厅部问讯处是为满足客人和来访客人寻求饭店日常服务需要而设立的。负责回答宾客有关饭店各种服务、设施及饭店所在城市的交通、游览、购物等内容的询问；负责代办客人委托事宜；负责分发和保管客房钥匙及客人贵重物品；处理客人邮件，提供留言服务以及会客安排。

（5）礼宾服务处(bal service / concierge)

礼宾服务处又叫行李处，负责迎送宾客，代客卸送行李，陪送宾客进房，介绍客房设备及饭店服务项目；为离店宾客搬送行李，提供行李托运服务；调度门前车辆，代客联系出租车辆，机场、车站的迎送；分送客人邮件、报纸；转送留言、物品；代办客人委托事项。

（6）电话总机(switch board)。

电话总机负责转接电话，为客人提供联络服务，叫醒服务；回答电话问讯，接受电话留言；播放背景音乐以及协调饭店各部门的工作；充当饭店出现紧急情况时的指挥中心。它是饭店与客人之间密切联系的纽带。

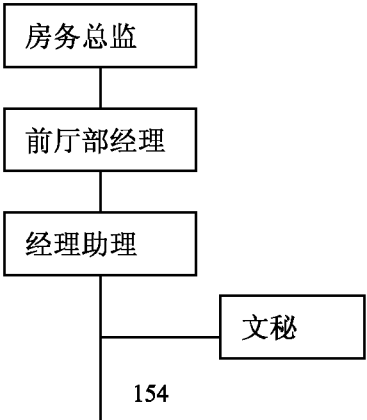
（7）商务中心(business center)

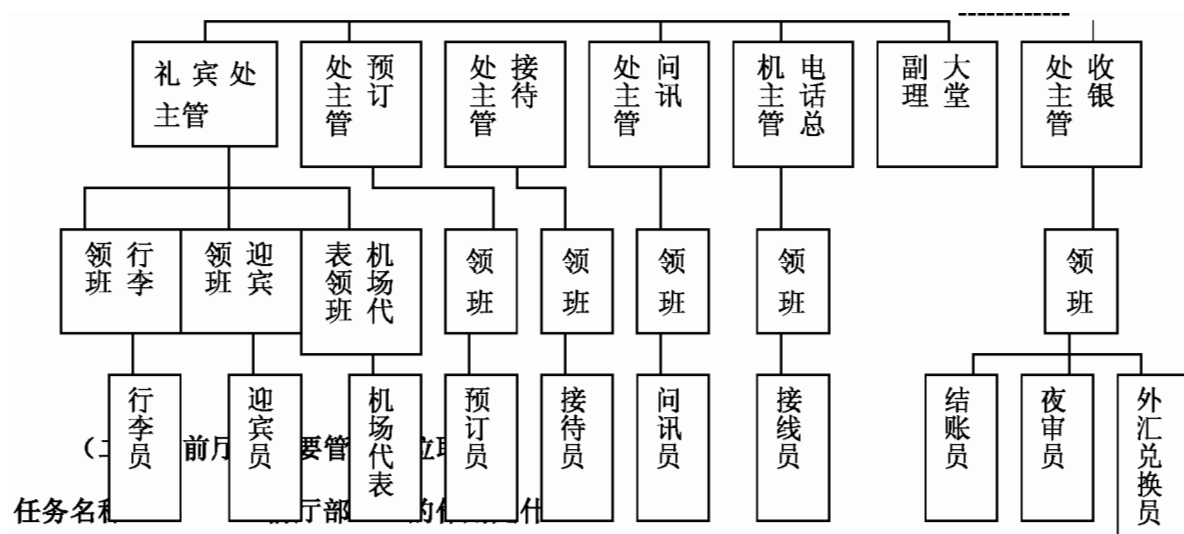
商务中心负责为客人提供各种商务所需的服务，如打字、翻译、复印、传真、长途电话及其他商务服务。还可为客人提供秘书性质的服务。

（8）前厅收银处(cashier)

前厅收银处负责饭店宾客在店的一切消费的收款业务，包括客房、餐厅、酒吧、长途电话等各项服务费用；货币兑换；同饭店内各营业部门的收款联系，催缴，核实账单；夜间审核全饭店营业收益情况，编制全店当天营业日报表；为离店宾客办理结账手续；负责应收款账的转账等。

大中型饭店前厅部组织机构图





知识点:

- 1、清楚前厅部经理工作职责。
- 2、了解前厅部经理灵活处事、组织决策、熟悉业务以及人性化管理工作原则。
- 3、掌握前厅部经理负责计划、组织、指挥及控制前厅部所有事宜的工作内容。

能力点:

- 1、果断处理突发事件、正确处理客人投诉。
- 2、了解前厅部对客服务质量标准, 能做一般质量检查工作。
- 3、针对客人投诉问题提出解决的办法。
- 4、既能做好部门管理工作, 又能做好现场服务工作。

任务实例:

Wilson 是深圳某饭店的一位老顾客, 大家都喜欢他却又都怕他。他每次入住饭店都喜欢给员工小费, 同时又对一些小事特别计较, 动不动就会发火, 还会当场扯开嗓门大喊大叫, 是个火爆脾气的人。所以员工为他服务时都特别谨慎。

一天, 小刘经理在大堂值班, 一位员工悄悄告诉她, 现在在前台结账的那位客人就是大名鼎鼎的 Wilson。在大堂照应其他客人同时, 小刘一直用眼睛的余光关注着这位客人。这时 Wilson 拉着一个行李箱, 朝小刘这个方向走来。小刘立即放下手中的工作, 朝 Wilson 走来的方向迎上去三步, 主动微笑着打招呼: “Hello, good morning, Wilson.” “good morning.” Wilson 面无表情地对小刘说, “Can you take care of this luggage for me?” “Ok! I can!” 小刘愉快地回答客人并很快拿出行李寄存卡, 用精美的签字笔填写好, 然后把签字笔双手递给 Wilson。请他签名, Wilson 签完后从公文包里拿出它的账单用笔在上面写着什么。直觉告诉小刘客人身上没有带笔, 在 Wilson 用完递过来的时

候，小刘又双手递给他，“This is for you as a gift.” Wilson. 略微一怔地看了小刘一眼，虽然仍面无表情地收下了签字笔，但他看小刘的眼睛里已有了一丝好感与欣赏。然后他告诉小刘，公司的车要来接她，小刘就礼貌地请他到大堂副理处坐下等一会儿。Wilson. 坐到椅子上没有事情干有些发呆，看到这种情况，小刘从礼宾部服务台上拿来一份 CHINA DAILY 送到客人面前，Wilson. 满意地看起了报纸。过了几分钟，有个门童走过来告诉小刘 Wilson. 的车来了。小刘便走到 Wilson. 面前作了个请的手势并告诉他司机在等他，Wilson. 的脸上有了笑容，行李生帮助他拉着行李箱，小刘陪着他向大堂门外走了几步，Wilson. 停住脚步跟小刘握手说：“Thank you for your service. I am glad to me you.” “It’ s my pleasure. See you later.” “see you !” 已为大家都认为难伺候的客人，通过良好的服务，小刘和他成了这个案例中好朋友。（本案例选自《饭店服务管理案例精选》 中国旅游报社主编）

任务分析：

这个案例中的一些服务细节相信每个员工都能做到，而且大部分服务细节也是每个员工每天都在做的，为什么前厅部经理小刘在现场为客人提供与服务员相类似的服务，却更令客人感动并且留下难以忘怀的回忆呢？

相关知识：

1、现场服务过程中，管理人员的作用

管理就是服务，权力就是责任，管理人员在服务现场主要是带头做好服务，运用自己积累多年的服务经验为客人提供更多、更细、更周全的服务，让员工通过管理人员的榜样作用，用心领悟、用心去做，带动服务现场的服务气氛。员工在服务现场只考虑尽自己最大努力，为客人服好务，让客人满意，履行自己岗位职责即可。而管理人员除了要为客人做好服务，带好员工，还要对服务现场的主要工作、服务人员、服务物料、服务设施、服务质量、服务环境、服务工序、服务信息、服务布局等负起责任。即使拥有世界上最先进的服务设施和优秀员工的饭店，如果不对其有效的协调安排，服务员各自为战，服务场所将会一片混乱，结果只能是服务质量低下，问题与麻烦不断产生，员工没了工作热情。

2、前厅部经理岗位工作内容

工作内容：前厅部经理是前厅运转的指挥者，全面负责前厅部的经营管理工作。

（1）向饭店总经理或房务总监负责，贯彻执行所下达的指令，提供有关信息，协助领导决策。

（2）制定本部门工作计划

①制定本部门年度工作计划，撰写年度工作总结，审核个班组工作计划。

②审核本部门几个班组全年和阶段培训计划。

③分析部门各班组工作情况及人员配备情况，做出全年员工配备计划。

(3) 根据岗位特点、业务需要、人员素质以及所需达到的目标，对主管、各班组领班以及员工进行工作分工，并对下达的个性任务进行指导、落实、检查和协调。

(4) 监察、指导前厅部所有员工工作状况（包括员工仪容、仪表和制服的卫生情况），保证饭店及部门规章制度以及服务质量标准得到执行，确保前厅部工作的正常运转。

(5) 加强对部门内部费用开支的管理和控制，减少费用支出，降低成本。

(6) 对前厅部员工进行定期评估，并按照奖惩条例进行奖惩。

(7) 对前厅部员工进行业务知识和管理知识的培训和考核。

(8) 及时向饭店报告并预测客房出租、订房、退房即可方丈亩收入和其他管理部门的要求和统计情况。

(9) 组织主持部门工作例会，传达饭店例会要点，听取汇报，布置工作，解决工作难题。

(10) 密切保持与客人的联系，经常向客人征求意见，了解情况，及时反馈，并定期提出有关接待服务工作的改进意见，供饭店参考决策。

(11) 做好与其他部门的沟通和协调工作。

①与营销部的协调。要及时准确地提供客源信息，尤其是对团队、会议的销售工作。

②与客房部的协调。要及时、准确地掌握房态、房间预订以及当天的客情，保证客房及时出租。

③与工程动力部的协调。要及时维护、报修前厅部各项设施设备，保证设施设备的完好无损，确保安全使用。

④与保卫部的协调。与保卫部协调控制饭店大堂以及正门前的客流量、车辆的安全，并做好安全、消防工作。

⑤与财务部协调。

任务实施：

1、企业调研

到一个五星级饭店，去观察了解前厅服务现场情况，尤其要注意观察前厅管理人员在服务现场所作的工作、员工在对客服务过程中相互配合的情况。

2、根据所观察到的服务现场所有人员的工作情景，尤其是对其工作不足之处予以分析，

前厅部经理平时还应加强哪些方面的管理工作，为前厅部经理制定出管理措施。

3、将所制定的管理措施，提供给该企业。

4、分析上述案例，管理人员的现场服务为工作还带来哪些好处？

任务完成结论：

通过企业调研，将所学知识与企业岗位工作情况紧密结合起来，做到学以致用。管理人员的现场服务还能使饭店环境得到极大改善，减少错误发生率，降低服务环节上的协调时间和等待时间，减少沟通上的重复和延误，提高服务效率和服务质量

知识链接：

前厅部经理素质要求：

1、文化程度：具有旅游或饭店管理大专以上学历或同等学历。

2、专业知识：

（1）主席强厅部服务规程，了解客房管理知识、市场营销知识，餐饮、工程及财务知识。

（2）相关知识：熟悉财务统计知识，电脑管理知识和公共关系等基本知识。

（3）法律知识：掌握经济合同、财务、税收、外汇管理等法规。

3、经历要求：具备前厅部3年以上主管管理工作经验。

4、能力要求：

（1）有处理突发性事件的应变能力。

（2）有准确评估下属员工、充分调动员工积极性的能力。

（3）有自我控制能力。

（4）有较强的沟通协调能力。

（5）有较强的领导能力和决策能力。

（6）有较强的语言文字表达能力。

5、品德要求：热爱饭店行业，有献身精神，处事果断，思维敏锐，待人有礼，融洽相处，为人正派，言谈脱俗，善于倾听各种意见，公正而不谋私，有进取心，有紧迫感，能承受压力。

6、身体要求：身体健康，品貌端正，气质好。

7、外语要求：懂两种外语，有较强听、说能力。

任务名称 2 大堂副理如何处理客人投诉问题？

知识点：

- 1、清楚大堂副理工作职责。
- 2、明确大堂副理公正、灵活、迅速工作原则。
- 3、掌握大堂副理工作内容。

能力点：

- 1、具有处理突发事件头脑冷静、灵活应变以及对事态发展的可预见能力。
- 2、学习主动与不同人打交道能力。
- 3、锻炼口头和文字表达能力。

任务实例： **聪明的大堂副理**

冬日的一天下午 1 时，北京某饭店前台收银出，住店的李先生前来办理退房手续。由于超过了中午 12 时的退房时间，按规定要加收半天房费。

李先生很不满意，与前台服务员争执起来。李先生认为，自己是饭店的常客，晚退了一会儿房，饭店不应该计较着 1 小时，驳老顾客的面子。而收银员解释说：“这是饭店的统一规定，超时退房计算机会自动过房费，况且，您如果有时需在房间里耽搁一会儿，也应提前与收银出联系，以便采取相应措施，现在房费已经计算完毕，在处理起来是很麻烦的。”李先生感到很尴尬。

远处的大堂副理看到此景，知道肯定出了问题，便从副理台往服务室打电话，询问出现了什么问题。服务员把事情的原委讲清楚后，他又请服务员用计算机快速查一下客史档案。经查，李先生虽然是第二次住店，但却是饭店富城餐厅的常客，并已获得富城餐厅的金卡。

大堂副理旋即快步走到李先生身后，亲切地说：“这不是李先生吗？”李先生一怔，马上回过头来说：“副理，您认识我？”大堂副理立即说：“我当然认识您啦，您是我们饭店常客，总到富城餐厅就餐，李先生这是遇到什么麻烦啦？”李先生便说：“我晚退了一会儿房，她们硬要多收我半天的房费。”

这是副理假装生气地对收银员说：“这就是你们的不对了，李先生这么体面的人，又是饭店的常客，怎么会为半天的房费计较呢？一定是你们没讲清楚，让李先生耽搁这么长时间，对吧，李先生？”这时李先生顺势说：“对呀，我哪能为半天的房费去计较呢？”而此时，收银员也显出很“惭愧”的样子。说：“对不起，是我们没处理好，请您多原谅。”副理接着对李先生说：“李先生，您还没吃午饭吧？”李先生说：“还没有。”副理马上说：“让她们马上给您结一下账，然后我亲自送您到富城餐厅就餐，请餐厅给您最优惠的待遇，您看可以吗？”李先生说：“那太感谢您了。”

副理陪着李先生来到富城餐厅，领班快速迎上去，大堂副理对领班说：“李先生是客房

常客，你们一定要给李先生会优惠的待遇。”领班马上说：“李先生也是我们餐厅的常客，而且今天又是大堂副理亲自陪送来，您放心，我们给李先生金卡客的待遇，一定会让李先生满意的。”说完便立即安排李先生就餐。在李先生感激目光的伴送下，大堂副理离开了餐厅。

回到大堂后，副理对收银员默契配合表示了感谢，收银员们则露出会心的微笑。（本案例选自《饭店服务管理案例精选》中国旅游报社主编）

任务分析：

在世界饭店业中，特别是一些大型国际饭店联号中处理、解决顾客投诉所采用的方法基本是一致的。如其处理投诉问题的程序一般是：（1）承认顾客投诉的事实。大堂副理必须认真听取顾客的述说，以便使顾客感到饭店管理人员十分重视他的问题；（2）表示同情和歉意。因顾客在谈问题时是很认真的，大堂副理或饭店顾客关系代表就要不时地表示对顾客的同情；（3）同意顾客要求并决定采取措施。但大堂副理或饭店顾客关系代表要完全理解和明白顾客为什么抱怨和投诉，同时决定要采取纠正错误之时，一定要让顾客知道并同意你要采取的处理决定及其具体措施内容；（4）感谢顾客的批评指教。这样会协助饭店提高管理水平和服务质量；（5）快速采取行动，补偿顾客投诉损失。此时的时间和效率就是对顾客最大的尊重，也是顾客此时最大需求；（6）要落实、监督、检查补偿顾客投诉的具体措施。本案例中，副理的处理问题方法是很超俗的，他是如何处理的呢？

相关知识：

大堂副理工作内容：

1. 代表总经理接受及处理饭店客人对饭店内所有部门（包括个人）的一切投诉，听取客人的各类意见和建议
2. 会同有关部门处理客人在饭店内发生的意外事故（伤亡，凶杀，火警，失窃，自然灾害）；
3. 解答客人的咨询，向客人提供必要的帮助和服务（报失，报警，寻人，寻物）；
4. 维护宾客安全（制止吸毒，嫖娼，卖淫，赌博，玩危险游戏，酗酒，房客之间的纠纷等）；
5. 维护饭店利益（索赔，催收）；
6. 收集客人意见并及时向总经理及有关部门反映；
7. 维护大堂及附近公共区域的秩序和环境的宁静，整洁；
8. 督导，检查在大堂工作人员的工作情况及遵守纪律情况（前台，财务，保安，管家，绿化，餐饮，工程，车队等部人员）；

9. 协助总经理或代表总经理接待好 VIP 和商务楼层客人；
10. 夜班承担饭店值班总经理的部分工作；如遇特殊，紧急情况即使向上级汇报；
11. 向客人介绍并推销饭店的各项服务；
12. 发现饭店管理内部出现的问题，向饭店最高层提出解决意见；
13. 接待以及协助各部维系饭店与 VIP 客人，熟客，商务客人的良好关系；
14. 负责督导高级账务的催收工作；
15. 定期探访各类重要客人；听取意见，并整理好呈送总经理；
16. 完成总经理及前台经理临时指派的各项工
17. 参与前台部的内部管理。

任务实施：

1、分组讨论

- (1) 你认为本案例中李先生的要求是否合理？
- (2) 大堂副理见到收银员与顾客发生争执，他应马上去判定谁是谁非，他有没有这样做？为什么？
- (3) 大堂副理是怎样做的？这样做的好处是什么？
- (4) 本案例中标题为“聪明的大堂副理”，其聪明之处还体现在什么问题的处理上？
- (5) 大堂副理在与李先生寒暄之后，假装生气地批评了收银员，收银员是如何表现？说明了什么？

2、每组各派五名同学，分别阐述上述问题。

3、每个问题选出一个最佳答案。

4、将其观点发布到“现代饭店管理网络教学平台”的“在线交流”的讨论区，开展在线论坛，激发学生学习积极性。

任务完成结论：

大堂副理处理问题的巧妙之处在于，不去判断谁是谁非，避开在不了解情况的前提下，直接进入投诉现场的常规做法，而是先掌握客情，以最佳切入点与客人接触，使客人感到亲切，又主动地化解了房费纠纷问题，既维护了饭店的经济利益，又给客人足够的面子；客人不再计较房费的同时，又接受副理的建议，到富城餐厅用餐。大堂副理又成功地完成了将客人留在饭店就餐的营销工作。整个投诉问题的处理很超俗，出色地完成自己本职工作。

同时从前台收银员和餐厅领班的默契配合中，也可见该饭店员工对大堂副理的意图用心领会，表现出很好的团队协作精神，员工训练有素。

知识链接：

VIP 接待：

工作项目承担：大堂副理

1、准备工作

- (1) 了解当日进店 VIP 资料（姓名、国籍、人数、接待单位、抵店时间等）
- (2) 了解 VIP 房间安排情况。
- (3) 客人抵店一小时，再次确认落实各项准备工作。

2、迎接客人

- (1) 协助饭店领导参加各项接待工作。
- (2) 协调迎宾、行李、前台、客房、餐厅做好 VIP 接待的“一条龙服务”。
- (3) 如客人不需要在前台登记，可代表饭店去客人房间为其办理登记手续。
- (4) 未预订 VIP 到店：

①立即电话通知前台、销售部、总经理办公室及其他相关部门。

②亲自上前迎接，主动递上名片。

③安排行李员将客人行李运送入房。

3、跟踪服务

- (1) 每日应打电话到房务中心了解客人动向。
- (2) 客人入住期间，应向其工作人员征询客人对饭店的意见并做好记录，并及时反馈。
- (3) 客人离店时应参与结账并协调各方面工作。

4、详细记录

- (1) 在值班记录本上，详细记录接待的全过程。
- (2) 客人对饭店的建议、意见，应详细记载并上报。

任务名称 3 **衡量前台接待主管工作质量标准**

知识点：

前台接待主管岗位职责、前厅部服务效率规定。

能力点：

- 1、准确判断客人的特殊需求，采取灵活方式满足客人需要。
- 2、掌握民族民俗有关知识，提高辨别能力、心理承受能力和应对能力。

任务实例： **文化差异造成的误解**

比特是位谈吐幽默、性格开朗的英国商人，总喜欢与他熟识的人玩笑几句。一次，因临

时改变商务行程，来不及向北京某高星级饭店订房，便以 walk-in（未经预约而来的人）身份来到饭店前台。比特已是第五次光顾此店，与前台邱小姐早已熟识，他们彼此问候、寒暄几次后，比特提出要一间房。因为大床间尚未大扫除来，看看比特疲惫的样子，邱小姐为他安排了一个双床间，就在他从邱小姐手上接过钥匙的时候，比特不自觉地幽默了一句：“Do you share this room with me?”（你是要和我合住吗？），弄得邱小姐面红耳赤，不知所措，心情不快地转过身去故意和别人搭腔，以示冷落比特。这时候轮到比特不知所措了，他最终摇了摇头，跟着行李员默默地向电梯走去。（本案例选自《饭店服务质量管理与案例解析》陈志学编著 中国旅游出版社）

任务分析：

“Do you share this room with me?” 是一句轻松的玩笑吗？邱小姐擅自为比特安排一间双床间客房是否合适？比特是以什么方式道出他的不满？邱小姐对此反应如何？她的反应让比特也很尴尬，为什么会这样呢？正确处理方法应该是怎样的呢？

相关知识：

前台接待主管岗位职责：

1. 协助前台部经理做好日常接待工作，主持前台班次全面工作，创造良好的工作氛围；
2. 参加主管例会，及时了解员工的思想动态并报部门经理，检查督导本部门员工的仪表仪容、组织纪律、礼貌用语及工作效率；
3. 负责编制员工工作表，合理安排属下的工作，管理、调配本部门使用的各项消耗品，严格控制成本，及时传达上级的指示；
4. 掌握预订情况和当天客情，根据当天到达及离店房客名单，最大限度地销售即时客房；
5. 检查负责本部门的安全、消防工作，负责安排重点宾客的接待工作和重要留言的落实、检查；
6. 督导迎送服务，贯彻执行服务程序，督导问讯应接服务的进行，满足客人合理的要求；
7. 检查有特殊要求客人的房间并保证这些特殊要求得到关照。
8. 参与前厅接待工作，有效地解决客人投诉和本部门的有关问题，搞好与有关部门的协调及联系；

9. 制定并组织实施培训计划，对下属员工进行有效的培训和考核，提高业务水平和素质；

10. 与大堂副经理和收银处保持密切的关系。

任务实施：

1、分组讨论

(1) 邱小姐在没有征求比特意见情况下，擅自为比特安排一间双床间客房是否合适？

(2) 邱小姐对比特的“Do you share this room with me?”一句玩笑的话做出如何反应？为什么会这样？

(3) 你认为前台接待主管应对前台接待服务人员应作哪方面知识培训？

(4) 正确处理方法应是怎样的？

2、每组各派四名同学，分别阐述上述问题。

3、每个问题选出一个最佳答案。

4、将其答案发布到“现代饭店管理网络教学平台”的“在线交流”的讨论区，开展在线论坛，加强学生对管理技能的掌握与锻炼。

任务完成结论：

本案例出现的问题反映出两个民族不同文化背景的民族对幽默的理解不一：

1、一句看似轻松的“Do you share this room with me?”的玩笑，反映了比特对双床间的无奈。大多数情况下，商务或公务客人喜欢独具一室，便于商务、公务活动。邱小姐看到比特疲劳样子，想尽快安排其休息，虽说出于好意，但忽略了商务人员对房间的特殊需求。比特以幽默的方式道出他的不满，与欧美民族比较，我们的幽默感显得少了许多，习惯于直观、直觉地表达或理解别人的语意，往往听不出一句玩笑话背后的真意。自尊自重是中国女性的传统，所以比特的一句玩笑，很容易让邱小姐觉得没有得到应有的尊重。同样，比特觉得一句玩笑何必如此认真呢？殊不知，双方认识上的得相悖，是因为不同国家、不同民族的文化差异所造成的。

前厅部主管平时在对前台接待人员培训时，应加强员工善于与不同肤色、不同民族的客人打交道能力培养，让员工多了解客源国的文化背景，熟悉客源国的民族特点，避免尴尬场面的出现，这样才能做好饭店前台接待服务工作，提高服务质量。

2、正确的处理方法是：

(1) 比特虽然没有事先订房，但考虑到他是商务客人的特点，应为他安排一个大床间。在大床间尚未清扫时，应通知客房部抓紧时间清扫，或征求客人意见，是否可以入住标准间，

若客人同意先安排，待明日有大床间再帮客人换，切不可不考虑客人的意愿，主观行事。或告诉客人，需要等多长时间，如客人同意时，则安排客人到大堂吧休息。

(2) 当对客人的幽默、含蓄感到不能接受时，最好能以幽默还其幽默，打破僵局。如果邱小姐身边有别的员工能插上一句自然得体的话，同样也可以营造出一种轻松愉快的氛围。

(3) 将彼特先生不喜欢双人床的信息存入档案，作为资料储存，为下一次针对性服务提供依据。

(4) 前厅部主管要有计划、有目的地开设有关中西方文化比较、服务心理学等培训课程，帮助服务人员提高辨别能力和心理承受能力。

知识链接：

前厅部服务效率规定

1、服务准备

员工每天提前 5—10 分钟到岗位，在各自岗位上准备好工作用品，整理好着装、仪表和个人卫生。各项准备工作准备充分、细致。接班后，能迅速提供服务，无因准备工作不充分而应影响和延误服务工作的现象发生。

2、接待客人

每一位员工在各自岗位上均应快速接待客人。前台院共接待客人各项服务开始时间不超过 1 分钟。接听客人电话，电话铃声不超过 3 响接听。只有服务人员等候客人，不能出现客人等候服务员现象，若因工作繁忙，要及时向客人表示歉意，请客人稍候。

3、工作效率

每一位员工均应严格按工作程序质量标准在规定时间内完成规定的工作量。无拖拉、厌恶、怠慢客人现象发生，工作效率高。前台入住登记，散客不超过 3 分钟，小团不超过 5—8 分钟，大团不超过 10—15 分钟。

4、工作交接

每天下班前，上一班人员应主动向下一班人员做好工作交接。客人要求尚未完成的服务项目和需要限时完成的对客服务工作，交接手续应清楚、明确。

5、客人离店

客人离店前，各岗位的员工均应事先做好各项准备工作。账单准备快速，客人借用物品收回时，客人交班事项准时完成，办理离店手续快速准确。

课堂训练与测评：

客房预订是客人抵店前对饭店客房的预先预定，客人可以通过电话、传真、书信等各种方式与饭店联系预约客房，饭店则根据客房的可供状况，决定是否满足客人的定房要求。这种预订一经饭店的确认，饭店与客人之间便达成了一种具有法律效力的预期使用客房的协议。据此，饭店有义务以预订确定的价格为客人提供所需客房。有时饭店已与客人甲达成预订客房协议，只因饭店客人太多，把给客人甲预订的房间又出租给别的客人乙，等客人甲来到饭店便被告知，饭店已经没有空房，将客人甲预交的房款退回，让其自己到别的饭店联系客房，饭店的做法是否合适？饭店对客人甲应负有什么责任？有时，预订的客人临时遇到情况有变，便向饭店提出取消预订的客房，那么，饭店取消预订服务标准又是什么？

1、课堂分组讨论（8人一组）：

（1）饭店的让客人甲自己到别的饭店联系客房的做法是否合适？

（2）饭店对客人甲应负有什么责任？

（3）饭店取消预订服务标准是什么

2、每组各派一名代表组成评审小组。

3、每组分别派三个代表对上述三个问题予以回答。

4、评审小组成员对各组的三个问题讨论意见予以评定，排出名次，给出成绩。

知识拓展：

一、签证机关为外国公民入、出或过境中国的签证类别

持中国签证机关发给外国公民入、出或过境中国的许可证明。中国签证机关根据外国人的身份、来华目的，并参照护照种类，分别发给外交签证、礼遇签证、公务签证或普通签证。以下着重介绍普通签证的有关情况以及申办普通签证的程序。

普通签证分为八个类别，分别用八个汉语拼音字母（D、Z、X、F、L、G、C、J-1、J-2）作代码。

D字签证：发给来中国定居的人员。申请D字签证，须持有定居身份确认表。定居身份确认表由申请人或者委托其在中国的亲属向申请定居地的市、县公安局出入境管理部门申请领取。

Z字签证：发给来中国任职或就业的人员及其随行家属。申请Z字签证，须提供《中华人民共和国外国人就业许可证书》（就业许可证书由中国聘雇单位向各省、市劳动部门申请办理）和被授权单位的签证通知函电。

X字签证：发给来中国留学、进修、实习六个月以上的人员。申请X字签证，须有接受单位或者主管部门的证明，即《外国留学人员来华申请表》（JW201表或JW202表）、《录

取通知书》和《外国人体格检查记录》。

F 字签证：发给应邀来中国访问、考察、讲学、经商、进行科技文化交流及短期进修、实习等活动不超过六个月的人员。申请 F 字签证，须提供中国邀请单位的邀请信或被授权单位的签证通知函电。

L 字签证：发给来中国旅游、探亲或因其他私人事务入境的人员。申请 L 字签证，来华旅游的，原则上须提供有足够来华旅费的证明，必要时须提供离开中国后前往国家（地区）的飞机票、车票或者船票；来华探亲的，有些须有国内亲属的邀请信。

G 字签证：发给经中国过境的人员。申请 G 字签证，须持有前往国家（地区）的有效签证和联程客票；

C 字签证：发给执行乘务、航空、航运任务的国际列车乘务员，国际航空器机组人员及国际航行船舶的海员及其随行家属。申请 C 字签证，按双方协议或中方规定提供有关证明。

J-1 字签证：发给来中国常驻的外国记者。

J-2 字签证：发给临时来中国采访的外国记者。申请 J-1、J-2 字签证，须有国内主管部门的证明。

二、饭店客房管理

客房部 (housekeeping department) 又称房务部、管家部，是在房务总监直接领导下，管理饭店有关客房事务，向客人提供住宿服务的部门。它是饭店一个重要的经营部门，客房的营业收入一般要占饭店全部收入的 40%~60%，功能少的小型饭店可以达到 70% 以上，而利润通常可占饭店总利润的 60%~70%，同时，住宿的客人还会对饭店的其他部门设备设施进行消费，如餐饮、娱乐、商品、商场等的消费，从而带动饭店的经济效益。

客房部要做好成本费用的控制工作，严格执行饭店市场营销工作，努力与前台及销售部门紧密配合，为预订房间的宾客提供超前服务、个性化服务，把每一份真情奉献给每一位宾客。

客房是饭店主要产品，要让宾客得到满意的服务，就必须加强服务质量管理与控制，加强对宾客服务技术的培训，不断提高服务质量。因为，客人在客房停留的时间最长，服务要求也最多，服务质量的好坏，客人的感受最敏锐，印象最深刻，所以，客房服务是否周到，房内设施是否完好，物品配备是否齐备，将对客人的消费都会产生直接的影响，成为客人评价饭店服务质量的重要因素。所以，客房服务水平在一定程度上是饭店服务质量和管理水平的综合反映，直接关系到饭店声誉。

同时客房部还必须与其他部门保持良好的沟通，这样客房部全体员工才能做到“宾客至上，服务第一”的宗旨，想客人之所想，急客人之所急，最大限度满足客人要求。努力营造一个让客人满意的家。

客房部负责管理全店的客房事务，负责客房、公共区域的清洁和保养，供应日常生活用品，为宾客提供礼貌、亲切、迅速、周到的服务。

（一）客房部的工作任务和组织机构

1、客房部的工作任务

饭店客房是饭店最基本的物质基础，是宾客留住饭店时的主要活动场所，其服务活动也是饭店服务活动的主体。现代饭店服务功能的增加都是在满足宾客住宿需要这一最根本、最重要功能基础上的延伸。

（1）生产客房商品

现代客房产品主要由设施与装饰(Facilities & Deco)、管家服务(Housekeeping)以及客房与宾馆内其它部门的服务连接(Integration)三个方面构成的。客房环境布置要美观、大方，设备设施要舒适、日用品配备要齐全；服务要周到、为客人提供方便、快捷的服务，服务人员的态度要主动热情、亲切礼貌，给客人一种温馨的氛围；客人人身和财产安全要有保障；减少客人签单次数等。

（2）营造幽雅、自然、舒适、安逸的环境气氛

客房部不仅要做好客房卫生工作，还负责饭店内公共区域的清洁及保养工作，因此，使饭店时刻处于清洁、优雅、常新的状态，营造安全、舒适、典雅、整洁的居住环境气氛，给客人留下美好的形象，都要靠客房服务员的辛勤劳动来实现的。

（3）为饭店各部门提供洁净的部件并提供为客人洗送衣物服务

客房所有布件、餐饮部门的台布、餐巾及饭店所有的窗帘、沙发套、员工制服等布件的选购、洗涤、收发、保管、缝补、熨烫等都由客房部所属的洗衣房负责，为全饭店的对客服务提供保障。现代饭店要为客人提供个性化服务，其中包括为客人洗送衣物服务。

2、客房部的组织结构

客房部的组织机构因饭店规模、档次、业务范围、经营管理方式、服务模式的不同而有所区别。国内小型饭店因设备设施较少，客房部组织机构可简单设置，大中型饭店客房部的规模较大，岗位设置则应考虑职责分明，岗位齐全。一般大中型饭店客房部组织机构的设置：

（1）经理办公室

客房部设经理、经理助理各一名，另有秘书一名，早晚两班工作人员若干名。主要负责客房部的日常性事务及与其他部门联络、协调等事宜。

(2) 客房楼层服务组

设主管一名，早、中、晚班领班若干名，负责所有住客楼层的客房、楼道、电梯口的清洁卫生和接待服务工作。大型饭店往往分设卫生班、台班和服务班。

(3) 公共区域服务组

设主管一名，早、中、晚领班各一名，负责饭店除厨房外的所有公共区域的清洁卫生。

(4) 布件房

布件房与客房办公室毗邻，设主管、领班各一名，另有缝补工、布件及制服服务员若干名。主要负责饭店的布件和员工制服的收发、送洗、缝补和保管工作。

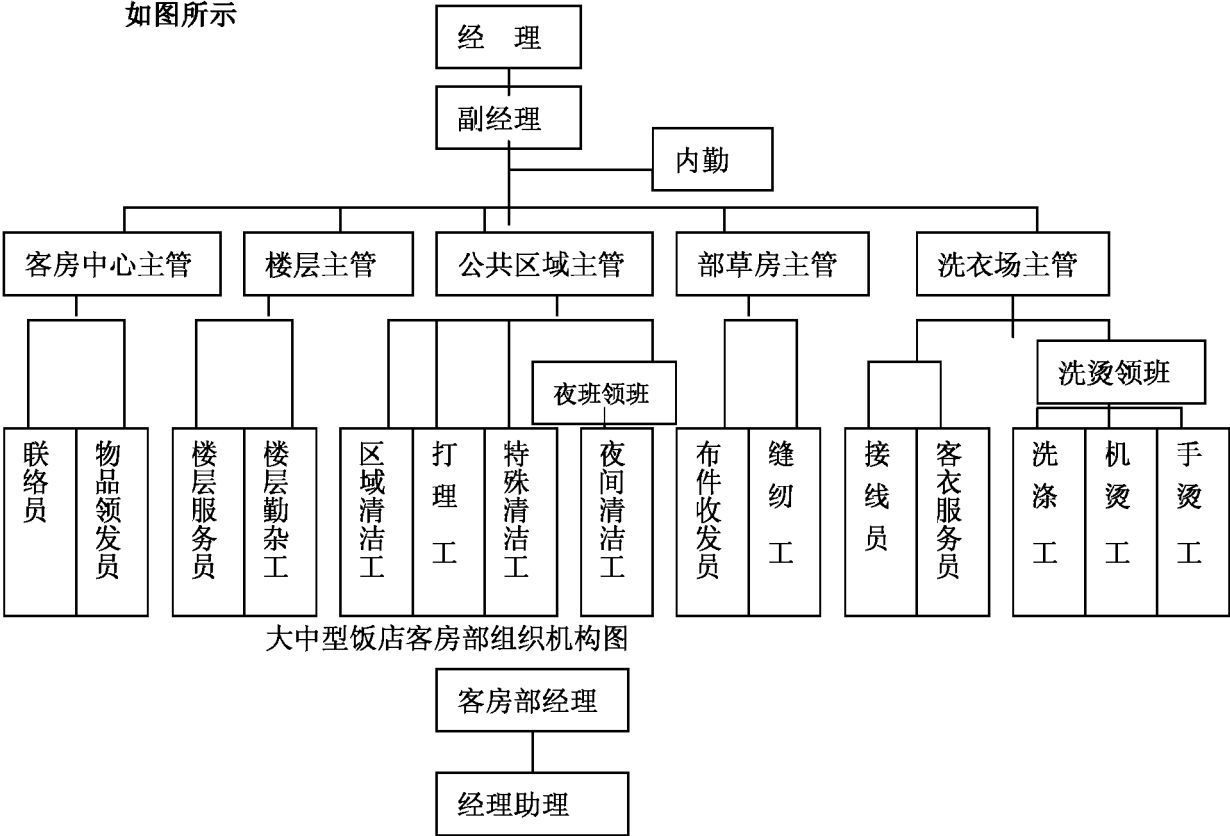
(5) 客房服务中心

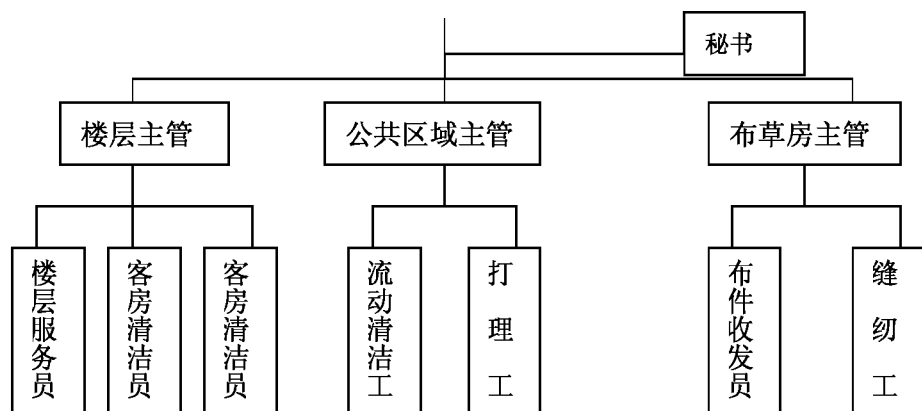
设主管一名，值班员若干。下设早、中、晚三个班次。其主要负责处理客房部信息，包括向客人提供服务信息和内部工作信息的传递调度；调度调节对客服务；控制员工出勤；管理工作钥匙；处理客人失物和遗留物品。

(6) 洗衣房

通常设主管一名，早、中领班若干名，下设客衣组、湿洗组、干洗组、熨衣组。洗衣房主要负责洗涤客衣和饭店所有布件与员工制服。

如图所示





小型饭店客房部组织机构

(二) 客房部主要管理岗位职责

任务名称 1 部门经理加强部门管理工作

知识点：

- 1、清楚客房部经理工作职责。
- 2、明确客房部经理善于沟通、协调、钻研业务，对工作进行严格检查，实行人性化管理工作原则。
- 3、掌握客房部经理负责计划、组织、指挥及控制客房部所有事宜的工作内容。

能力点：

- 3、果断处理突发事件、正确处理客人投诉。
- 4、了解客房部对客服务质量标准，能做一般质量检查工作。
- 3、针对客人投诉问题提出解决的办法。

任务实例：

真诚感动客人投诉

一天晚 6 点钟，浙江绍兴某饭店 1627 房的客人卢先生打电话到经理办公室，投诉从早到现在服务员还没有打扫房间，问是怎么回事？

卢先生说，他以前曾在此饭店住过几次，感觉都很好，这次才又来了。自己是昨天开的房，今天一早有事外出，整整一天回来后，房间里的卫生仍未打扫。卢先生的情绪很是激动，要求把此事转告给总经理，由总经理给他一个答复。值班经理一方面向客人致歉，另一方面表示马上派人进房间搞卫生，并请卢先生谅解。卢先生说：“现在不是搞不搞卫生的问题，而是为什么会存在整整一天没有服务员来搞卫生的问题。”值班经理表示先把

卫生搞好了，待情况调查清楚后一定给卢先生一个满意的答复。卢先生又说：“现在要洗澡，把事情先弄清楚，到7点钟来搞卫生。”值班经理随即打电话给楼层领班询问原委。

原来这天楼层退房太多，新来的服务员搞卫生的速度跟不上，又没有将这一情况向领班反应，造成延迟。值班经理要求领班带当事服务员去向顾客致歉，然后把事情原委说清楚，听听顾客的想法和意见。征得卢先生同意后，三位服务员去向卢先生赔礼道歉，以自己的真情实意感动了顾客。第二天，服务员在卢先生房内打扫卫生时，发现这样一张纸条。三位服务小姐：你们好！我为你们真诚的态度深受感动。所发生的不愉快之事就让它过去吧！我相信你们以后会做的更好，我以后还会住你们饭店。致谢！

（本案例选自中国旅游出版社主编的《饭店服务管理案例精选》）

任务分析：

本案例看似服务方面出现的问题，但是所有服务问题从根本上说都是管理问题，都应当在管理上找原因。首先是领班工作安排不周所致。领班工作安排失误，说明工作态度、业务能力问题，所以客房部经理对本部门的服务质量检查、对其下属人员进行业务培训工作一时也不能放松。

相关知识：

客房部经理岗位工作内容

- 1、在总经理的领导下，全面负责饭店客房部的管理工作，负责客房部每天正常运作。
- 2、根据饭店的预算和饭店的市场环境、部门的历史数据和现实情况，编制部门年度预算（主要包括布草、制服及清洁设备），报总经理审批后组织实施。
- 3、制定并更新客房部的经营管理制度、操作规程、岗位职责，检查规章制度的实施和执行情况。
- 4、严格控制经营成本支出，组织对布草及制服进行季度盘点，根据饭店的存量标准及时组织补充，控制客房用品、清洁洗涤用品的用量，抽查使用情况，避免浪费，保证顺利完成预算。
- 5、经常巡视属下各部门，检查工作进度，抽查服务质量，发现问题及时纠正偏差，确保日常工作的顺利进行。
- 6、负责检查所属区域的设备设施，检查当天准备接待贵宾的房间质量，确保房态处于最佳状态，主动适应市场竞争需要。
- 7、负责迎送贵宾，亲自探访生病的客人、长住客人，争取回头客。

8、定期走访住店客人，了解客人的需求，虚心听取客人的意见，接受客人的投诉，及时处理、解决下属人员不能解决的疑难问题并向总经理报告，切实提供个性化服务。

9、负责客用品的控制，建立客房设备档案，与工程部密切配合，保持最佳的客房状态。

10、准确收集业务信息，进行深入分析，对各种重大问题能及时做出科学的决策。

11、抓好部门的服务质量检查工作，跟进服务质量检查发现的薄弱环节，提高饭店的整体服务质量水平。

12、有效地控制人力、物力、财力的耗费，保持饭店的服务特色，保持服务质量。

13、负责与财务、工程、餐饮等部门经理的横向联系，确保饭店服务的一致性。

14、制定培训计划，指导并检查各分部门的员工培训，亲自负责对直接下级员工的培训、考核、督导、工作评估和使用工作，切实调动他们的积极性。

15、负责部门奖金的分配工作，决定本部门的人事变动，关心员工的工作和生活，及时提供必要的工作指导和帮助，调动他们的工作积极性。

16、定期组织检查消防器具，做好通缉协查、防火、防盗工作，负责本部门的安全职责。

17、完成总经理布置的其他工作。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

(1) 卢先生的情绪为什么这么激动，一定要把此事转告给总经理？

(2) 领班人员工作失误表现在哪些方面？

(3) 领班人员工作失误原因所在？

(4) 部门经理应承担什么责任？

(5) 根据此案例回答客房部经理平时要加强哪些方面工作？

(6) 针对卢先生的投诉问题，提出自己的意见来。

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结，对评审小组的工作予以点评。

任务完成结论：

卢先生是该饭店的老顾客，以前几次的住房感觉都很好，对饭店充满信心，所以当他看到整整一天没有人来房间搞卫生时，心理的落差就很大了，卢先生当时的情绪完全可以理解，也是其情绪激动坚持找总经理原因所在。

出现这种状况原因是饭店服务工作欠周到、仔细，而服务员在退房多做房来不及的情况下，应及时向领班反映，但没有这样做。

作为领班，明知道该楼层的服务员是新来的，做房速度跟不上，也该多了解情况，预先想好对策。故领班工作安排不科学、考虑问题不周到，工作态度存在一定问题。

上述问题归根结底说明客房部经理平时对服务质量检查工作不到位，对下属人员业务培训不够，管理工作跟不上所致。因此客房部经理应认真履行工作职责，做好每项工作，提高对客服务质量。

但本案例在处理客人投诉问题时，值班经理采取正确有效的方法，以“解铃还须系铃人”的方式，让领班带当事服务员先向顾客做说服工作，一是锻炼员工解决投诉的能力，二是服务员说通了最好，说不通也可消消顾客心中的怒气，然后再由值班经理出面，事情就会好解决了，值班经理的解决问题思路是对的。

最后，领班与两位服务员以自己的真情和诚心感化顾客，是顾客来了个180度的大转弯，由反感变成了感动，工作应该说是到位的，使顾客对饭店的好感包容了一时的不满。由此说明，饭店服务中，真诚是最重要的。服务工作一定要考虑周到，时刻为顾客着想。

知识链接：

（一）客房部经理素质要求：

1、文化程度：高等学校旅游或饭店管理专业大专毕业或同等学历。

2、知识要求：

（1）专业知识：掌握现代饭店管理理论和方法，掌握客房区域的建筑设计、布局、设备性能及使用保养知识；熟悉客房部岗位工作规范、服务程序、职责要求等方面知识，懂得饭店清洁卫生标准。

（2）相关知识：掌握饭店服务知识；有一定的设计、装饰及识别布料、地毯、墙纸等知识；懂得公共关系、安全、防火知识；了解主要客源国的风土人情、生活习惯、宗教信仰、礼仪礼节等。

（3）法律知识：懂得旅游法、企业法、经济合同法、劳动法、食品卫生法；掌握安全、防火、治安管理条例和涉外人员守则。

3、能力要求

(1) 在业务、劳动、财产管理、人员使用等重大问题方面有一定的决策能力。

(2) 能与相关经营部门及保障部门搞好业务关系，并能充分调动和发挥员工的积极性，有较强的组织协调能力。

(3) 能果断处理突发事件，正确处理客人投诉，有较强的应变能力和社交能力。

(4) 能撰写各类工作报告，总结；能准确、有条理向下属传达指令，有较强的文字和语言表达能力。

4、品德要求：热爱本职工作，有较强的事业心和责任感，对工作勤勤恳恳；忠于职守，以身作则，为人正直，处事公道，团结同事，不谋私利。

5、经历要求：有从事客房管理工作 5 年以上的经验，并有担任过经理助理以上的工作经历。

6、外语要求：掌握一门外语，听说能力强。

7、身体要求：身体健康，五官端正，精力充沛，胜任本职工作。

(二) 饭店客房部领班的职责

1、根据客房部的工和和本班组所负责的客房，做好工作安排。

2、做好本班员工的考勤、评比等记录。

3、掌握、报告所辖的客房状况。

4、带领全班完成各项接待任务，检查每位员工完成任务的情况。

5、带头执行和督促员工执行饭店的各项规章制度。

6、负责班组所属的服务设施设备的保养。

7、负责本班所需消耗物资用品的清理、报销、报废等事项。按照消耗限额的要求，最大限度地节省开支，防止浪费。

任务名称 2 房务中心主管的如何做好管理工作

知识点：

1、清楚房务中心主管工作职责。

2、明确房务中心主管善于沟通、协调、积极组织、计划、勤于检查、管理严格工作原则。

3、掌握房务中心主管工作内容。

能力点：

1、果断处理问题能力。

5、掌握一定组织和管理能力。

3、能撰写工作计划、情况汇报。

任务实例：

遗失的钻戒

晚上10点多，南京某饭店1217房客人突然打电话到客房中心，说他放到床柜上的钻戒不见了。作为客房部晚班主管的小焦接到电话后立即协同12楼服务员张某到客人房间去了解情况和帮助查找。路上张某给小焦介绍说，这间房住的是晚上7点多进店的台湾团客人，他曾经敲门询问是否需要做夜床，但客人说部需要，他也就没有进去。

经了解，1217房客人在抵店休息半小时后就去了夫子庙游玩，记得当时钻戒随手放在床头柜上。小焦一边不停地宽慰客人，一边仔细寻找床头柜周围、床单、甚至卫生间的一些地方，没有任何发现，于是小焦紧急通知了大堂副理、安全部、工程部等人员上来协查。工程技术人员通过读卡机意外发现除了客人用房卡可开过门外，张某也用楼层钥匙开过此门。由此可以看出，服务员张某敲门问客人做不做夜床这一说法有问题。经过再次质问张某，张某只承认客人不在，打开房门发现房间很乱，考虑到不是散客是团队房就退出了。张某保证没拿过钻戒，因为害怕钻戒丢失会怀疑到他，所以故意说自己没有进过该客房。正在大家苦思对策时，1217房客人再次打来电话说钻戒找到了。

（本案例选自《饭店服务管理案例精选》中国旅游报社主编）

任务分析：

本案例反映出该饭店客房服务员的职业道德较差和服务不规范等问题。说明饭店平时应加强对员工的培训、教育、管理等方面工作，那么这些工作内容应由谁来负责？

相关知识：

1、房务中心主管工作内容

（1）负责对所辖楼层客房的接待服务工作实行督导、检查，保证客房接待的正常、顺利进行，直接对客房部经理负责。

（2）掌握所属员工的思想和工作情况，充分发挥班组长的作用。善于说服动员，作耐心细致的思想工作。

（3）根据具体的接待任务，组织、调配人力。对VLP接待，协助班组掌握布置规格和要求。

（4）每天巡视客房布置、清洁卫生、服务质量保持正常稳定水平。

（5）汇总核实客房状况，及时向前台提供准确的客房状况报表。

(6) 对客房设施设备进行定期保养, 保证房内设施完好, 物资齐全完备。发现损坏或故障及时保修。提出设备更新、布置更新计划。掌握好各班组日常更换的布草及客房用品的消耗情况。

(7) 主动接触客人及陪同人员, 了解客人特点和要求。

(8) 对班组处理不了的客人要求或疑难问题, 主动帮助解决或帮助联络。

(9) 对所属员工的操作方法、工作规范进行培训。

(10) 经常检查所辖员工的仪容仪表、礼貌服务情况。

(11) 负责所属各班组的日常行政管理工作。对员工的工作态度、劳动纪律和工作质量进行统计考评。

(12) 执行客房部经理交给的其它任务。

2、楼层主管工作内容:

(1) 负责对所辖区域的清洁卫生情况达到饭店的标准, 保证服务质量符合饭店要求, 直接对客房部经理负责。

(2) 掌握所属员工的思想和工作情况。

(3) 负责安排公共区域服务班次、工作时间和假日轮休。

(4) 做好各项清洁工作的计划。

(5) 检查当班员工的仪容仪表。检查所辖区域是否整洁、美观, 发现问题及时纠正、处理。

(6) 检查所辖区域的装饰品、公用设施设备是否完善, 保证能达到饭店的淘气。

(7) 制定合理的清洁用品消耗限额, 控制清洁用品的发放。

(8) 负责对与员工进行业务培训。

(9) 指导和检查地毯保养、虫害控制、外窗清洁等专业工作。

(10) 完成客房部经理交给的各项临时任务。

3、布草房主管工作内容

(1) 根据饭店客房(床位)数量, 核定各种布草的需要量和各种布草的替补率。保证布草能满足周转需要。

(2) 检查实物摆放、库容、账目登记是否符合要求。监督按手续办理布草进行。

(3) 不断完善库房管理制度及岗位责任。

(4) 督促做好防火安全工作。保证布草符合卫生质量要求。

(5) 培训员工掌握库房管理的基本功

(6) 做好报废布草的回收再利用工作

(7) 负责员工工作情况的记录、考评工作。

4、洗衣房主管工作职责

- (1) 根据上级计划分配的任务，组织洗衣房努力完成各项洗涤任务。
- (2) 要保证按时保质完成各部门需要洗涤的布草及客衣，工衣。
- (3) 做好各部门布草及客衣、工衣收发工作。
- (4) 负责洗涤计划的制定，洗涤方法的编制。
- (5) 对各部门，各类布草服装的洗涤时间，做出统一安排。
- (6) 组织员工技术培训。
- (7) 负责洗衣房的各种机器、设备的管理，并对这些机器、设备进行定期维修保养。
- (8) 建立完善的洗涤、收发、计价、登记制度。
- (9) 必要时能代替工人洗涤事务。
- (10) 负责安排洗涤班次，合理调配人力及其它行政管理工作。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

- (1) 客人最终没有丢失钻戒，那饭店有没有丢失什么？
- (2) 饭店聘任新员工，除了看其学历、工作经验外，还应将什么作为观察重点？采取哪些方式观察比较有效？
- (3) 张某在整个事件表现怎样一个心态？
- (4) 饭店怎样才能控制避免类似问题发生？
- (5) 就此事件而言，房务中心主管应承担哪些责任？其今后应注意坚强哪些方面的管理工作？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结，对评审小工的工作予以点评。

任务完成结论：

虽然客人没有丢失钻戒，但因为服务员张某，让饭店丢失了比钻戒更珍贵的职业道德和服务规范。

饭店人力资源在对新员工招聘时，除了看中其学历、工作经验以外，还要对其职业道德做重点考查，考察形式要适当，通过保密同时不侵犯人权前提下测验员工的职业道德，平时应通过案例多加强培训教育。

服务员张某在整个事件中心态不正，有意隐瞒真相，使得寻找工作陷入被动，是其职业道德较差的表现。饭店出现的员工内到现象，都是因为员工的职业道德培训教育工作抓得不够而导致的，所以作为客房部主管，应协助部门经理的工作，在注重对员工业务培训同时更要加强员工的职业道德思想教育。

为避免类似问题的发生，该饭店在检查员工服务标准和现场督导方面加强控制。饭店开夜床的时间规定为 18:00-21:00，服务过程中要求服务员不仅要准确填写进出房时间，更要对房内的易见贵重物品加以登记并汇报。

部门主管的管理人员除了做好工作安排，更要保证一定房间的检查量，对员工不符合服务标准的现象立即指正，特别是对一些平时表现不好的员工。遇到隐瞒实施的行为，必须对员工进行思想教育，对情节严重的员工必要时应考虑除名。另外，客房部要对楼层要是的发放和保管加强管理，以免个别员工有机可乘。

知识链接:

1、为什么要加强客房内部的沟通，怎样沟通？

客房部是饭店重要业务部门之一，人员多、倒班次多、工种多，所负责的区域广、任务多，内部的交流沟通显得尤为重要。只有建立良好的沟通渠道，才会使领导意图准确下达到每个员工，使每个员工了解自己的任务，工作会平衡有序的完成。

作为客房部经理，要经常、及时把饭店内近期工作、活动、一些困难及客流情况等通报所属员工，使其对有关部位情况有所了解，做好准备工作。例如饭店采购的棉织品未按期到货，而这时的出租率又相应较高，客房部库房又没有任何库存，这时客房部经理应及时通报大家，使员工了解出租率高，棉织品短缺这一问题，做好充分思想准备，在工作中采取一定措施，克服困难，如楼层服务员快更换棉织品并送交洗衣场，洗衣场适当安排加班，洗出所有棉织品。棉织品室应视各层棉织品库存的情况，合理分配发放，严格控制，杜绝浪费。

客房部的沟通主要通过开班前会、晨会、领班会、各项重大任务协调会和定期召开部门员工大会来实施。

2、客房部与前厅部为什么需保持良好的协作关系？

饭店客房部加强与前厅部之间的沟通交流、协作是非常重要的。严格地讲客人离店后，前厅负责及时通知客房部，客房部在最快最短的时间内将房子清洁，检查完毕并交回给前厅继续出租。前厅部在未得到客房部认可之前，不得将房子出租出去。

为获得最佳服务和最高的出租率，客房部与前厅部之间的互通信息是至关重要的，前厅部根据电脑登记情况和客人入住及离店情况及时作出房态表或预先口头通知客房部，客房部

根据前厅部提供的信息进行每日例行查房，做出房态误差报告送交前厅，以其达到最高出租率。前厅部应为客房部准备当日客人入住情况表、当日团队入住表和当日重要宾客表，尽可能全面地注明客人的姓名、年龄、国籍、身份、爱好、有无特殊要求，到达航班等信息，客房部根据所有这些信息安排客人的起居。所以说建立良好的协作关系是提供最佳服务和获得最高出租率的保障。

3、加强客房部与工程部的关系？

客房部与工程部作为两个职能部门，他们的目标是相同的，两者之间必须保持良好的工作关系，才能取得最佳工作效果。

一般来讲工程维修分为三部分：一是日常维护保养，二是定期检修，三是大修，客房部与工程部的协作关系始于客房部，客房部员工在工作操作中不断发现问题，提交工程部要求维修。客房部、工程部管理人员根据日常维修，对常发生的故障和问题进行定期检查，并提交维修报告，除此以外，每年在淡季或出租率情况许可下应对饭店客房及公共区域逐步进行全面检修和维护保养。只有客房部和工作部的良好协作关系，互相配合才能保障饭店的设施，设备处于完好状态，才能为宾客提供优质服务，减少客人投诉。

4、客房部与餐饮部的协作关系

客房部不仅负责客房楼层清洁，公共场所的清洁，同时还负责各餐厅、宴会厅的清洁和维护工作，因此上至客房部主管宴会部及餐厅经理，下至公共区域卫生清洁工和餐厅服务员都要互相理解，互相配合，通力合作。

作为客房部管理人员应及时与各餐厅及宴会部经理取得联系，了解各餐厅的用餐情况和时间，宴会的规模及布置，保障各餐厅棉织品的供应及餐后清洁工作，特殊会议对棉织品，花卉，装饰等特殊要求，都要与宴会厅经理提前协商，每日必须要阅读各项宴会单做到心中有数。例如冬季召开大型宴会，要考虑来宾存衣问题：存衣室是否能够存足够的衣物，衣架是否够，标号是否齐全，如何排号；人员如何安排等，都在事先做好准备。客房部管理人员还应根据每月棉织品盘点情况与餐饮部召开协调会，指出棉织品使用中问题，尽量减少不必要的浪费节约开支，餐饮部也应根据运营情况对各餐厅的清洁卫生和棉织品发放中出现的問題，员工工服问题与客房部协调，使问题尽快解决，只有两部门的通力合作才能使各项活动进行得井井有条，才能提供优质高效的服务。

5、客房部与安全部密切合作关系

安全是饭店工作的生命线，没有安全就没有旅游业，它直接影响饭店宾客的生命财产安全和饭店的财产安全，所以说客房部的安全工作是很重要的。作为客房部经理一定要有很强

的安全意识，要支持专职安全人员的工作，积极配合安全保卫人员做好客房安全工作，对新员工要加强安全教育，消防教育和防盗防骗教育，并经常请专职安全保卫人员对客房部员工进行各种形式的安全教育，包括通报本地区域范围内发生的一些案例，提高员工警惕性，防止坏人作案给饭店和宾客造成恶劣影响，一旦发现可疑情况及时通报安全部。

6、客房有哪些种类？

(1) 单人房

这种客房中，放置一张双人床，是饭店中最小的客房，房内有独立的卫生间，适用于单身客人或夫妻；新婚夫妇使用时，称“蜜月客房”。

(2) 双人间

这种房间配备两张单人床，称为“标准间”。可供两位客人住宿。饭店绝大多数的客房都为标准房。

(3) 普通套

这种房间有卧室、卫生间、一间会客厅也可作为餐室，配备大号双人床。

(4) 豪华套房

此类套间十分注重装饰布置，房间气氛及用品配备，以呈现豪华的气派。有卧室，会客厅（餐室）和书房，两个卫生间。卧室中配置大号双人床或特大号双人床。

(5) 总统套房

总统套房由多间客房组成，室内设备和用品华丽、名贵。套房内分总统房、夫人房、随从房、警卫房，另有客厅、办公室、会计室、娱乐室、书房、健身房、餐厅、厨房等。男女卫生间分用，还有桑拿浴室、按摩浴池等高级设施。整个套房装饰高雅豪华。

7、客房状况及其标识

客 房 状 况	标 识	客 房 状 况	标 识
空房	VAC	外宿房	S/O
走客房	C/O	请勿打扰	DND
住客房	OCC	反锁	DL
待修房	000	加床	EB
保留房	BLO	客人拒绝服务	GRS
轻便行李	LB	无行李	NB

课堂训练与测评：

（一）案例分析

某市一家商务型饭店，处于闹市中心，饭店门口车辆和人流来往频繁，在客房内还欣赏到窗外酒吧音乐声，很有都市情调；客房内的布置新颖，采用比较前卫的红色和黑色桌主色调进行装修；处于时尚的考虑，客房的卫生间还普遍采用了淋浴，但经营几年以来，饭店客房的经营业绩却逐渐滑坡，客人的回头率越来越低，饭店不少经营人员对此表示不理解。

（本案例选自《饭店前厅客房服务与管理》科学出版社胡剑虹主编）

1、课后查阅资料：客房的设计

2、课堂分组讨论（8人一组）：

（1）作为客房部经理，如何从客房设计角度改变饭店目前经营状况？

（2）对饭店有哪些启示？

3、针对上述问题在网络教学平台的“在线讨论区”开展专业大讨论。

（二）实训

某市一座四星级商务饭店刚刚建成，目前正在进行机构组建和人员招聘工作。

1、实训安排

（1）实训项目：为该饭店设置客房机构

（2）实训要求：岗位设置合理、人员分配的当，制定出客房白班岗位职责。

（3）实训时间：45分钟

2、每组各派一名代表组成评审小组。

3、每组各派2个代表分别对客房机构设置情况、客房白班岗位职责制定的科学性、合理性进行介绍。

4、评审小组成员对各组的介绍情况予以评定，排出名次，给出成绩。

知识拓展：

如何对“请勿打扰”房进行服务

因客人生活习惯不同，在他需要休息的时候，不希望服务人员在这个时间为他提供任何服务，以免影响休息。客房部就要配备相应的设施供客人使用，同时应制定“请勿打扰”房的服务程序。

1、客房部

确保每间客房内“请勿打扰”电控开关灵敏有效；“请勿打扰”门牌挂于房门内侧把手上（明显处）；房内门锁上均贴有“双锁”（Double-Lock）使用说明。

楼层领班在早晨核对实际房态时，需要“清扫服务”提示卡从房门下送入“请勿打扰”的客房，并做好记录及时提醒客房服务员勿扰。

对于客人口头提出“暂停服务”要求及双锁房，客房员工要在房门把手上补挂“请勿打扰”牌，以防其他部门不知情的员工扰客。

服务员在进房提供相关服务前，一定要观察门外情况，按规定敲门及报明身份；遇到开门后客人在房时，要表示歉意，需要说明进房缘由，并迅速退出房间。

对于在下午 2:00 仍挂有“请勿打扰”牌的房客，客房服务员应报楼层领班，有领班打电话征询客人服务时间；有住贵宾的客房应报大堂副理受理。

对于虽挂有“请勿打扰”牌，在打电话至房间无人接听且进房后无客人在放的情况下（多为客人出房时未摘掉“请勿打扰”牌），楼层领班应指派员工进行清整。

对于晚间开床服务中出现的“请勿打扰”房，客房服务员需从房间下送“开床服务”提示卡，并在工作表单中做好记录。

2、相关部门

总机在受理客人电话“请勿打扰”服务时，应问明房间是否暂停服务，并通知客房部予以关注。

信使在派送留言及传真遇有“请勿打扰”房时，应从房门下将送件放入房间，并在传送记录单上注明“请勿打扰”。

客衣收发员在派送客衣遇有“请勿打扰”房时，应将送衣提示卡放入房门下，把客衣存留于客房服务中心或洗衣房，待客人打电话时再派送。

送餐服务员、工程维修人员也应遵守相关服务程序。

三、饭店餐饮管理

“民以食为天”，餐饮业作为我国第三产业中的一个支柱产业，一直在社会发展和人民生活中发挥着重要作用。特别是近几年，我国餐饮业呈现出高速增长的发展势头，加之餐饮业有“百业以餐饮为王”之说，自然成了最具吸引力的行业。从我国约 2000 人拥有一家餐馆与中高收入国家平均每 268 人拥有一家餐馆的数量看，中国的餐饮市场远远没有饱和，发展潜力很大，所以餐饮业又是一个朝阳的产业。

现代饭店，是由餐饮部门为客人提供系列餐饮产品和服务工作，即为客人提供优质的食品、饮料和良好的服务，承担着宴会、酒会、茶话会、冷餐会、零点、饱餐、客房送餐、酒吧等各项任务，所以，餐饮部是饭店不可缺少的重要部门；目前我国饭店餐饮部营业收入约占饭店营业收入的 1/3，在发达地区，餐饮收入已超过了客房收入，尤其是餐饮部通过经营特

色产品，吸引消费者，提高座位周转率和人均消费额，经济收入具有很大增长潜力，所以，餐饮部又是构成饭店主要经济来源的营业部门之一；同时，餐饮部门需要面对面地为客人提供各种饮食服务，服务人员的只言片语都成为客人关注的焦点，给客人带来更直接、更深刻的感受，可见，餐饮部服务质量优劣，将影响着饭店产品质量和饭店声誉；一个地区的饮食文化由饭店餐饮产品集中体现，客人在品尝美食同时，可从中了解该地区的民风民俗、文化传统、历史沿革乃至宗教习俗，所以，饭店生产的餐饮产品作为饮食文化的载体之一，成为所在城市和区域的旅游资源一个重要组成部分；饭店是一个劳动密集型企业，尤其是餐饮部业务环节众多而复杂，需要足够数量的员工才能满足餐饮工作的需求，因此，餐饮部通常又是饭店中使用员工数量最多的部门。

（一）餐饮部的工作任务和组织结构

1、餐饮部的工作任务

（1）掌握市场需求，合理制定菜单

餐厅通过菜单向客人介绍餐厅提供的产品，推销餐饮服务，体现餐厅经营意图。客人则通过菜单了解餐厅类别、特色、产品及其价格，并凭借菜单选择自己需要的菜式和服务。所以，了解饭店目标市场客源的消费特点和餐饮需求，制定迎合市场客源口味的菜单，能更好地为客人提供餐饮服务和各种需求，为饭店赢得效益。

（2）为客人提供以菜肴为代表的有形实物产品和个性化的无形的服务产品

餐饮部是饭店唯一生产实物产品的部门。根据客人需要，合理加工食品原材料，通过厨师精湛的烹饪技艺，烹制出色、香、味俱佳的餐饮食品；为客人提供优雅的就餐环境和气氛，通过个性化的服务，满足客人需求，使客人获得方便、周到、舒适、友好、愉快精神享受。

（3）进行餐饮产品创新，增强饭店竞争力

目前，不同饭店间客房产品与服务方式基本类同，创新余地不大，彼此间形成竞争力不强。但餐饮部产品的创新空间非常广阔，如餐厅环境氛围、菜肴种类、特色菜品、服务方式、烹调手法等方面可进行不断设计、创新和再造，事实证明饭店餐饮经营出色，能吸引客人，同时可带动饭店其他部门如娱乐部、会议部、商场部等的消费，整体上增强饭店竞争力。

（4）加强餐饮产品推销，增加营业收入

为了实现部门经营目标，平时餐饮部应在饭店营销计划指导下，研究市场客源需求，做好产品内部和外部推销计划，开展各种形式促销活动，以招徕各种宴会；抓住节庆商机，看清消费特征，找到消费者的问题，即顾客进行餐饮消费，是想替代家中日常的进餐活动，还是把餐厅看作是消费和娱乐活动，以制定相应促销方案，有针对性进行餐饮推销，真正起到

促进销售的目的，赚得节庆黄金，增加营业收入。

（5）降低餐饮成本，提高盈利水平

餐饮经营目的就是获取利润最大化。餐饮产品从原料到成品经历的环节较多，成本控制难度较大，因此要制定出科学、严密、完善的操作程序，控制食品原料采购价格，加强原料验收、储藏、发放管理，避免原料损耗和浪费，合理降低劳力成本，在保证食品质量、数量符合标准前提下，提高毛利，获取利润最大化。

2、餐饮部的组织机构

饭店餐饮部的规模、大小不同，其组织结构也不尽相同。一般来说餐饮部是由餐厅部、宴会部、厨房部、采购保管部、管事部等几个部门组成，大多采用四级管理体制。

（1）餐厅部

餐厅部是为宾客提供食品、饮料和良好服务的公共场所。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

也叫点菜餐厅，是饭店的主要餐厅，供应中西菜点。要求菜点品种多、食品精美、服务周到、环境舒适。

②团队餐厅

主要接待包价旅游团队或国内外的会议团体，并又旅行社或会议主办单位包餐，一般饭店都设有团队餐厅。以供应中式包餐为主，也安排了适当的西式菜点。

③咖啡厅

咖啡厅是小型西餐厅，供应比较简单而又大众化的西式菜点、酒水饮料。咖啡厅服务迅速，营业时间长，一般早、午、晚三餐都营业。

④酒吧

是专供宾客享用酒水饮料、休息和娱乐的地方，以销售中式、西式酒类和饮料为主，兼营各种小吃。

⑤特色餐厅

又称风味餐厅，饭店根据服务对象的不同需要，设立风味餐厅，专营某一地方菜系或某一类菜肴，也可专以某种烹调方法为主，其经营比较单一，起到渲染、烘托餐饮特色作用。

⑥自助餐厅

是一种快餐厅，它主要供应西式菜点，但也供应中式菜点，用餐时间短、价格低廉、品种多、风味各异，颇受宾客的欢迎。

⑦客房送餐

由于客人生活习惯或特殊要求，需要在客房用餐，饭店为满足宾客的需求，就要为宾客提供客房送餐服务。

(2) 宴会部

宴会厅接受宾客预订，承办各种类型的宴会、酒会、招待会等，并根据宾客的要求制定菜单、布置厅堂、准备菜肴以及提供一整套的宴会服务。

(3) 厨房部

厨房部是饭店的主要生产部门，负责整个饭店所有的中式、西式菜点的烹饪制作、宴会菜单制作，菜点创新、厨师的培训、餐饮部成本控制、食品原料采购计划制定等工作。

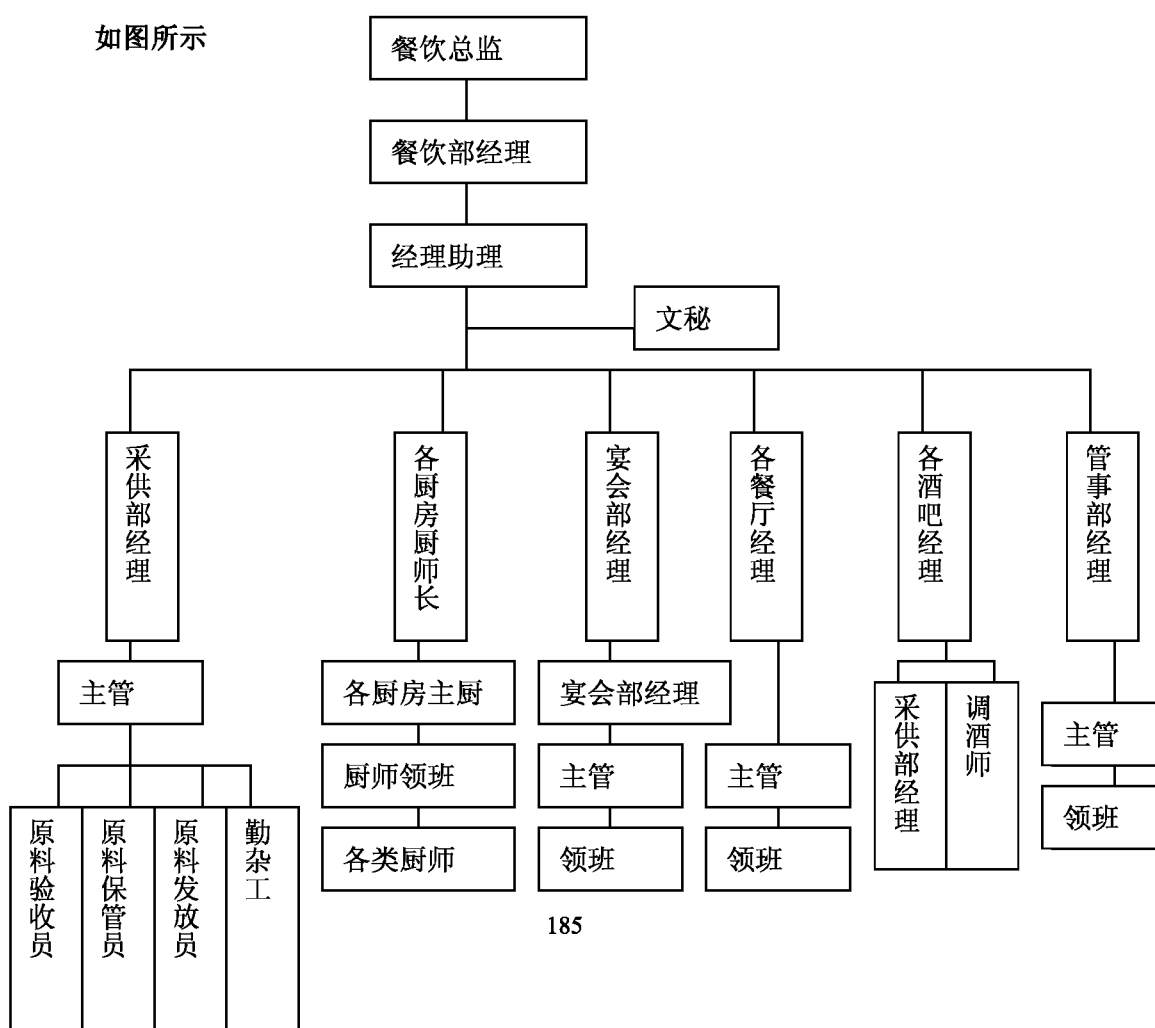
(4) 采购部

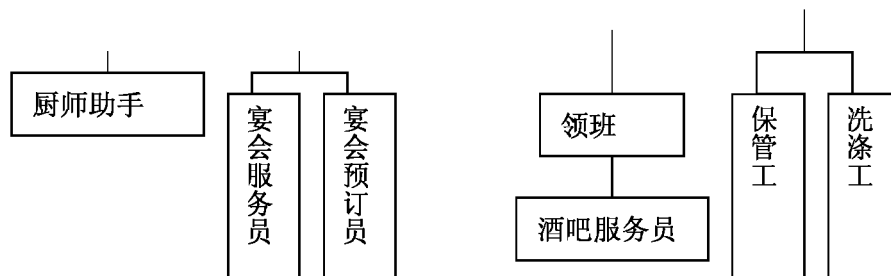
采购部是饭店餐饮部的物质供应部门，它根据实际需要以最有利的采购价格，按时保质保量为餐饮部组织和采购所需的物品，特别是食品原料和酒类饮料等。然后将采购进来的原料送入仓库，分库妥善保管。

(5) 管事部

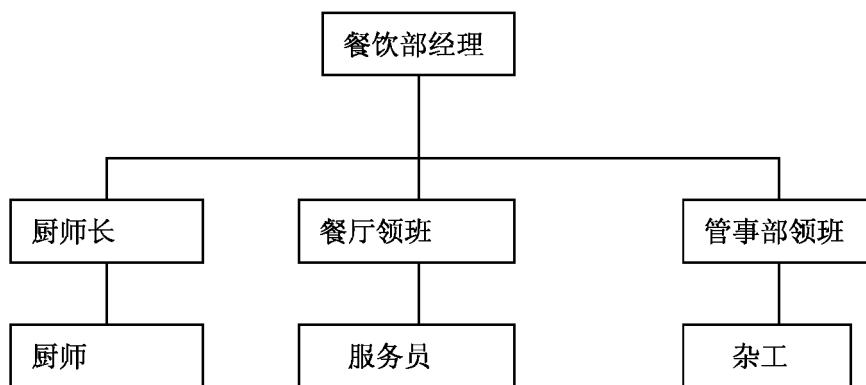
负责打扫厨房、餐厅、酒吧等处的清洁卫生及所有餐具、器皿的洗涤、消毒、存放、保管和控制。

如图所示





大中型饭店餐饮部组织机构图



小型饭店餐饮部的组织结构

(二) 餐饮部主要管理岗位职责

任务名称 1 餐饮部经理应做的事情

知识点：

- 1、清楚餐饮部经理工作职责。
- 2、明确餐饮部经理善于沟通、协调、钻研业务，对工作进行严格检查，实行人性化管理工作原则。
- 3、掌握餐饮部经理负责计划、长短期经营预算、指挥及控制餐饮部所有事宜的工作内容。

能力点：

- 6、果断处理突发事件、正确处理客人投诉。
- 7、了解餐饮部对客服务质量标准，能做一般质量检查工作。
- 3、清楚餐饮部经理工作内容、餐饮部经理素质要求。
- 4、能掌握部门新员工业务培训体系及认证系统内容与方法。
- 5、领会餐饮部经理决策管理能力所在。

任务实例：

近年来，随着饭店业的竞争加剧，人才的频繁流动也越来越令业内人士担忧，优秀的员

工越来越难招。W 饭店总经理非常重视服务质量反馈报告。然而 2005 年,该饭店餐饮部 1 月到 6 月的客人投诉明显增多,顾客满意指数也日趋下降。2005 年 4 月初,160 个座位的西餐厅更是问题不断,餐饮部李经理每日忙于处理各类投诉与问题,各组领班也不断抱怨新来的员工的悟性差,操作规程即便告知仍然记不住,也不爱学习等。某日,本已压力很大的李经理又接到了从总经理办公室转来的一封措词激烈的投诉信。投诉信内容大致如下:

服务员不懂基本的西餐知识,听不懂食品名称,只好求助于另一位有经验的服务员;上菜时,三份主盘都上错,客人只好自己互相换掉;斟啤酒时,酒液溢出许多,浸湿台布;撤空盘时,刀叉掉在地板上;整个用餐过程中,服务无标准可言。客人在投诉信中还写道:这是无法令人接受的经历,太令人失望,服务质量与收取的费用相距甚远。在这句话的后面,客人还画上了三个惊叹号。

总经理要求餐饮部李经理拿出行动方案,保证新员工到岗后得到有效的培训,减少投诉率,提高客人满意程度。

(本案例选自《饭店服务质量管理与案例解析》陈志学主编 中国旅游出版社)

任务分析:

本案里反映出的问题是:李经理每日疲于应付各类投诉与问题,无暇关注更重要的事情,这“更重要的事情”在案例中指的是什么?作为餐饮部经理应做的事情有哪些?李经理如何去做好哪些更重要的事情?

相关知识:

餐饮部经理工作内容

1、向餐饮总监负责,在餐饮总监(副总经理)的领导下,全面负责餐饮工作的开展。制定本部年度、月度的营业计划。分析年度、月度的经营情况。领导全体员工完成各项接待任务和经营指标。

2、推广饮食销售,根据市场情况和不同时期的需要,制定促销计划,如有特色的食品节,时令菜式及饮品等。满足不同层次的消费需求。

3、制定服务标准和操作规程。检查和督导管理人员的工作和餐厅的服务质量、服务规程、出品部门的食品(饮品)质量及各项规章制度的执行情况,发现问题及时纠正和处理。

4、控制食品和饮品的标准、规格和要求,正确掌握毛利率,抓好成本核算。加强食品原料及物品的管理。降低费用,增加盈利。

5、制定服务技术和烹饪技术培训和考核制度。定期与厨师长研究新菜点,推出新菜谱,让顾客满意完成应季菜品的更新。

6、有针对性的组织落实所辖部门的员工培训，提高员工素质。

7、抓好员工队伍的基本建设，熟悉和掌握员工的思想状况，工作表现和业务水平，开展经常性的礼貌教育和职业道德教育，注意培训、考核和选拔人才，通过组织员工活动，激发员工的积极性。不断提高员工的综合素质，增强企业活力。

8、抓好设备、设施的维修保养，使之经常处于良好的状态并得到合理的使用，加强日常管理，防止事故的发生。

9、每周组织检查对个人，环境、操作等方面的卫生评比，贯彻执行饮品卫生制度。

10、贯彻预防为主，防消结合的方针，开展经常性的安全保卫，防火教育，确保餐厅、厨房、库房的安全，杜绝发生安全事故和食物中毒事件。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

(1) 上述案例中反映出李经理应做更重要的事是什么？

(2) 餐饮部经理平时遇到的事情很多，他该采取什么方法来处理这些事情？

(3) 李经理该如何去解决目前餐厅屡遭顾客投诉的问题？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结，对评审小组的工作予以点评。

6、企业调研

(1) 以组为单位，到本专业的实习基地的餐饮部请部门经理为你介绍餐厅服务岗位工作内容，根据工作内容，确定一个新员工应具备哪些专业知识和技能，据此每组设计出一份有效的餐饮部新员工培训计划。

(2) 作业时间为 2 周，各组组长将完成的作业送到所调研的饭店餐饮部经理处，听取经理意见，各组再按照意见重新修改。

(3) 学校将优秀作品发送到《现代饭店管理基础》网络教学平台上，供本专业学生学习、探讨，再进行修改，最后将成熟的培训计划送到企业，供企业参考使用。

任务完成结论：

1、本案例反映出李经理应做的更重要事情是帮助新员工成长，通过培训使新员工成为有效率的服务提供者；建立餐厅新员工培训及认证系统，使新员工快速进步；提高员工专业

知识和服务技能。

2、餐饮部业务环节多而复杂，作为部门经理每天就应将工作按照轻重缓急顺序予以归类，再按其重要程度的顺序进行解决：如领导要找谈话、客人投诉，营业时间内服务员与厨师发生矛盾，餐厅空调系统突然失灵等，这些事情处理不好，必然会出现产品质量问题，属于比较紧急而重要的事情，应先解决；其次做好部门每周定期的培训，经理与员工的情感交流，服务员与二线合作部门建立良好的关系，设备维修与保养等工作，这些事情不紧急但很重要，必须拿出一定的时间去完成；最后有余闲时间再去处理那些紧急不重要或又不重要又不紧急的事情，如电话铃响马上去接听却不是重要的电话，无目的地看报纸和杂志，没有结果的讨论会，无休止的看电视等问题。

3、李经理在每天的工作中，应该转变观念，要学会抓主要矛盾。该餐饮部当前的主要矛盾反映在员工没有受到良好的教育和业务培训，缺乏基本专业知识和技能，无法给客人提供满意的服务，导致客人对饭店产品不认可，进而影响饭店经济效益和社会声誉。

李经理着手去解决这个主要矛盾，与饭店培训部经理商谈，在一定的时间内使新员工掌握基本的服务技能；要设计出有效的新员工培训体系，提出培训达标的要求；建立新员工培训及认证系统。

知识链接：

餐饮部经理素质要求

1、文化程度：高等学校专科毕业或同等学历。

2、知识要求：

(1) 懂得餐饮营销、餐厅服务、服务心理学知识、熟悉菜单制作、烹饪基础、中西菜系、酒品饮料特色；通晓食品营养与卫生、预防食物中毒知识；善于运用成本核算等基础知识。

(2) 政策法规知识：法律基础知识，熟知《食品卫生法》。

(3) 其它相关知识：熟悉宗教习俗、主要国家民族习惯和礼节。

3、能力要求：具有决策能力、业务实践能力、组织协调能力、社会活动能力、语言文字能力。

4、经历要求：具有5年以上餐饮管理经验，管理成绩显著。

5、品德要求：能带头遵守饭店的规章制度，树立宾客至上的职业道德观念，不利用工作之便谋取个人私利。

6、外语要求：能使用英语进行会话。

7、身体要求：身体健康、五官端正、精力充沛。

任务名称 2 餐饮部经理有效的管理方法

知识点：

- 1、学习管理方法
- 2、掌握餐饮部与其他部门的工作协调。

能力点：

- 1、懂得一个餐饮部经理善于授权的意义。
- 2、明确餐饮部经理要想实现部门目标，平时应注意做好哪些方面的工作。
- 3、掌握餐饮部经理应具备的素质。

任务实例： 餐饮部经理潜伏的“危机”

顺达饭店是当地最早的一家四星级饭店，第一其员工均由一外方饭店管理集团的专家培训。此店现已被中方接管。为了适应竞争的需要，董事会决定改组领导班子。新领导上任后，着眼于人力资源的发展，他们聘请了一些旅游院校的讲师及成功饭店的培训人员住饭店，对各部门进行客观地评估，并针对主要问课题进行培训。

为时 20 天的评估与培训结束后，总经理得到了一份关于餐饮部的分析报告，报告中除指出食品质量及其他一些方面的长项外，也指出了餐饮部经理去要改进的一些问题。

餐饮部经理勤恳而尽职，几乎没有休过节假日，每天工作 10 多个小时，随处可见他忙碌的身影，多功能厅、两个中餐厅、西餐厅、大堂吧、商务酒吧及餐饮部由他一人承担着全权的责任。由于餐饮部没有副经理，他既要负责运营部门，又要负责 3 个厨房，工作十分辛苦。

事实上，顺达饭店餐饮部的主管都是饭店 10 年前开业时的员工，他们热爱自己的企业，面对客人，他们依然按照开业时的标准提供服务，这些年来不知什么原因，培训工作就没有做过。不尽如人意的，主管们的专业知识依旧停留在 10 年前的水准上，遇到需要自己解决的事情，他们常常拿不定主意，一定要找耿经理，哪怕这件事属于自己职责范围内。他们已习惯了一切有耿经理决定。新员工成长慢且流动率很高，老员工“恨铁不成钢”。另外，餐饮部经营已是薄利多销了，成本居高不下，虽然每日看来顾客盈门，但利润已令人极不乐观。

耿经理认为自己很敬业，说话总是理直气壮，与其他部门经理合作也很困难，再加上总经理对他的信任有限，只是他对餐饮部的控制与管理潜伏着“危机”。

（本案例选自《饭店服务质量管理与案例解析》陈志学编著 中国旅游出版社）

任务分析：

“餐饮部经理几乎没有休过节假日”，是否能说明他是一个有效的管理者？餐厅“每日

看来顾客盈门”，但为什么会出现成本居高不下、利润令人极不乐观情形？这些问题根源出现在哪里？

相关知识：

（一）餐饮部经理的责任

餐饮部管理者具有自己工作职责，饭店便赋予这些管理者的相应的权利与责任，他可在工作职责范围内，正常行使自己的工作权限，同时也要承担一定的责任，作为餐饮部经理的责任，表现在：

1、对上级负责

尊重上级并接受上级分配的工作任务。为了实现企业目标，餐饮部经理应做好本部门各项工作，根据预算和政策进行经营管理，在保证产品质量同时，合理降低产品成本，创造产品利润最大化，实现企业经营目标，部门工作应与上级精密配合。

2、对下属员工负责

作为部门经理还要对下属负责，如提供一个安全的工作环境、和谐愉快工作氛围，对员工做好业务培训和职业生涯规划，培养其快速成长，生产优质产品，共同实现企业目标。

3、对客人负责

饭店是以向客人销售产品的形式来实现企业目标的，那么“预计客人需要，帮助客人解决问题”的工作态度就显得尤为重要。管理者能站在客人的角度对餐厅进行经营管理，既能让客人满意，又能实现企业经营目标。

（二）餐饮部与其他部门的工作协调

（1）餐饮部与前台、客房部的工作协调

餐饮部要根据前台提供的客情预报做好食品原料的采购工作。前台、客房部要掌握适当时机向住客推荐介绍餐饮部有关产品的特色、特点，使客人享受到配套的优质服务。

（2）餐饮部与销售、公关部的工作协调

销售部、公关部应重视餐饮部产品的特色，因饭店产品具有综合性特点，餐饮部产品是饭店产品的重要组成部分，没有餐饮产品，无法构成完整的饭店产品。在大力推销客房产品同时，销售部、公关部要适时推销餐饮服务，帮助餐饮部扩大客源。同时，餐饮部还应根据现阶段饭店的营销总策略来调整菜单内容、提供优质的食品和服务，并及时把有关产品成本核算返还销售部，主动提供创新产品资料，以便销售部能获得准确的第一手资料，洽谈业务，提高饭店营业额。

（3）餐饮部与财务部的工作协调

餐饮部购置原料、制订毛利率、审议价格、售后结算等工作的审核，要有财务部共同参与完成。餐饮部需向财务部提交各类准确的营业数据及报表，财务部根据提交资料，进行审核分析，做出经营情况分析报告，作为餐饮部工作管理的依据。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

(1)“餐饮部经理几乎没有休过节假日”，是否能说明他是一个有效的管理者？为什么？

(2)主管们“遇到需要自己解决的事情，他们常常拿不定主意，一定要找耿经理，哪怕这件事属于自己职责范围内”。从经理与主管两方面分析这种情况出现的原因。

(3)“主管们的专业知识依旧停留在 10 年前的水准上”、老员工“恨铁不成钢”都是什么意思？

(4)哪些因素造成餐饮“成本居高不下”？

(5)造成耿经理对餐饮部的控制与管理潜伏着“危机”，案例中还表现在哪些方面？

(6)你认为耿经理应从哪些方面改进自己的工作？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结，对评审小组的工作予以点评。

任务完成结论：

1、案例中虽然表现了耿经理的敬业精神，但从一个管理者角度来看，没有工作绩效，仍不是一个优秀管理者。其原因在于耿经理的领导方式不当。一个有效的管理者仅靠以身作则，是不能管好一个部门的。他还要通过自己的品德、学识、能力、感情去影响下属，还要因人因事因环境不同采取不同的领导方式，耿经理没有做到这些。

2、正因为一个人的能力有限，要想完成部门工作任务，耿经理就应充分调动主管和员工的工作积极性，相信其潜在的能力，授权于主管，让下属快速成长；作为部门主管应明确自己工作职责，遇到自己权限内的问题，就应采取积极的办法予以解决，遇到问题就要别人的帮助，这样的主管永远都不会有进步，不会有发展。

3、一个好的管理者不仅自己要发展、要取得成绩、有成就感，还要帮助员工共同成长，这是管理者重要的一项管理职能。要对员工进行教育、业务培训、迅速提高服务技能，从而提高产品质量。

“主管们的专业知识依旧停留在 10 年前的水准上”、老员工“恨铁不成钢”只能说明部门经理忽视了这项重要工作，不对员工做职业生涯规划，是对员工不负责任的表现，势必提高员工流失率。

4、工作不授权，影响办事效率；员工业务不熟练，服务技能低下，影响产品质量；紧张的人际关系，无法得到本部门员工积极配合，影响劳动生产率；员工缺少创新精神，工作制度、服务规范陈旧落后；人员流失率高；管理方式不当等势必出现产品成本居高不下问题。

5、与其他部门经理合作也很困难，再加上总经理对他的信任有限，加上上述存在的问题，使耿经理对餐饮部的控制与管理潜伏着“危机”。

6、如果耿经理对工作中出现的问题不做改进，其餐饮部的管理工作就无法做下去，因此，耿经理应对自己的工作及表现做如下改进：

（1）要信任下属，相信下属有足够的潜能，只要去培训、开发他们，他们就会有很大的潜力。

（2）现今知识更新和快，餐饮部经理要不断地培训下属，使他们能有机会学到或懂得更多的知识，掌握更多的技能。

（3）餐饮部经理要学会授权，让主管独立承担责任，相信他们，放手让他们工作。

（4）鼓励下属的创新精神，没有创新就没有发展，尤其是餐饮。要引导主管勇于向上提出改进工作的建议。

（5）让主管人员帮助员工不断进步与发展，使主管人员意识到不断培训是提高餐饮服务质量的的基础。

每日繁忙的经理不一定是好经理，只有关心员工成长，建立高效运作机制，团结合作，员工积极性得到发挥，并使部门持续进步的经理才是优秀的经理。

知识链接：

餐饮部培训新员工，建立评估体系要点：

一个星级饭店的餐厅，服务员的工作任务很多，包括擦拭各类餐具、正确使用服务用具及设备、摆台、服务客人、与客人建立良好关系等。在每个工作任务中，又必须有相应的标准及程序。餐厅经理要想让新员工在短时间内掌握并能运用所有的工作标准与程序，就应有计划的培训和指导他们。

如为客人定食品单工作，培训档案中就应包括四个评估水准，完成一项评估一项。第一，员工已接受过此项工作的培训；第二，员工已能独立操作；第三，员工不仅能独立

操作，还能运用礼貌服务标准，包括微笑地问候客人，用友好的语气同客人交谈，准确而迅速的回答客人的问题，能预计客人的需要并主动地提出帮助；第四，在第三水准的基础上，员工还能高效率的工作。新员工到岗有一定时间时，餐厅经理就要保证其达到第二水准。同时，针对每一水准，经培训评估后，餐厅经理都要签字认可。

当培训档案与认证完成时，餐厅经理邀请部门经理或餐饮部总监签字认可，认可后的培训档案一份交饭店培训部存档，一份由餐厅保留继续使用。员工要按规定时间，通过不断的培训达到档案中的第三、四水准。

任务名称 3 餐厅主管应有的工作能力与工作态度

知识点：

- 1、清楚餐厅主管工作职责。
- 2、明确餐厅主管善于沟通、协调、积极组织、计划、勤于检查、管理严格工作原则。
- 3、了解宴会主管、采购主管、仓管组主管工作职责。
- 4、掌握餐厅主管工作内容。

能力点：

- 1、果断处理问题能力。
- 2、学习餐厅主管具有的业务实施、理解判断、组织协调能力。
- 3、懂得“预计客人需要，帮助客人解决问题”内涵。
- 4、掌握餐厅主管应变能力和解决问题的能力。

任务实例：

15 分钟摆好一个宴会台

风帆餐厅是某五星级饭店大榜样餐厅，经营潮州菜。开业四年来，由于餐厅的经营与服务指导思想明确，注重员工队伍建设，培养出一批优秀的服务人员。

8月初的一天下午，餐厅通过电话接受了某跨国公司的晚餐预订，公司办公室秘书张小姐向餐厅大致说出订餐人数、时间、餐价，菜单等客人来后再定。由于宴请贵宾，张小姐希望餐厅提供一个单间，餐厅随即做好准备工作。

下午 5:00，公司负责宴请的郑先生来到餐厅，要求看宴会单间，餐厅主管孙女士接待了他。当郑先生看到单间位于餐厅零点区里侧，客人必须先穿行餐厅时，异常生气，质问道：“这怎么可以呢？我们请的是政界要人，我们要包房，不能这样！”看到客人情绪激动，孙主管马上解释说：“对不起，我们不知道你们有这方面要求。”郑先生马上说：不是你们的错，是我们秘书的错。“说完马上拿起电话指责自己的秘书，语气是可想而知了，最后又加

上一句话：“你要再这样误事，就别干了。”郑先生挂完电话后还是满脸怒气。孙主管有着丰富的服务经验，她用快速语调，简洁清晰对郑先生说：“您别急，我马上联系宴会厅，帮您准备一个独立单间。”郑先生听完之后非常感兴趣，但又担心地说：“那当然好，可是还有20分钟我的客人就要来了，来得及吗？”孙主管承诺道：“您放心，我保证15分钟一切都会准备好。”随即孙主管拿起电话与宴会部经理联系，得知离餐厅最近的一个宴会厅“菊花厅”还空着，但宴会部今天客人多，没有人手马上摆台并提供服务。孙主管与宴会厅经理商定，有风帆餐厅服务员完成这项工作。厨师长也快速准备出一份郑先生满意的菜单。

15分钟后，菊花厅一切准备就绪。白色台布配以花色台裙，蓝色座椅高雅洁净，仕女图等展示盘与精美水晶杯显示了主人的身份。餐台中心的各类鲜花争奇斗艳。郑先生面对此景，连声称谢，并对由于紧急抢台而碰伤脚的孙主管深表谢意。

宴会开始了，孙主管忍住脚的伤痛，满面春风地带领另一名服务员为客人提供了出色的服务。郑先生在宴会结束以后又一次对风帆餐厅的服务员们表示了真诚的感谢。

在以后的日子里，郑先生多次光顾风帆餐厅。

（本案例选自《饭店服务质量管理与案例解析》陈志学编著 中国旅游出版社）

任务分析：

此次宴会的结果是令客人满意的，并且让风帆餐厅赢得了一位忠诚客户，可谓餐厅收获不小。作为餐厅主管孙女士凭着自己强烈的工作责任心，丰富的服务经验，工作中体现出了“预计客人需要，帮助客人解决问题”的优秀服务素质，赢得了客人。次案例中，客人的需要是什么？孙主管是如何解决这一问题？

相关知识：

餐厅主管工作内容：

1、负责餐厅的日常管理工作，并与厨房保持密切联系，确保餐厅的服务质量，直接对餐厅经理负责。

2、出席每周的业务会，汇报本餐厅工作，向员工传达会议精神。

3、检查工作。

（1）检查工作每日检查设备、家具、餐具的摆设及其完好情况。

（2）检查服务用品及清洁卫生，检查库存物资。

（3）检查员工仪容仪表。

4、主持每日餐前会，安排当天的服务工作。

5、对重点客人给予特殊关注或亲自参与服务。

6、营业繁忙时，带头为客人服务。

7、与其他部门的沟通、协调、合作。

8、从厨房了解当天出菜的情况，布置重点推销菜式。

9、签领食物、材料。

10、妥善处理客人投诉和质询。

11、做好员工考勤工作、评估工作

12、做好餐厅的财产管理工作。

13、负责员工的培训工作。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

(1) 你怎样理解“预计客人需要，帮助客人解决问题”这句话含义？

(2) 郑先生目前急于要解决的问题是什么？

(3) 孙主管在困难面前采取了什么样的灵活方法，怎样帮助客人解决了这一问题？

(4) 案例中介绍风帆餐厅“开业四年来，由于餐厅的经营与服务指导思想明确，注重员工队伍建设，培养出一批优秀的服务人员。”是想说明什么问题？

(5) 你认为作为一个餐厅主管应具备哪些能力和素质？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结，对评审小组的工作予以点评。

任务完成结论：

1、郑先生目前急于要解决的问题就是要求餐厅给提供一个令他满意的独立单间来招待重要客人。

2、但风帆餐厅现有资源已无法满足客人要求，就在客人情绪激动并感到失望的时候，孙主管马上安慰客人并提出解决问题的意见，随之与宴会部经理协调，但宴会部只能提供一个单间，至于摆台和提供服务人员问题无法满足，孙主管又提议道，由风帆餐厅服务员完成这些任务，就这样在时间紧迫情况下，孙主管如约完成了一切准备工作，同时安排厨师制定一份令客人满意的宴会菜单，郑先生转怒为喜。

3、风帆餐厅训练有素的员工在 15 分钟内准备一个宴会厅，并摆出高水准的贵宾餐台，使客人由衷地感谢。这也是公司宴会成功的主要原因之一。如果孙主观和她的同时仅有乐于帮助客人之心，而缺乏高效率的工作作风和熟练的服务技能，也不能解决郑先生的问题。可见，餐厅管理者对员工的培训是至关重要的。

知识链接：

1、餐厅主管素质要求

(1) 文化程度：大专以上学历或同等学历。

(2) 知识要求：

①了解饭店管理理论，熟悉中、西餐服务规程及营养卫生基础知识。

②了解餐饮市场营销及成本控制。

③政策法规知识：熟悉食品卫生法。

④其他相关知识：了解宗教禁忌，熟悉主要客源国的风土人情。

(3) 能力要求：具有业务实施能力、理解判断能力、组织协调能力、语言文字能力及应变能力。

(4) 品德要求：遵守饭店规章制度，以身作则，自尊自爱。

(5) 外语要求：能使用外语对话。

(6) 经历要求：在餐厅工作三年以上。

(7) 身体要求：身体健康、五官端正、精力旺盛。

2、宴会主管职责

(1) 负责领导宴会部员工，认真完成各项宴会接待任务。

(2) 关心员工的工作、学习和生活，掌握员工思想动态。

(3) 及时处理客人投诉，抓好宴会部服务态度和服务质量。

(4) 抓好设备的维修和保管工作，努力减少餐具、用具的损耗。

(5) 负责服务员的业务培训工作。

(6) 抓好饮食卫生工作，严格对饮食环境卫生、餐具卫生、食品卫生、操作卫生、个人卫生进行管理。

(7) 搞好与其他部门的协调工作。

(8) 熟悉各种宴会的餐厅布置、台面设计、菜肴酒水及服务规范。

(9) 合理安排人力和餐具用具，保证宴会按时进行。

(10) 熟练编制宴会菜单。

3、采购主管职责

(1) 按餐饮部经理批核的计划采购各种物资。

(2) 根据客情预报及经验预测编制餐饮部所需物资、食品原料的计划。

(3) 严格执行物资采购的验收制度，做到手续清楚，数字准确。

- (4) 严格控制采购的食品原料的质量，确保食品新鲜、卫生。
- (5) 建立相对稳定的食品饮料供应网络，搞好与供应商的关系。
- (6) 定期将市场供应信息提供给厨房部。

4、仓管组主管职责

- (1) 认真执行商品原料的验收、保管及发货制度。
- (2) 督促本组员工准确及时地完成收、发料工作。
- (3) 督促、检查仓库的清洁卫生工作。
- (4) 将库存物品分类保管，摆放整齐。
- (5) 做好仓管物品的防腐、防霉、防火、防盗工作。
- (6) 定期对库存物品进行盘点，保证账物相符。
- (7) 检查货物进出库日报表，控制仓库货物库存量。
- (8) 正确计算领料单上各种原料的成本及全天的领料成本总额。

课堂训练与测评：

训练 1

情景：当服务员不小心把菜倒翻在客人身上

角色：餐厅主管、肇事服务、客人

任务：餐厅主管拿出解决问题方案，肇事服务员予以实施。

考核内容：解决问题方案是否有效（客人能否接受）？肇事服务员在方案实施过程中表现如何（语言、态度、礼貌）？

考核方式：对扮演角色的学生是表现情况分别打分，满分 5 分，记录期末综合成绩。

训练 2

2007 年 4 月晚，正弘商务饭店杭味观一楼 113 房间接待了 6 位零点的客人。点菜期间，客人点了一道菜，服务员说卖完了，又点了一道，服务员还是说卖完了，于是，客人心烦意乱地又点了一道菜，没有想到的是，服务员回答的还是“卖完了”。客人大为恼火，便投诉！

事实上，客人点的这三道菜都是餐前例会上后厨报来的估清菜品（没有了的菜品），没料到全被客人点到了。接到投诉后，饭店及时向客人道歉，并委婉地跟客人解释说是因为生意太好，才致使他所点的菜品都已售完。

1、课堂分组讨论（8 人一组）：

（1）由于个别原因，估清菜是无法完全避免，那么，在客人点到估清菜的时候，服务人员该怎样做？

(2) 厨房又该如何做来避免这种情况出现？

(3) 此时客人的情绪肯定要有些焦躁，这时饭店需要马上做的事情是什么？

2、每组各派一名代表组成评审小组。

3、每组分别派三个代表对上述三个问题予以回答。

4、评审小组成员对各组的三个问题讨论意见予以评定，排出名次，给出成绩。

知识拓展：

何为“预计客人需要”？

“预计客人需要，帮助客人解决问题”是服务员优秀素质的体现。高水准服务，需要服务人员真正“想客人之所想，做客人之所需”，不仅要做到应客人的要求提供及时、热情和周到的服务，而且要预计客人的要求，并把服务做在客人的需求之前。只有这种服务才是满足客人高层次心理需求的最佳服务。预计客人需求就是对发生在客人身上的事做出适当的反应，服务员要分析客人目前情况如何？客人有何需求？客人需要我做什么？在客人提出要求前，我可以采取什么行动？在作这一系列设想时，服务员要根据客人发出的信息观察他们的情绪：客人是否高兴、焦虑、紧张、怀疑、不耐烦；要观察客人，通过体态语言判断它们的需求。同时服务员要懂得换位思考，即如果我是客人，我想要别人如何帮助我？由此就可以知道我可以采取什么行动，并掌握最佳机会替客人服务。有一个非常简单的服务哲学，就是确定你所做的，正是客人所想得到的。只有这样，才能最大限度地满足客人的心理需求。餐厅经理要有计划、分步骤地培训员工，使他们理解客人的需求，掌握分析客人情绪的技巧，鼓励员工成为服务的专家。

第 8 单元 现代饭店营销管理

教学目标：

——**终极目标：**能参与饭店组织设计，了解饭店组织管理工作内容

——**促成目标：**1、了解饭店营销的含义

2、熟悉饭店营销活动的特点

我国的饭店业是随着对外开放的步伐发展起来的,是最早接受国外先进管理经验和技术的行业。然而,考察饭店业的整体情况,发现不少中小型饭店的经营管理仍然停留在照搬模仿的初级阶段,缺乏经营的灵活性和创新意识,经营成效并未达到最佳状态。可以说,当今的饭店业正处在一个最需要研究和探讨,将经营进一步向前推进的阶段。营销就是当前饭店需要加强的部分。饭店营销的目的有两个:一是让顾客称心满意;二是实现饭店的经营目标。饭店营销应该具有以下五项要素: 1. 满足顾客需要的核心性 2. 连续性 3. 有序性 4. 调研的关键性 5. 合作性

一、饭店营销的含义

营销从某种程度上来看,就是饭店向它所选定的宾客提供某种利益。

饭店营销活动就是饭店经营者为造就宾客满意,并在宾客满意的基础上实现饭店经营目标而展开的一系列有计划、有组织的活动。

二、饭店营销活动的特点

- 1、饭店产品的无形性使得饭店的营销活动带上了相应的脆弱性。
- 2、饭店产品的不可储存性使得饭店营销活动增添了艰巨性。

为此，饭店开展一些营销活动，如采用量时销售的方法；采用分时计价方式；采用不同的计量单位；增加饭店的服务方式；

- 3、饭店产品的不可运输性使得营销活动丧失了一定的灵活性；
- 4、饭店产品大规模生产和销售的限制性减少了饭店营销活动产生规模效应的机会。
- 5、饭店产品消费的随意性使得营销活动必须着眼于刺激宾客的消费欲望。

任务名称：

饭店营销活动的任务

知识点：

- 1、明确饭店营销活动的空缺种类
- 2、掌握针对不同的营销空缺进行准确的市场定位

能力点：

能针对饭店在营销活动中的空缺，进行准确的市场定位，以使饭店在激烈的市场竞争中获胜。

任务实例：

1、广东惠州的烧鹅仔美食城在全国各地一片红火，其成功的一点就是率先一改传统封闭的老办法，采用敞开式的经营方法经营。宾客就餐时，可以自己手推购物车在外间尽情挑选陈列在货架或冰柜内的食品原料，并将自己的口味告诉服务员，挑好后由服务员将原料推入加工区域，并将宾客的口味告知厨师。烧鹅仔美食城的就餐区域和加工区域仅一墙之隔，而这道墙是用透明的玻璃制成的。宾客可以在就餐区域清楚地看到厨师的加工过程，不用担心整个烹饪过程是否清洁卫生，真正做到吃的放心。另一方面，宾客等待上菜的过程也成了欣赏厨师厨艺的过程，在心理上减少了宾客的等待时间。这种透明式的经营做法，使得烧鹅仔美食城车水马龙成为许多城市的餐饮消费热点，并且经久不衰。

2、麦当劳以 17 岁以下的少年儿童作为自己的主攻对象，其产品的配方、店堂的布置等均围绕儿童展开。而肯德基的服务对象是 21 岁以上的成年人，其产品围绕成年人展开。

3、随着人们生活水平的提高，每年六月成为一个特殊的时段，许多饭店在此时段内推出了高考房，专门辟出一个楼层作为高考房，给考生一个安静的复习迎考环境，同时，推出一系列适合考生特点的菜点食品，赢得了众多考生家长的欢迎。

任务分析：

旅游饭店面临的是一个庞大的异质市场，再这个市场上，消费者的爱好、需要、特征等是不一样的。对饭店而言，首先就意味着商机无限，可以有机会去开拓更多的市场；但同时也意味着饭店再开拓市场时，应抱着一颗“平常心”，根据自己的实际情况，去选择庞大的异质市场中的一分子作为主攻对象。所以应进行市场细分，找出是何自己口味的目标市场。从这个意义上讲，饭店营销活动就是发现市场空缺，结合自己的长处，选准市场上的空缺，恰当进行产品的定位，做到以特取胜。

相关知识：

饭店营销活动的任务

饭店营销活动的任务就是通过对市场进行周密的调查研究，了解宾客的各种需要和欲望，在此基础上设计适销对路的饭店产品来满足宾客的需要。饭店营销活动就是发现市场空缺，结合自己的长处，选准市场上的空缺，恰当进行产品的定位，做到以特取胜。这些空缺有：经营上的空缺；年龄上的空缺；性别上的空缺；时间上的空缺；生活习惯上的空缺；地域上的空缺；利益上的空缺等。

1、经营上的空缺。不同的经营方式会给饭店企业注入更新的活力，饭店企业应根据变化了的市场和需求开发全新的经营方式。

2、年龄上的空缺。不同年龄阶层的消费者有不同的消费习惯，饭店可以根据不同年龄消费者的消费偏好进行定位。

3、性别上的空缺。两性之间的差别是永远存在的，这就意味着饭店在定位时，依据性别来定位也将永远存在。

4、时间上的空缺。特定的时间意味着特别的营销机会，饭店应根据不同时间段的消费特色来定位。

5、生活习惯上的空缺。青菜萝卜各有所好，每个人都有自己独特的生活习惯。饭店可根据消费者不同的生活习惯进行定位。

6、地域上的空缺。不同的地域环境有不同的风俗习惯、消费偏好、经营优劣，饭店可根据地域上的空缺寻找发展的空间。

7、利益上的空缺。每个人有不同的利益需求，消费者只有在利益得到满足的前提下，才会认可一家饭店。

任务实施：

1、分组讨论下列问题

(1) 三个任务分别属于哪种空缺？

(2) 举例说明其他空缺？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、

D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结，对评审小组的工作予以点评。

任务完成结论：

任务 1 列举的是“经营上的空缺”，广东惠州的烧鹅仔美食城独创的经营方式使它在激烈的竞争中立于不败之地；

任务 2 列举的是“年龄上的空缺”，麦当劳和肯德基两大快餐集团之所以能做到和平共处，共同繁荣，根本一点就是他们在定位的时候根据不同年龄的消费阶层各自进行定位；

任务 3 列举的是“时间上的空缺”，饭店的时间定位使得饭店在特定的时间段总是大有文章可作。

无论利用何种空缺，饭店都应切实将此定位精神不折不扣的贯彻下去，不能只说不做。并且要随着经营状况的发展和竞争对手的加入，随着市场竞争的加剧和消费者口味的变化，应具备紧迫意识和创新意识，做到“人无我有、人有我精、人精我特、人特我转”。

知识链接：

饭店市场细分与目标市场选择

（一）饭店市场细分

1. 市场细分的要求

- （1）方法多样，但要与饭店企业目标一致
- （2）细分结果应明显表现出各细分市场的消费者的购买动机和购买方式方面的差别
- （3）饭店根据细分市场之间的差别，采取必要的措施，调整营销因素组合

2. 市场细分的作用

- （1）有助于发现营销机会
- （2）有助于制定和调整营销因素组合
- （3）有助于在竞争中取胜
- （4）有助于集中人力、物力、财力资源，以较少和较合理的投入，取得较好的效益

3. 市场细分的依据

- （1）地理因素
- （2）人口特征
- （3）消费者心理因素
- （4）消费行为

4. 饭店市场细分的步骤

- （1）选定饭店产品市场范围
- （2）列举潜在顾客的基本需求

- (3) 分析潜在顾客的不同需求
- (4) 排除潜在顾客的共同需求
- (5) 划分相应的市场群
- (6) 进一步分析各细分市场的具体特点
- (7) 评估各细分市场

(二) 选择目标市场

1. 选择目标市场的主要标准

- (1) 可衡量性
- (2) 可进入性
- (3) 可获利性

2. 目标市场的营销战略

- (1) 无差异市场营销战略
- (2) 差异性市场营销战略
- (3) 集中性市场营销战略

课堂训练与测评:

明珠大饭店的市场条件

1、饭店所在地的旅游资源

- (1) 永康历史悠久，山川秀丽，人杰地灵，自然和人文景观等旅游资源丰富而独特。
- (2) 永康是闻名海内外的“五金之都”所在地。(永康丰富而独特的旅游资源吸引了国内外游客。02 年永康接待了国内外游客近百万人次，旅游收入达 1.2 亿元人民币。)

2、饭店所在地的地理位置和交通情况

永康位于浙江省中部，距上海 340 公里，杭州 160 公里，义乌机场 70 公里，金丽温铁路和高速公路均穿越永康境内。

3、饭店所在地的客源情况

来永康旅游的客人主要有七种情况:

- 1) 政务活动，如上级来视察、检查工作，兄弟县市之间参观、学习、交流等;
- 2) 商务活动;
- 3) 各种类型会议;
- 4) 观光旅游;
- 5) 学术、书画、文艺等文化交流;
- 6) 探亲访友;
- 7) 宗教活动等。

4、永康旅游饭店接待游客的能力

02 年底永康共有旅游饭店十家，床位约 2600 个，其中四星一家、三星一家、二星六家。

5、明珠大饭店 01、02 年的客源情况

从明珠大饭店的市场条件分析可以看出:

- 1、永康所特有的“世界五金之都”品牌吸引了国内外商务客人，为永康旅游饭店业带

来了丰富的客源。

2、国家名胜风景区方岩的自然风光、人文景观和庙宇神灵吸引了大量国内游客和境外游客来永康，丰富了永康旅游饭店业的客源，尤其杭金衢和金丽温高速公路的开通更是丰富了双休日的旅游市场。

3、永康的民营经济发达、社会稳定，吸引了省内外各阶层的参观考察学习、招商引资、现场会议、文化交流，为永康提供了众多的会议客源。

4、永康除了众多家庭式小旅馆外，旅游饭店只有十家，六家二星，客房数约 600 间，平均房价 160 元；一家三星，客房数约 120 间，平均房价约 270 元；四星仅明珠大饭店一家，240 间客房，平均房价约 330 元。两年多来，来永康的旅游者因公务活动而食宿的，选择饭店基本按政务客人由市机关事务管理局下属的三星级宾馆接待，一般商贸客人、普通游客和探亲访友等客人基本分流到二星级等饭店接待，而来永康从事商务、会议、观光旅游的中高档客人大多由四星级的明珠大饭店接待。

5、明珠大饭店是永康目前唯一的四星级饭店，客房 240 间，其中商务客房 54 间，中西餐厅三个，餐位近千个，会议室、多功能厅 12 个，能接待近千人开会，另有相应的商场、健康娱乐项目。饭店于 2000 年 9 月正式营业，02 年 4 月被评定为“四星级饭店”，02 年底被评为“浙江省绿色饭店”、“金华市最佳星级饭店”、“浙江省优秀星级饭店”、金华市、浙江省“消费者信得过单位”。在软硬件上具有其它饭店所没有的接待各种类型中高档客人的能力和水平。

6、明珠大饭店接待的客人主要是商务客人或与商务、公务有关的会议客人以及旅游团队，而且商务客人订房中 70% 以上是由当地企业为之代订，这充分说明永康的产品和企业吸引了国内外客商，而这些客商来永康目的非常明确，因此来永康前也同意委托目标企业为之代订饭店。而当地的企业首选明珠大饭店，自然而然也成了“明珠”的营销员和预订员。由此可见，依托五金产品和生产、销售企业创建商务型饭店，利用永康自然、人文、工业景观开发观光旅游市场，吸引游客来永康来明珠大饭店，将明珠大饭店创建成“商务之家，游客之店”即商务旅游型饭店，是有市场基础并且大有可为的。

1、你认为明珠大饭店应如何定位？说说理由？

2、饭店定位方式有哪些？

知识拓展：

饭店市场细分的方法

(1) 完全细分法：是把市场上每一个顾客都作为一个单独的细分市场，细分后的市场就是市场顾客总数。

(2) 单因素变量细分法：选择一个影响饭店市场需求的因素作为标准，对市场进行细分。

(3) 双因素变量细分法：在众多的影响市场需求的因素中选择两个市场细分因素组合进行市场细分，这样可以把市场细分得更精确。

(4) 三因素变量细分法：选择三个因素作为变量进行市场细分。

(5) 多因素变量细分法：选择三个以上影响市场需求的因素作为变量细分市场。

任务名称：

饭店最新营销理念和营销技巧

知识点:

- 1、熟悉饭店最新的营销理念
- 2、掌握适应饭店最新营销理念的营销技巧

能力点:

能用新的营销技巧去深化新的营销理念

任务实例 1: 天明饭店新举措

(一) 客房部

1、饭店应设置无烟楼层和无烟客房,在客房中布置绿色环境,在客房中放置绿色告示卡,使饭店创建绿色客房的行动取得宾客的理解和支持,在客房中增加有利于净化空气和美化环境的盆栽植物。

2、用绿色物品替换客房原有的有害物品,如用棉制洗衣袋替换塑料洗衣袋,用棉布等自然纤维制品替换化纤制品。

3、节约客房消耗,如用节能灯代替一般照明;在保证水压情况下,减少抽水马桶的每次用水量和水龙头的出水量;在满足客人要求和保持清洁卫生的前提下,减少床单等洗涤次数。

(二) 餐饮部

1、绿色餐厅:创建绿色餐厅的核心是使用推广绿色食品。绿色食品是指无公害、无污染、安全、新鲜、优质的食品,它包括蔬菜、肉类和其他食品。饭店餐饮部慎重选购绿色食品,在烧菜及制作点心时使用天然的色素,不用化学合成添加剂;不用珍稀动物和野生动物制作菜肴;尽量多使用具有“绿色标志”的原材料。

2、绿色服务:饭店在餐饮服务中适当提示客人点菜莫过量,提倡“消费不浪费”,客人需带走剩菜时,积极提供“打包”服务;餐饮部、客房部开设无烟客房和无烟餐桌,以满足不吸烟绿色消费者的需要;饭店专门设立收集旧电池等有害物品的废物箱等,在饭店外围摆放了分类回收的垃圾箱。

任务实例 2: 副市长的扎啤

某市一家四星级饭店发生了这样一件事:一著名的外企业公司在该饭店宴请一位副市长,由饭店总经理出席坐陪。市长要一杯扎啤,但过了十几分钟还没有上,总经理忙借故离席后台查询,服务小姐说:“我跟酒吧说了,他不给拿!”当酒吧服务看到怒气冲冲奔来的总经理时,以最快的速度取来了扎啤,但为时已晚,不太高兴的副市长已改喝矿泉水。据查,酒吧服务员不给扎啤是因为他与服务小姐平时有矛盾,显然,正是该饭店员工缺乏协作精神

导致了服务失败。再进一步分析：这么重要的活动员工怎么不知道呢？调查结果：餐饮部未把这一信息传达到每位员工——沟通出现了问题。试想，如果该饭店在日常管理中强调内部营销，又何至于此呢？

任务实例 3： 城市饭店员工的新任务

城市饭店要求员工做到在顾客第一次光顾饭店时，就细心地观察，了解其对饭店各方面的态度，包括所住的楼层、房号、房间的大小、灯光强弱、空调温度、枕头高低、饮食习惯、音乐品位等，然后将这些资料输入饭店数据库。以后当客人再次光临时，饭店便事先为他设计好了这一系列的服务，这样就会带给顾客意外的惊喜，提高顾客的感知值和对饭店的信赖度，进而成为饭店的忠诚顾客。

任务实例 4： 查尔斯饭店的礼物

美国马萨诸塞州的查尔斯饭店（Charles Hotel）收集经常入住的学生家长的信息，在毕业典礼、节假日、体育比赛到来时，将会给这些家长寄去信函，邀请他们光临，并为他们在此期间的住宿提供价格优惠或者免费。此外，当他们在该地读书的儿女过生日时，该饭店还会送上一盒生日蛋糕。仅这些接触，就显示出该饭店和其他饭店的不同之处，赢得了这些学生家长的忠诚。

相关知识：

一、绿色营销

1、涵义：绿色营销也称生态营销或环境营销，指企业在营销活动中，谋求消费者利益、企业利益、社会利益和生态环境利益的统一，既要充分满足消费者需求，实现企业利润目标，也要充分注意自然生态平衡。企业对产品的创意、设计和生产，以及定价与促销的策划与实施等，都要以保护生态环境为前提，力求减少或避免环境污染，保护和节约自然资源，维护人类社会的长远利益，实现经济与市场可持续发展。饭店业作为第三产业的重要组成部分，在全球性的绿色浪潮推动下，饭店经营中的环保意识逐渐成为广大从业人员和消费者的共识。创建“绿色饭店”，走可持续发展之路已成为 21 世纪饭店业发展的必然选择。作为“绿色管理”的核心内容之一的绿色营销也在环保潮流推动下产生，在绿色消费趋使下发展。国际市场上各种绿色产品风靡世界，种种迹象表明，走可持续发展道路已经成为不可逆转的国际潮流。

建设绿色饭店并不是一项负担，而是一次挑战，更是一次机遇。她与高新技术的应用，大力开发人力资源和努力建设学习型组织等时代潮流相结合必将引起和推动我国饭店业的新变革。

2、建设绿色饭店的原因

第一，节约成本。

环境问题与饭店经营成本直接相连,而恰到好处的管理则可减少饭店在这方面的费用。饭店排放的各种废物在收集,运输和倾倒等方面的费用不断上涨,同时,政府的有关处罚力度也在加大,饭店需要承受越来越大的成本压力。而饭店把这些废料,根据不同的特点,或再循环使用,蓝天再装填,并且使用一些小包装的客用品或员工用品都可以为饭店节约不少钱。能源是饭店经营成本的主要组成部分之一,饭店的照明,供暖,通风和空调等方面都离不开能源。加强对能源的管理力度,节能降耗,无疑还大有潜力可挖。

第二, 适应社会要求。

随着国家对环保立法的完善和公众关注程度的提高,饭店必然要采取措施来适应这一大环境的变化。饭店管理人员应该为自己的饭店量身订做一套建立绿色饭店的方案与制度,使之既适合本身的实际情况,又符合国家政策法规。

第三, 赢得竞争优势。

绿色饭店在未来的竞争中无疑处于优势地位。除了她成本低以外,她还会受到越来越多顾客的欢迎。据美国旅协会的调查,仅美国国内就有约 4300 万人自称是“生态旅游者”。数据显示,他们宁愿多花 8.5% 的价格也要使用关心生态的旅游生产供应商提供的产品和服务。所以通过建设绿色饭店并把自己的努力与社会公众及时沟通,可以为饭店在生态旅游者这一日益壮大的市场中极大地赢得竞争优势。

二、内部营销

饭店内部营销的重要性

在饭店服务利润链中,存在着“饭店—员工—顾客”这样一种链式关系,从中我们可以看出员工在这一链式关系中扮演的独特角色:他们是饭店与顾客之间沟通的桥梁;他们通过与顾客接触向其提供所需要的服务产品;在接触过程中,他们向顾客提供的感知过程和结果是顾客评价饭店服务质量的基础。因此,通过“饭店—员工—顾客”这一链式关系再来看待饭店与顾客及饭店与员工之间的关系时,我们不应仅仅把饭店的最终用户看作是顾客,员工也应是饭店顾客的一部分,同样应得到充分重视。

但在这里我们要指出的是:饭店向员工提供的产品和服务不同于向顾客提供的,这里指的是饭店向其员工提供的职位、信息、支持、放权等资源。在饭店内部营销理论系统中,员工被看作是饭店所面对的内部市场,而内部市场与外部市场密切相关,正确对待内部市场是外部市场取得成功的关键。也就是说,在任何一家饭店中,为了使顾客得到满意,饭店也必须追求员工的满意,因为只有满意的员工才会充分发挥自己的潜能心甘情愿为外部顾客提供优质的服务。在这里应指出的是,我们所指的饭店内部市场,包括饭店的所有员工,因为饭店所提供的服务是一种体验,而顾客对这种体验的评价是针对服务整个过程的感知,任何一个环节的低质量或低效率都会让顾客产生不满情绪,从而降低对饭店提供的产品的价值感知。因此,饭店如果想在外部市场成功地实现其预定目标,必须引导员工认同饭店的价值观,让员工充分感受到被饭店尊重的氛围,使其能够以顾客导向为自己的服务观念,从饭店的视

角出发为顾客提供令其满意的服务。

三、顾客满意营销

饭店企业效益的增长和顾客所获得的满意程度是一致的。因此，饭店要向市场提供顾客满意的产品和服务。

上一世纪八十年代以后，CS（Customer Satisfaction）即顾客满意度开始在西方流行，取代了风行一时的 CI（Corporate Identity）即企业形象，接着又出现了 ES（Employee Satisfaction）即员工满意度，从而成为继泰罗的科学管理、梅奥的行为科学、“管理职能丛林”、企业文化以后的管理新浪潮。作为一种经营战略，顾客满意度的指导思想是：企业的整个经营活动要以顾客满意度为指针，要从顾客的角度、用顾客的观点而非企业自身的角度来分析、指导和控制营销计划。CI 的逻辑起点是企业本身，而 CS 的起点是顾客；CI 的终极目标是建立企业形象，而 CS 要建立是以顾客满意为核心因子的服务系统；CI 在行为模式上仍摆脱不了推销的阴影，而 CS 却透露出以他人利益为本位的行为准则。所以，在经营哲学上，CS 不但是对 CI 的涵盖，更是对 CI 的扬弃和超越。

由于买方市场的出现，人们在关心产品本身的同时，也更关心产品的附加属性，即交货及时、提供信贷、售后服务等，因此，CS 顺应了市场竞争剧烈的条件下企业管理的要求。

为了实施 CS 经营战略，可以从以下途径考虑，一是重视顾客意见并引导用户参与决策；二是千方百计留住老顾客，因为统计表明一个老顾客的推荐能影响 25 个人的购买意愿，且保住老顾客的成本仅为争取新顾客的六分之一；三是奉行顾客至上的措施；四是分级授权，以确保顾客意愿的及时兑现。

四、关系营销

（一）饭店关系营销的目的：

- 1、提高常客的忠诚度。
- 2、促使饭店形成“顾客导向”、“顾客忠诚”的经营机制。

饭店一旦识别和选择了关系营销的对象，就应该主动与他们联系。如果顾客必须每次主动与饭店联系，他们就不太可能认为自己与饭店有某种特殊关系，关系营销也不可能达到理想的效果。饭店应定期与他们接触，了解他们对服务工作的意见和建议。大多数顾客愿意对饭店工作发表看法。研究发现：25%的顾客乐意为饭店的工作提供咨询，顾客忠诚度越高，越愿意帮助饭店提高服务水平。

顾客忠诚于饭店是要得到回报的。奖励常客是回报的一种形式，它是关系营销的最低层次。目前，我国不少饭店推出了“奖励计划”，以免费住宿、价格优惠等形式奖励常客，希望培养对本饭店忠诚的顾客。奖励可以采用多种形式，比如采用与航空公司、俱乐部、旅行社以及其它饭店联合制订奖励计划，共同操作，共同受益。奖励计划并不是对所有顾客都有效，对于高级商务客人，他们更看重饭店的服务设施、服务态度、服务质量。此外，奖励计划还容易被竞争对手模仿。当竞争对手采用类似的措施后，奖励计划产生顾客忠诚的作用就

会大打折扣。因此奖励计划可以换回一定的顾客忠诚度，但无法真正创造忠诚顾客。饭店在开展关系营销的同时，还要在服务质量和经营方式上多下工夫才能真正收到效果。

（二）关系营销的级别：

第一，购买关系到型

第二，社交关系型

第三，忠诚关系型

任务实施：

1、分组讨论下列问题

（1）指出任务一“天明饭店的新举措”属于什么营销理念，依据是什么？

（2）指出任务二“副市长的扎啤”属于什么营销理念，依据是什么？

（3）指出任务三“城市饭店员工的新任务”属于什么营销理念，依据是什么？

（4）指出任务四“查尔斯饭店的礼物”属于什么营销理念，依据是什么？

2、各组派一名代表组成一个评审小组，负责对各组代表的发言打分，按照 A、B、C、D 四个等级，给出合理的成绩（全组成员）。

3、各组选派代表对上述所讨论的问题予以阐述。

4、评审小组组长对各组发言情况予以点评，并将评审组的意见予以公布。

5、教师对各组代表发言情况予以总结，对评审小组的工作予以点评。

任务完成结论：

（1）任务一“天明饭店的新举措”属于绿色营销理念，绿色营销理念认为，饭店服务的对象不仅仅是单一的宾客，还包括整个社会，整个环境。要求饭店具有强烈的社会意识、环保意识，维持社会、环境和企业的和谐均衡再生。

（2）任务二“副市长的扎啤”属于内部营销理念，内部营销理念强调：满意的员工能提供宾客满意的产品，从而为饭店造就满意的宾客队伍。

（3）任务三“城市饭店员工的新任务”属于宾客满意营销理念，宾客满意营销理念认为：饭店企业经济效益的增长和宾客所获得满意程度是一致的

（4）任务四“查尔斯饭店的礼物”属于关系营销理念，关系营销理念认为：营销就像蜘蛛捕食。在产品或服务进入流通领域之前，饭店企业应首先细细地编织营销网，发展各种良好地宾客关系。当围绕饭店企业形成了一个庞大而相对稳定的宾客队伍的时候，网也就织成了，这时饭店企业就可以轻松愉快的从宾客队伍中产生营销的快乐了。

知识链接：

一、营造绿色饭店的措施

- (1) 做好饭店各级员工的观念工作
- (2) 建立和健全有关制度
- (3) 成立相应的组织体系
- (4) 做好“绿色培训工作”
- (5) 加强废物处理和控制，如减量化；再使用；替代化；循环使用。

饭店的废物管理目的在于努力减少排放废物的数量及毒性，饭店应按照 3R 原则，采取各种措施，减少，再利用和循环利用纸张，塑料，杯子，金属，木材，有机废物和某些有毒物质。废物管理主要遵循以下几条原则。

第一，重复使用和一次性使用。饭店中能够实现重复使用的东西应尽量使用可重复利用的材料制作。比如说，客人洗澡间中摆放的装洗的瓶，在客人离店后重新整理房间时，饭店可以专门分收集，送厂家经过清洗消毒之后，重新灌注，再次利用。这无疑少了废物排放量，也减少了所排放废物中的不可降解的万分，同时也降低了成本。

第二，化学药品的使用。许多化工产品不仅在使用时会对人产生副作用。如食品添加剂，而且在排放后也会对环境造成污染，如含磷的洗衣粉等。饭店可以使用天然的可再生的材料或经过改良的化工产品来加以代替。

第三，延长产品使用时间。饭店应加强各种设施设备的管理，能够修理和翻新的就不要重置。即使需要重置的，也应考虑将那些淘汰下来的物质充作其它用途。如各种瓷制餐具等，要么换到饭店其它部门继续使用，要么奖励给员工，要么捐赠给有需要的机构。

第四、尽量循环使用。饭店各种物品的循环使用需要员工和顾客的参与。回收，加工废物没有员工的积极主动参与是无法实现的。

对水资源保护

节水设施与策略不仅是有效的水资源保护计划的基础，而且由于它见效快，所以事实上，也是饭店业中应用最广泛的。许多设备都可以减少水龙头，花洒等的出水量。但是这些节水设备必须与其它保护策略相配合才有效。例如，清洁走廊时用扫帚而不用水冲；客房中也可摆放一些给客人的建议信等材料，提醒客人节约用水。

能源管理

自从 70 年代第一次在能源危机以来，能源的保护也已成为西方国家饭店经营管理者所关心的问题。在饭店日常经营管理中许多技术都可以在员工日常行为中达到节能的目的，而不需要另外的资本投入，例如，控制温度，关掉暂时不需要照明的灯和及时报告，哪有浪费能源之处。饭店也可通过在客房中发放特别的小册子等措施，鼓励客人参与节能。比如提醒客人在睡觉时将温度调高一点，饭店还可提供可调节温度的开关并提醒客人调节器到他们最合适的温度。这样即使饭店的能耗降低，又可以让客人满意。

二、饭店内部营销的实施方案

员工作为系统中的一个重要组成部分，同时也是饭店内部营销的核心，它应该是与整个

系统融合在一起的。因此，我们可以从以下几个方面在饭店服务系统中贯彻内部营销：

1. 树立内部营销意识

内部营销首先是一种经营哲学，它要求饭店的管理者和员工都树立服务内部顾客的意识，只有这样内部营销才能在饭店内推行。这和经常强调的顾客导向是不矛盾的，因为强调内部顾客满意正是为了最终达到外部顾客的满意，而不是否定外部顾客的满意。日本学者金井正明指出：顾客导向包括外部及内部顾客导向，这也说明了二者的一致性。海尔的企业文化里有一种“源头论”的说法，即把员工当作企业发展动力的真正源头，在企业内部营造尊重人、信任人、关心人、理解人的氛围，把员工的发展作为企业经营管理的重要目标，这体现的就是要确立内部营销意识。

2. 细分内部市场

在饭店内部营销中对市场的细分就是对饭店员工的细分，其目的是让适合的人做适合的事，使饭店的培训课程、激励措施、工作设计更有针对性。人的需求是有差异的，即使同一个人在不同的阶段也存在着需求差异性，这种差异影响着饭店的工作设计、激励措施的有效性。在对员工的细分过程中除了采用通常的人口统计变量，如性别、年龄、教育程度外，还需更多地考虑心理变量和情感变量，因为人的性格、价值观念、生活方式、情感等方面影响人的工作热情。上海波特曼饭店经理狄志高先生认为：一个人如果能真心地喜欢自己的工作，他就会在工作中自然地发挥天赋和潜能，就能将自己的自然快乐带到工作中，从而增强对工作的满意。他希望员工能自然、快乐地工作。自然的工作状态比工作经验和技能更为重要，因为后者可以在工作中进行培训和锻炼，但自然和快乐的工作状态是无法培训的。如果管理者在安排工作时能找到工作特征和员工行为特征的结合点，员工的潜能就会得到充分发挥。

3. 创建和培育“服务文化”

服务文化是严格的服务导向、顾客导向的文化。因为饭店服务质量是各种资源共同作用的结果，因而要成功地进行质量管理，必须创造和培育一种能够提供高质量的稳定的服务文化。饭店计划实施内部营销，首先要在饭店内部创建和培育本饭店的“服务文化”。饭店的“服务文化”影响和控制着饭店管理人员和各级员工的行为。饭店制定和实施服务战略和策略需要中、高级管理人员的彼此联系以及广大员工的参与和支持，这就需要有“服务文化”影响，指导和控制自己的行为。饭店在创建和培育“服务文化”的过程中，高层管理人员要有战略眼光，要努力探索和开创“服务文化”的途径，通过制定政策、程序、制度和行动方针来规范和约束饭店业务活动中的员工行为。高层管理人员只有自己率先成为饭店服务文化的忠实体现者和执行者，以良好的作风和强烈的事业心鼓舞鞭策员工，尊重、关心和理解员工，服务顾客，才能使饭店倡导的服务意识、价值观内化为员工的行为，也才能凝聚起员工的参与意识和团队精神，使他们与饭店风雨同舟、竭尽全力、自觉为顾客提供高质量的服务，实现饭店的营销目标。

4. 引入内部市场机制，再造饭店业务流程

进行内部营销要求把市场经济中的利益调节机制引入饭店内部，在饭店高层的宏观调控下，把饭店内部业务关系由原来单纯的行政机制转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，通过这些关系把外部市场转变成一种内部市场，形成一个自行调节运行的“市场链”，并以“市场链”为纽带，对饭店传统的业务流程进行重新设计，以完整连贯的整合性业务流程取代被各种职能部门割裂的、难于管理的破碎性流程。每一个业务流程高度的决策自主权、有直接服务的顾客，有明确的质量责任，整合的业务流程也就有了环环相扣的质量保证。

5. 充分开发和利用饭店的人力资源

为保证饭店服务营销的有效性，充分开发和利用饭店的人力资源，加强饭店的人力资源管理，进行质量控制，必须做好以下工作：（1）录用合格的人才。聘用优秀人才来实施服务是饭店服务营销的关键。饭店对服务人员的要求不能仅仅是年轻貌美，主要是应聘人员的内在素质，如价值观、个性和成熟度。（2）教育培训。除向员工传授服务技能外，更重要的还有职业道德、服务规范和标准化培训，使员工不仅有“提供优质服务”的意识，而且通过培训，接受新的服务技能、改善服务态度，丰富服务产品知识，以保证他们提供的服务与饭店的目标相一致，与顾客的预期相吻合。（3）充分授权和倒金字塔组织管理模式。传统的管理模式是由第一线的员工直接面对顾客，但如未充分授权，一旦碰上问题，员工就无法采取行动，只得将矛盾上交中层管理人员，中层管理人员对信息的传递起着阻碍的作用，不了解顾客需求，就更容易丧失顾客。如果饭店实行倒金字塔型的管理模式将顾客放在最上层，第一线员工在第二层，第三层是中层管理人员，最下层为饭店决策者，就从组织结构和管理模式上保证了饭店上上下下各级员工都对顾客负责，以顾客为中心，根据服务内容自主地解决问题，饭店管理人员的任务就是支持、协助第一线员工完成服务顾客的任务和使命。（4）激励与认同激励是饭店经常采用的刺激方法，能使员工以更高的水平、更大的主动性和自觉性从事服务。管理有方的饭店大都实行“以人为本”的管理模式，根据科学的激励理论，针对员工的不同特点进行激励。对员工委以恰当安排时做到人尽其才，以激发员工的内在工作热情；同时要赏罚分明，客观评价员工的工作，激发员工的工作积极性；还应通过教育培训，提高员工素质，增强自我激励能力和进取精神。总之，饭店通过改善工作内容、工作环境和条件等外在因素，促使员工产生奋发向上的进取精神、努力工作的积极性和满足感。同时，让表现突出的员工得到认同和表扬，也会有助于饭店营造良好的服务文化和环境，达到团队的整体发展，使饭店整体服务质量都得到提高。

6. 内部沟通

内部营销是整体营销的要求，整体营销需要饭店的各部门的共同努力，在“顾客至上”观念的指导下相互沟通、相互合作、相互支持，其中，各部门的沟通是关键，特别是一线员工和二线员工的沟通在内部营销中显得十分重要。因为一线员工是直接与客户接触，为客户提供服务的，二线员工与客户接触的机会相对较少，但在客户眼中任何一名员工都是代表饭

店的，顾客不会去区分每个员工的具体职责，于是一线员工与二线员工之间关于服务内容、对顾客的承诺信息的沟通就显得尤为重要。同时，沟通管理作为内部营销目标之一，也需要各个部门之间加强沟通，使得饭店的产品信息、工作计划、服务特征以及对顾客的承诺及时有效地在饭店内部传达、运行。而一线员工所获得的最新的顾客需求信息又必须尽快和饭店内部相关部门进行沟通，使这些信息转化为符合顾客要求的产品和服务，以抢占市场先机，提高顾客满意率。

三、顾客满意评价

顾客满意度指数（Customer Satisfaction Index, 简称 CSI）是综合反映顾客对测量对象的产品和服务特性的感知的数字指标。

CSI 的测评，以构建 CSI 测评指标体系为基础。CSI 测评指标中的顾客期望、顾客对质量的感知、顾客对价值的感知、顾客满意度、顾客抱怨和顾客忠诚均为隐变量，都无法直接测评。在实际应用中，需要将隐变量进行逐级展开，直到形成一系列可以直接测评的指标，这些逐级展开的测评指标就构成了 CSI 测评指标体系。指标体系一般分为四个层次，每一层次的测评指标都由上一层测评指标展开得来，而上一层次的测评指标则是通过下一层测评指标的测评结果反映出来。

直接测评指标

（对应实际问题）

1、顾客对质量的感知

顾客对服务质量的总体评价

顾客对服务质量满足需求程度的评价

顾客对服务质量各要素的评价

2、顾客对价值的感知

给定价格时顾客对质量级别的评价

给定质量时顾客对价格级别的评价

3、顾客对总成本的感知

顾客对总价值的感知

4、顾客满意度

总体满意度

感知与价值的比较

顾客抱怨 顾客抱怨

顾客投诉情况

顾客忠诚 重复购买的类别

能承受的涨价幅度`

能抵制的竞争者的降价幅度

四、关系营销方法

在饭店关系营销所采取的措施中，顾客认为以下三点最为重要：

- 1) 常客的优惠政策；
- 2) 以灵活的方式加快常客的登记和结帐的速度；
- 3) 利用常客过去住店的信息提供定制化服务。

课堂训练与测评：

扬帆饭店短信营销方案

扬帆饭店利用现代化的通讯技术，开展了短信信息平业务。应用在以下两个方面：

(一) 对客服务方面

1. 迎送问候

客人办完入住和离店手续后即时向客人发送温馨的问候语，如“尊敬的客人，欢迎您光临XX饭店，我们全体员工很荣幸能为您服务，祝您此行万事如意，如有任何需要，请致电：XXXXXXX。”，“尊敬的客人，感谢您下榻XX饭店，祝您旅途愉快，希望下次能再为您服务”。

2. 服务推荐

在客人住店的过程中，向客人推荐店中的特色服务，如特色餐饮、娱乐项目、当地风土人情、旅游线路等，以促进客人消费，提高饭店的经济效益。

3. 客情关系

在客人生日以及节假日时向客人发送问候语，一方面让客人感到饭店的温情，另一方面也唤起客人的记忆，促使其下次再光临。

4. 促销信息

向客人发送饭店的促销信息，如房价折扣、新增服务项目、常客优惠等，吸引回头客。

5. 饭店动态：向客人发送饭店的重大动态信息，如荣获五星级、饭店新装修完毕等，一方面保持与客人的关系，另一方面借机促使其再次到店。

(二) 对内管理方面

1. 内部沟通

饭店管理所需要的工作通知、信息发布等都可以低成本、快速的完成，不仅节省打电话所需的大量人力、时间，而且全部即时送到。

2. 员工关怀

在员工获奖、生日、节假日时发送祝福信息以显示饭店的温情关怀，留住员工心，促使其充分发挥主观能动性为饭店做出更大的贡献。

问题：

- 1、案例中的饭店短信营销体现了哪些营销理念？
- 2、饭店的最新营销理念还有哪些？
- 4、饭店如何通过贯彻全新营销理念来提高营销技巧？

知识拓展：

现代饭店营销理论的新观念

1. 市场导向营销观念

(1) 饭店营销活动在于，给自己在市场中准确的定位，发挥自身优势，并把这一优势运用到营销活动中去。营销活动的过程就是不断比较优势的过程

(2) 强调以市场竞争为导向, 消费者和竞争者是企业营销活动两个并列的重心

(3) 强调在饭店营销活动中追踪市场动态变化, 一切现实的和潜在的消费者与竞争者都是企业关注的问题

(4) 作为一种企业文化融合到饭店组织内部, 通过发挥组织优势来实现营销的目标

(5) 其目的是在考虑竞争者因素的基础上, 通过自身优势来满足消费者的需求, 并以此获得竞争中的优势地位。

2. 价值营销观念

顾客是从其提供最高价值的饭店那里购买产品的。

3. 愉快营销观念

消费者在购买一家企业的产品后是否再次购买, 取决于消费者对所购买的产品消费结构是否满意的判断

4. 关系营销观念

是为了建立、发展、保持、长期的、成功的交易关系而进行的市场营销活动

5. 软营销观念

利用各种公共关系等手段进行市场营销

6. 全面质量营销观念

(1) 质量只有依据顾客的需求来制定

(2) 质量不仅反映在饭店产品上, 而且反映在饭店的每一个行动上

(3) 质量需要全体员工来保证

(4) 需要有能提供高质量原料和配套服务及产品的合作者

(5) 与作业领域的全面质量管理行动结合起来

(6) 质量是不断被改进的

(7) 改进质量的行动比需要饭店支出更多的费用

7. 权变营销观念

因人、因事因地而变化, 随机制宜, 灵活应变

8. 文化营销观念

有意识的通过发现、甄别、培养或创造某种核心价值观念到企业经营目标的一种营销方式

9. 服务营销观念

服务营销的核心是顾客的忠诚和满意。通过取得顾客的忠诚和满意来促进相互有利的交换, 最终获得适当的利润和公司长远的发展

10 网络营销观念

建立在互联网基础上的, 并借助联机网络、电脑通信和数字交互式媒体的威力来实现营销目的一种营销手段

11 整合营销观念

通过对各种营销工具和手段的系统化结合, 根据环境进行即时性动态修正, 以使交换双方在交互中实现价值增加的营销理论与营销方法。

主要参考文献:

- 1、莫少昆 里兹——卡尔顿 对外经济贸易大学出版社 2007 年 3 月
- 2、王清华 辽宁凤凰饭店管理服务规范 辽海出版社 2004 年 8 月
- 3、魏洁文、吴俊 现代饭店人力资源管理 人民邮电出版社 2006 年 7 月
- 4、王琥 饭店人力资源管理 广东经济出版社 2007 年 7 月
- 5、张树坤 饭店经营与管理 对外经济贸易大学出版社 2006 年 3 月
- 6、吴本 饭店服务与管理 旅游教育出版社 2004 年 8 月
- 7、程旭东 现代饭店管理 人民邮电出版社 2006 年 7 月
- 8、孟庆洁、唐飞 前厅客房服务管理（第三版） 东北财经大学出版社
- 9、李光宇 前厅客房服务管理 化学工业出版社 2007 年 2 月
- 10、马健伟、袁爱华 餐饮服务与管理 西南财经大学出版 2007 年 2 月
- 11、李贤政 餐饮服务与管理 高等教育出版社 2008 年 1 月
- 12、李飞 我国饭店业发展的现状与趋势分析 科技信息 2008 年第 4 期
- 13、唐建红 饭店集团区域扩张的区位进入二维模型研究 研究生学位论文
2006 年
- 14、徐文胜 中国饭店业集团化发展状况分析及战略研究 研究生学位论文

2004 年 8 月

- 15、林璧属 旅游饭店实务管理 清华大学出版社 2005 年 3 月
- 16、王孟津、谢敏 饭店企业管理 华东师范大学出版社 2007 年 5 月
- 17、董观志 现代饭店经营管理 1 版 中山大学出版社 2004
- 18、谢雨萍 周江林 饭店管理概论 1 版 中国财政经济出版社 2005
- 19、郑向敏 现代饭店管理 2 版 中国财政经济出版社 2002
- 20、蒋丁新 饭店管理概论 2 版 东北财经大学出版社 2002

主要参考网站资源

中国网

另有参考一些网络上的文章，因记述和追溯不方便，未标明出处，在此对这些作者表示由衷地感谢。