

《现代饭店管理学》 导师授课讲义



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

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>

班级	讲授时间	讲授内容	备注
	4 学时	第一章概论	讲授法
教学目的	通过对本章的学习，了解饭店的基本概念，熟悉饭店的分类方法，懂得中外饭店业的发展历史，掌握现代饭店管理的理论基础，知晓饭店业的发展趋势。		
重点内容	饭店的定义，饭店的功能，饭店的等级，饭店管理定义，管理理论的发展脉络，现代饭店集团化经营的优势。		
难点	现代饭店的发展趋势；管理理论给饭店业的启示		
讲授内容	<p style="text-align: center;">第一节 饭店概述</p> <p>一、饭店的基本概念</p> <p> 1. 饭店的定义</p> <p> 在人类历史上，饭店业是一门古老而长青的事业。对于饭店的称呼，英语里有 <i>Hotel, Metol, Inn, Guesthouse, Tourist, Resort, Tarern, Lodge, House</i> 等。</p> <p> 中国国家标准《旅游饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308-2003)中，使用了“旅游饭店”一词来概括以上各种称谓。并对旅游饭店作如下定义：</p> <p> 旅游饭店：tourist hotel 能够以夜为时间单位向旅游客人提供配有餐饮及相关服务的住宿设施，按不同的习惯它也被称为宾馆、酒店、旅馆、旅社、宾舍、度假村、俱乐部、大厦、中心等。</p> <p> 中国国家旅游局人事劳动教育司主编的《饭店管理概论》中，对现代饭店是这样定义的：饭店是以有形的空间、设备、产品和无形的服务效用为凭借，投入到旅游消费领域中，具有一定独立性的资本或资金运作的经济实体。</p> <p> 2. 饭店的特性</p> <p> (1) 高额的经营成本；</p> <p> (2) 价值的不易保存性；</p> <p> (3) 空间的不可转移性；</p> <p> (4) 销量的季节波动性。</p> <p> 3. 饭店的作用</p> <p> (1) 社交活动的中心；</p> <p> (2) 增加外汇收入；</p> <p> (3) 提供广泛的就业机会；</p> <p> (4) 促进消费方式变革；</p> <p> (5) 带动相关行业发展。</p> <p> 4. 饭店的功能</p> <p> (1) 住宿功能</p> <p> (2) 餐饮功能</p> <p> (3) 商务功能</p> <p> (4) 家居功能</p> <p> (5) 度假功能</p> <p> 5. 饭店的任务</p> <p> (1) 服务是饭店的首要任务；</p> <p> (2) 发展经济是饭店的职责；</p> <p> (3) 带动相关产业，促进社会安定是饭店的又一项任务；</p>		

(4) 饭店是物质文明、精神文明建设的窗口。

二、饭店的分类方法

(一) 根据饭店位置分类 (较常用)

- 1、城市中心饭店 (City center or urban hotels)
- 2、度假饭店(Resorts hotels)
- 3、城市郊区饭店(Suburban hotels)
- 4、汽车饭店(Highway hotels/motels)
- 5、机场饭店(Airport hotels)

(二) 根据饭店市场及客源特点分类

- 1、商务型饭店(Commercial hotels)。
- 2、长住型饭店(Resident hotels)。
- 3、度假型饭店(Resort hotels)。
- 4、会议型饭店(Convention hotels)。
- 5、汽车饭店(Motor hotels 或 Motels)。
- 6、BB 家庭式饭店(Bed and Breakfast hotels)

(三) 根据饭店计价方式分类

- 1、欧式计价饭店。 (房租)
- 2、美式计价饭店。 (房租+一日的早、午、晚餐)
- 3、修正美式计价饭店。(房租+早餐+一个正餐)
- 4、欧陆式计价饭店。 (房租+一份简单的欧陆式早餐) 咖啡、面包、果汁
- 5、百慕大计价饭店。 (房租+一份美式早餐)

(四) 根据建筑投资费用分类

- 1、中低档饭店。
- 2、中档或中档偏上饭店。
- 3、豪华级饭店。

(五) 根据其他标准分类

- 1、根据设施规模大小。
- 2、根据所在地区不同。
- 3、根据营业时间。

三、现代饭店的经营模式

第二节 饭店的历史沿革

一、世界饭店业的兴起与发展

(一) 客栈时期

古代商队出现对客栈提出了要求

(二) 大饭店时期

1829 年 波士顿 特里蒙特饭店 Tremont (设有 170 套客房; 餐厅设有 200 个座位) 是世界上第一座现代化饭店。是饭店历史的里程碑。

1832 年 纽约 利顺得饭店 Astor House

19 世纪末 20 世纪初, 美国出现了一些豪华饭店 纽约 广场饭店; 恺撒·里兹 (Caesar Ritz, 1850-1919) 开办的饭店, 是当时豪华饭店的代表。Ritzy 一词也由此而来, 意极其时髦, 非常豪华。

(三) 商业饭店时期

20 世纪 20 年代, 饭店业得到了迅速发展。 美国 斯塔特勒 (Ellsworth Statler, 1863-1928)

（四）新型饭店时期

新型饭店时期指本世纪 50 年代以后的时期。随旅游活动的发展，使饭店业已成为国际性的经营项目和许多国家的重要经济成分。这一时期饭店业的特点是：

- 1、接待对象更加大众化。
- 2、多功能化。
- 3、多样化。
- 4、联营化。

二、中国饭店业的兴起与发展

（一）我国饭店业的兴起与发展

我国饭店业的发展大致经历了两种社会、三个阶段。

- 1、近代饭店管理阶段。（19 世纪末到 1949 年）这一时期饭店的三种类型：外国人在中国建立的饭店；中国的工商业者建立的饭店；中国旅行社在各城市建立的饭店和旅舍。
- 2、行政事业单位管理阶段。（解放后到 1978 年）这一时期我国建设了一批高级饭店宾馆，主要接待外国专家和友好人士。
- 3、现代饭店企业管理阶段。（1978 年党的十一届三中全会后）这一时期我国的饭店由行政事业单位管理走向企业管理；由经验管理走向科学管理；推行星级评定制度，进入国际现代化管理新阶段；建立饭店管理公司，饭店走向专业化、集团化；管理的法制化趋势。是我国饭店逐步实现管理科学化和现代化的一个新阶段。

（二）我国饭店管理的现状

- 1、硬件建设已接近、达到或超过国际水平。
- 2、饭店数量大大增加，竞争局面已经形成。饭店经营已进入以买方市场为主，经营管理难度增加。
- 3、在引进外资和学习建国饭店经验的推动下，出现了一批具有中国特点，管理水平、服务质量和经济效益都比较先进的饭店。
- 4、饭店管理形成多重该了多重格局。
- 5、软件建设相对落后。

（三）我国饭店管理的发展趋势

- 1、饭店企业将以建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度为目标，企业运行机制将进一步完善。
- 2、市场机制将得到加强。
- 3、管理手段将进一步向科学化、现代化方向发展。
- 4、智力投资和人才培养将得到进一步加强。

集团化经营将进一步发展。

三、现代饭店业的发展趋势

1、饭店产业

- 从统一化转向多元化
- 从标准化转向个性化、定制化

2、饭店服务

- 由标准化、规范化转向个性化
- 崇尚“物有所值”的服务
- 金钥匙服务

3、客源市场

- 妇女、老年、儿童所占的比重越来越大
- 双重身份的商务旅游者不断增加

- 散客比重在不断增加
- 4、饭店促销
 - 大力发展营销网络
 - 与旅游目的地进行联合促销
 - 消费档案的普遍化
 - 利用网络优势扩大客源市场
- 5、饭店竞争
 - 从产品竞争转向服务竞争
 - 旅游产品一体化
 - 建立“专家系统”
- 6、绿色饭店

第三节 饭店管理的理论基础

一、管理理论的发展脉络

(一) 科学管理理论

1、泰罗的科学管理理论。泰罗(Frederick Winslow Taylor 1856-1915)美国人,被称为“科学管理之父”。泰罗科学管理的核心是:谋求最高的工作效率。

2、法约尔的组织管理理论。亨利·法约尔(Henry Foyol 1841-1925)法国人。企业管理 14 条原则,“法约尔跳板”。

韦伯的行政组织理论。德国管理学家马克斯·韦伯(Max Weber)提出了行政组织理论体系。

厄威克的组织原则。英国管理学家厄威克(Lyndall Urwick)提出了适用于一切组织的八项原则。

古利克的管理七职能论。美国管理学家古利克(Luther Gulick)在 1937 年出版的《管理科学论文集》(与 Urwick 合编)中提出了管理七职能论。即:计划(Planning)、组织(Orgainsing)、人事(Staffing)、指挥(Direction)、协调(Coordinating)、报告(Reporting)、预算(Budgeting)。

(二) 行为科学理论

行为科学理论:就是将心理学、社会学等理论引入企业管理的研究理论后,管理者对工人在生产中的各种行为及产生这些行为的原因进行分析研究,并提出相应对策,以调节企业中的人际关系,提高生产效率的各种理论。

1、霍桑试验的结论——人际关系理论(Human relation)

2、需求层次理论(马斯洛的需求层次理论)。生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现的需求。

3、双因素理论(激励理论)。赫茨伯格(Frederik Herzberg)美国心理学家。保健因素(Hygiene Factor)、激励因素(Motivation Factor)。

4、期望理论。激发力量=期望值×效价

5、X、Y 理论(人性假设理论)。X 理论强调客观因素,Y 理论强调人的内在因素。

(三) 现代管理理论

1、社会系统理论:该理论内容:协作系统和组织、正式组织和非正式组织、组织平衡理论、权威接受理论、经理人员的职能。代表人物是美国的切斯特·巴纳德(Chester I.Barnard 1886-1961)。

2、系统管理理论:该理论认为企业是一个极其复杂的系统,重视对其组织机构和模式的分析。代表人物是美国的卡斯特(F.E.Kast)、罗森茨韦克(J.E.Rosenzweig)、约翰逊(R.A.Johnson)。

3、决策管理理论:该理论认为决策就是从许多个为达到同一目的可以

	<p>更换替代的行动方案中选择最优方案。代表人物是美国的西蒙（H.A.Simon）、马奇(J.G.March)等</p> <p>4、 权变理论：该理论认为管理与环境之间存在着一种函数关系。它们之间不是一种简单的因果关系，而是一种“如果——就要”的关系。</p> <p>5、 经验主义学派：该学派认为，企业管理科学应以大企业的管理经验为研究对象，加以概括和理论化，用于指导一般企业的管理，同时应结合本企业的实际。代表人物是美国的德努克（Peter.Druck）、戴尔(E.Dale)等</p> <p>管理科学学派：该学派认为，管理就是用数学模式、程序对企业管理的职能，如计划、组织、控制等作出最优的解答，并通过电子计算机应用到企业管理中。主要理论有：排队论、库存论、对策论等。代表人物是美国的伯法（E.S.Buffa） 等</p> <p>二、饭店管理的原理与职能</p> <p>（一）饭店管理的基本含义</p> <p>1、饭店管理即饭店的经营和管理。是指饭店管理者在了解市场需求的前提下，为了有效实现饭店的规定目标，遵循一定的原则，运用各种管理方法，对饭店所拥有的人力、财力、物力、时间、信息等资源进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总和。</p> <p>饭店管理的目的：实现饭店的预定目标——取得一定的社会效益和经济效益。</p> <p>饭店管理的手段：把饭店管理的基础理论、原理等通过一定的形式和方法转化为实际的运作过程，以提高饭店管理成效，达到饭店管理目标。</p> <p>饭店管理的要素：饭店拥有的人力资源、财力资源、物力资源、时间资源、信息资源等。</p> <p>饭店管理的职能：就是计划、组织、指挥、协调和控制。饭店管理的本质就是管理者科学地执行管理职能。</p> <p>2、饭店经营与管理的概念。</p> <p>饭店经营所面对的是市场，而饭店管理所面对的是饭店内部各要素。</p> <p>饭店管理者。高层管理者、中层管理者、基层管理者。</p> <p>（二）饭店管理职能</p> <p>1、计划职能。按时间分：长期、中期和短期计划。按范围分：饭店总体计划和部门计划。</p> <p>2、组织职能。分饭店接待能力的组织和饭店接待业务周期的组织。</p> <p>3、指挥职能。分直意指挥、启发式指挥、归纳式指挥、应急式指挥。</p> <p>4、协调职能。分饭店内部协调和外部协调。</p> <p>5、控制职能。分预先控制、现场控制和反馈控制。</p> <p>三、现代饭店管理的基本内容</p> <p>1、饭店经营战略的选择；</p> <p>2、饭店组织与制度创新；</p> <p>3、合理配置经济资源；</p> <p>4、饭店市场营销管理；</p> <p>5、饭店服务质量控制；</p> <p>6、饭店人力资源的开发与利用；</p> <p>7、饭店绩效评估。</p>
问题讨论	<p>1、什么是饭店？现代饭店具有哪些特征？</p> <p>2、有哪四种传统饭店分类方法？其分类的依据各是什么？</p> <p>3、经济型饭店迅速发展的原因是什么？</p> <p>4、为什么说连锁经营式饭店发展的必然趋势？</p> <p>5、中国现代饭店业经历了哪几个阶段？中国饭店业呈现出哪些发展趋势？</p>

	6、管理理论的演变经历了哪几个主要阶段？给现代饭店管理带来了哪些启示？ 7、什么是饭店管理？它有哪些基本的管理职能？ 8、现代饭店管理的主要内容有哪些？
补充资料	<p>饭店星级的划分及评定标准</p> <p>由我国国家标准化管理委员会于 2003 年发布并于当年 12 月 1 日施行的《中华人民共和国旅游饭店星级的划分与评定》，核定我国的饭店采用五星制级（含白金五星）。《星标》由九个方面的内容和若干附录组成：</p> <p>项目一：范围，具体规定标准的适用范围。</p> <p>项目二：规范性引用文件，列出该标准引用的相关条款。</p> <p>项目三：术语和定义 定义了旅游饭店、星级、预备星级的概念。</p> <p>项目四：符号，确定了中国的旅游饭店星级的标识，采用镀金的五角星，用星的数量表示星级的高低。</p> <p>项目五：总则，确定了申请星级评定的条件。</p> <p>项目六：星级的划分条件，具体列出每一星级的划分条件。</p> <p>项目七：星级的评定规则，明确了星级评定机构及职责、星级的申请、评定规程、评定办法、评定原则。</p> <p>项目八：服务质量要求，明确了服务基本原则、基本要求、服务质量保证体系。</p> <p>项目九：管理制度的要求，明确了旅游饭店的管理制度必须健全和规范。</p> <p>附录 A 是设施设备及服务项目评分表。</p> <p>附录 B 是设施设备维修保养及清洁卫生评定检查表。</p> <p>附录 C 是服务质量评定检查表。</p> <p>附录 D 是服务与管理制度评价表。</p> <p>另外还要求有宾客满意程度调查表</p>

班级	讲授时间	讲授内容	备注
	6 学时	第二章 现代饭店的经营理念与实践	
教学目的	通过对本章的学习，了解现代饭店经营理念变革与发展的轨迹，知晓 CI、CS、CL、ES 经营理念的基本含义，掌握“让客价值”理论、“消费者非常满意”理论和“内部营销”理论的原理及其在饭店中的运用。		
重点内容	CI、CS、CL、ES 经营理念的基本含义、“让客价值”理论、“消费者非常满意”理论和“内部营销”理论		
难点	CI、CS、CL、ES 经营理念的发展历程以及在实际中的应用		
讲授内容	<p>第二章 现代饭店的经营理念与实践</p> <p>第一节 从“CI”到“CS”的演变</p> <p>一、从注重企业形象到注重顾客满意的变化</p> <p>1、从“CI”到“CS”</p> <p>“CI”（Corporate Identity）即为企业形象，是一种以塑造和传播企业形象为宗旨的经营战略，成型于 20 世纪 50 年代，70 年代风靡全球，80 年代中后期导入我国企业界，并为国内饭店业所接受。</p> <p>随着市场从推销时代进入营销时代，在 CI 的基础上产生了 CS。CS（Customer</p>		

Satisfaction)即顾客满意理念,是指企业为了不断满足顾客的要求,通过客观地、系统地测量顾客满意程度,了解顾客的需求和期望,并针对测量结果采取措施,一体化地改进产品和服务质量,从而获得持续改进的业绩的一种企业经营理念。

2、“CI”与“CS”的比较

“CS”与“CI”比较具有更多的优势,主要体现在以下几点:

(1)在企业理念方面

CI的目的通过建立独特的企业识别系统来塑造和传播良好的企业形象,并进而获得更多的利润,并跳出以企业为中心的理念范畴,而CS则是通过建立完善的顾客满意系统,来更好的为顾客服务,获得顾客的满意度,它体现了以顾客为中心的地更高层次上的企业理念。

(2)在操作和实施方面

CI是围绕“识别”与“形象”来进行的,而CS则是以“服务”和“满意”为宗旨而运行的。

(3)在理论的涵盖面与价值层次方面

(4)在评价与度量标准方面

CS引入了顾客满意指标和顾客满意程度的坐标系,与CI的企业形象评估方法相比,它可以使企业更加具体而准确的把握顾客的需要与追求的脉搏。

(5)在与市场经济发展机制的关系方面

CI理论体系体现了企业由生产导向转变为市场导向的需要与水平,而CS理论则标志着企业由市场导向转变为顾客导向的需要和水平。

3、顾客满意的内涵

——在横向层面上包括五个方面:

- (1)企业的理念满意
- (2)行为满意
- (3)视听满意
- (4)产品满意
- (5)服务满意

——在纵向层次上包括三个逐次递进的满意层次:

- (1)物质满意层次
- (2)精神满意层次
- (3)社会满意层

二、“CS”理念在饭店中的运用

1、“让客价值”理论的提出

美国市场营销学家菲利普科特勒提出“让客价值”(Customer Delivered Value,简称CDV)的新概念。它的主要含义是:顾客购买一种商品或服务,要付出的是一笔“顾客总成本”,而获得一笔“顾客总价值”而“顾客总价值”与“顾客总成本”的差值就是让客价值。即:

让客价值=顾客总价值-顾客总成本

顾客在购买时,总是希望把有关成本降低到最低限度,而同时希望从中获得更多的实际利益,以便自己的需要得到最大限度的满足。

——顾客购买的总价值

顾客总价值是指顾客购买和消费产品或服务时所获得的一组利益,它主要由产品价值、服务价值、人员价值和形象价值构成。

- (1)产品价值,由产品的功能、特性、品质、种类与款式所产生的价值。
- (2)服务价值,企业伴随产品或服务实体向顾客提供的各种附加服务。
- (3)人员价值,企业员工的价值观念、职业道德、质量意识、知识水平、业务能

力、工作效率，以及对顾客需求的应变能力和服务水平等所产生的价值。

(4) 形象价值，企业及其产品或服务在社会公众中形成的总体形象所产生的价值。

2、提高让客价值的途径

——确定目标顾客

掌握顾客动态和特征，清楚区分对本饭店有重要影响的目标顾客。

——降低顾客成本

——理顺服务流程

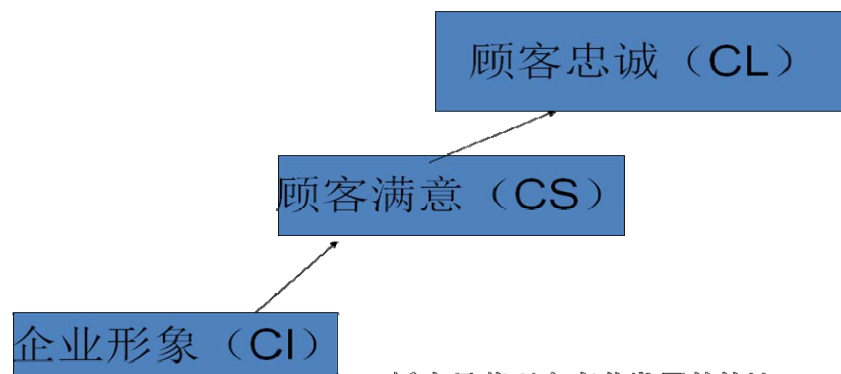
——重视内部顾客

——改进绩效考核

第二节 从“CS”到“CL”

一、从顾客满意到顾客忠诚的延伸

顾客忠诚 (Customer Loyal)



饭店经营理念变革发展的轨迹

饭店经营理念的转变是人类经济发展和社会进步的一种反映，是市场经济发展规律的体现。

1、“CL”的基本含义

企业以满足顾客的需求和期望为目标，有效地消除和预防顾客的抱怨和投诉，不断提高顾客满意度，在企业与顾客之间建立起一种相互信任相互依赖的“质量价值链”。

2、顾客忠诚度的衡量标准

- 顾客重复购买的次数
- 顾客购买挑选的时间
- 顾客对价值的敏感程度
- 顾客对竞争产品的态度
- 顾客对产品质量问题的承受能力
- 购买周期

3、为什么培育忠诚顾客

- 有利于降低市场开发费用
- 有利于增加饭店经营利润
- 有利于增加饭店竞争力

二、“CL”理念在饭店的运用

1、“消费者非常满意”理论的提出

美科特勒提出“消费者非常满意” (Customer Delight) 的理论:

顾客在购买一家企业的产品以后是否再次购买，取决于顾客对所购产品消费结果是否满意的判断。

顾客的购后行为取决于他的购买评价，而购买评价又源于购买结果，所以企业要创造出重复购买企业产品的忠诚顾客，就要使顾客感到非常满意。

如何使顾客非常满意

做好顾客期望管理

- (1) 保证承诺反映现实
- (2) 重视服务可靠性
- (3) 与顾客进行沟通

设法超越顾客期望

- (1) 进行优质的服务传送
- (2) 利用服务重现

2、顾客关系管理的推行

要想在竞争激烈的市场中取胜，就要为顾客创造全新服务、全新价值，换取长期的顾客忠诚

——顾客关系管理的概念

它是一个通过详细掌握顾客有关资料，对饭店企业与顾客之间关系实施有效的控制并不断加以改进，以实现顾客价值最大化的协调活动。

顾客关系管理的运作流程

- (1) 收集资料
- (2) 对顾客进行分类
- (3) 规划与设计营销活动
- (4) 例行活动的管理
- (5) 建立标准化分析与评价模型

——顾客关系管理的重点

- (1) 不断识别顾客，分析顾客的变化情况
- (2) 识别不同顾客对饭店的影响，捉住重点顾客或“金牌顾客”
- (3) 加强与顾客接触，分析联系通道的质量和接触效果
- (4) 根据分析的结果，提出改善顾客关系的对策

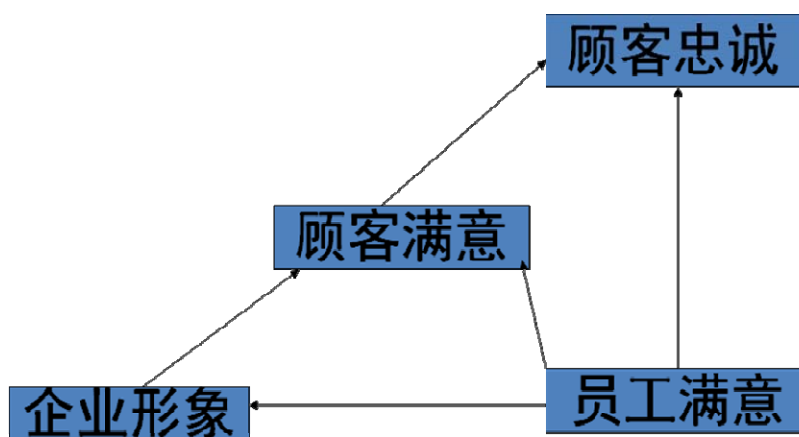
第三节 从“CS”到“ES”的升华

一、从顾客满意到员工满意的拓展

1、“ES”理念的基本含义

Employee Satisfaction 含义：现代企业只有赢得员工满意，才会赢得顾客满意。员工是联系企业与顾客的纽带 ES 战略注重企业文化和员工忠诚感的培育

CI、CS、CL 与 ES 的关系



2、员工满意的内涵

主要体现在六个“两”字

两个第一

两个之家
两个理解
两个微笑
两个服务
两个满意

3、员工满意的意义

- 顾客忠诚度决定企业获利能力
- 顾客满意度决定顾客忠诚度
- 消费价值决定顾客满意度
- 员工工作效率决定消费价值
- 员工忠诚度决定工作效率
- 员工满意度决定员工忠诚度
- 内部服务质量决定员工满意度

二、“ES”理念在饭店中的运用

1、内部营销理论的提出

Internal Marketing 是指成功地选择、培训和尽可能激励员工很好地为顾客服务的工作。

两个要点：一是服务企业的员工是内部顾客，企业的部门是内部供应商。

二是所有员工一直地认同机构的任务、战略和目标，并在对顾客的服务中成为企业的忠实代理人

内部营销是一项管理战略，其核心始发站对员工的顾客一是，在把产品和服务通过营销活动推向外部市场之前，应将其对内部员工进行营销。

内部营销的最终目标是鼓励高效的市场营销行为

内部营销意味着现代饭店管理者必须实施两种类型的管理：

态度管理：就是确立员工的态度

沟通管理：在管理工作中，向员工提供大量的信息

2、企业文化的培育

——企业文化的内涵

（1）美国学者约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特认为，企业文化是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践。……是指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。

（2）特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪认为，企业文化是价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络、企业环境。

（3）威廉·大内认为，企业文化是“进取、守势、灵活性——即确定活动、意见和行为模式的价值观。

（4）企业文化是一种新的现代企业管理理论，企业要真正步入市场，走出一条发展较快、效益较好、整体素质不断提高、使经济协调发展的路子，就必须普及和深化企业文化建设。

（5）企业文化有广义和狭义两种理解。广义的企业文化是指企业所创造的具有自身特点的物质文化和精神文化；狭义的企业文化是企业所形成的具有自身个性的经营宗旨、价值观建和道德行为准则的综合。

（6）企业文化是社会文化体系中的一个有机的重要组成部分，它是民族文化和现代意识在企业内部的综合反映和表现，是民族文化和现代意识影响下形成的具有企业特点和群体意识以及这种意识产生的行为规范。

——企业文化的特性

	<p>(1) 时代性</p> <p>(2) 人文性</p> <p>(3) 多样性</p> <p>(4) 可塑性</p> <p>(5) 系统性</p> <p>(6) 无形性</p> <p>(7) 稳定性</p> <p>(8) 软约束性</p> <p>(9) 鲜明个性</p> <p>——企业文化的功能</p> <p>(1) 引导功能。所谓导向功能就是通过它对企业的领导者和职工起引导作用。企业文化的导向功能主要体现在以下两个方面。</p> <p>(2) 约束功能。是从伦理关系的角度来约束企业领导者和职工的行为。如果人们违背了道德规范的要求,就会受到舆论的谴责,心理上会感到内疚。同仁堂药店“济世养生、精益求精、童叟无欺、一视同仁”的道德规范约束着全体员工必须严格按工艺规程操作,严格质量管理,严格执行纪律。</p> <p>(3) 凝聚功能。企业文化以人为本,尊重人的感情,从而在企业中造成了一种团结友爱、相互信任的和睦气氛,强化了团体意识,使企业职工之间形成强大的凝聚力和向心力。共同的价值观念形成了共同的目标和理想,职工把企业看成是一个命运共同体,把本职工作看成是实现共同目标的重要组成部分,整个企业步调一致,形成统一的整体。这时,“厂兴我荣,厂衰我耻”成为职工发自内心的真挚感情,“爱厂如家”就会变成他们的实际行动。</p> <p>(4) 激励功能。共同的价值观念使每个职工都感到自己存在和行为的价值,自我价值的实现是人的最高精神需求的一种满足,这种满足必将形成强大的激励。在以人为本的企业文化氛围中,领导与职工、职工与职工之间互相关心,互相支持。特别是领导对职工的关心,职工会感到受人尊重,自然会振奋精神,努力工作。另外,企业精神和企业形象对企业职工有着极大的鼓舞作用,特别是企业文化建设取得成功,在社会上产生影响时,企业职工会产生强烈的荣誉感和自豪感,他们会加倍努力,用自己的实际行动去维护企业的荣誉和形象。</p> <p>(5) 调适功能。调适就是调整 and 适应。企业各部门之间、职工之间,由于各种原因难免会产生一些矛盾,解决这些矛盾需要各自进行自我调节;企业与环境、与顾客、与企业、与国家、与社会之间都会存在不协调、不适应之处,这也需要进行调整和适应。企业哲学和企业道德规范使经营者和普通员工能科学地处理这些矛盾,自觉地约束自己。完美的企业形象就是进行这些调节的结果。调适功能实际也是企业能动作用的一种表现。</p> <p>——企业文化的建设</p> <p>(1) 确立服务战略。</p> <p>(2) 优化组织结构模式。</p> <p>(3) 提高领导能力。</p> <p>(4) 服务培训引导。</p>
问题讨论	<p>1、饭店如何营造忠诚顾客?</p> <p>2、“服务利润链”理论揭示了哪几种关系?</p> <p>3、什么是“企业文化”?它对企业的作用是什么?</p>

补充资料	五大流行的企业文化	
	<p>1、民生文化。</p> <p>民生公司发展之所以如此迅速，和创始人卢作孚的经营成功有着极大关系。在卢作孚的长期经营实践中，一个突出的特点便是十分注重文化意识在经营管理中的作用。例如，他极为注意强化企业对职工的凝聚力，鼓励企业和职工的双向参与。他曾提出一个著名的口号：公司问题，职工来解决；职工问题，公司来解决。他把这一口号印在轮船的床单和茶杯上，逐步培养职工树立一种和公司同生存共荣辱的集体意识，在企业发展中起到良好的作用。</p>	
	<p>2、松下文化。</p> <p>松下公司在几十年的经营生涯中形成了独特的企业文化，制定了七大精神：“产业报国、光明正大、和亲一致、奋斗向上、礼节谦虚、顺应同比、感谢报恩”，充分表现了松下那种谦和、执着、一以贯之的朴实风格。</p>	
	<p>3、大庆文化</p> <p>以“铁人”王进喜为代表的大庆油田工人，把“艰苦创业”作为座右铭，坚持“有条件上，没有条件创造条件也要上”的创业精神。大庆人艰苦创业、三老四严的精神，化作了中国工人阶级自力更生、艰苦创业的强大力量。</p>	
	<p>4、索尼文化。</p> <p>索尼的企业哲学其中突出的一点就是十分重视人的因素和民主作风，特别看重中层管理人员的作用，并设法淡化等级观念。该公司领导努力将工厂的车间搞得比工人的家庭更舒服，而把管理人员的办公室尽量布置得朴素些。另外，索尼人始终不满足现状，时时有“饥饿感”、“紧迫感”伴随，这可谓索尼文化的另一特色。正因如此他们能不断学习世界上比自己先进的东西，经过消化，创造出别人没有的东西，适应了市场，赢得了声誉。</p>	
	<p>5、IBM 文化。</p> <p>IBM 公司即美国国际商用机器公司，该公司的信条就是“IBM 就意味着最佳服务”。因为他们懂得，优质服务是顾客最需要的。这不能不说是 IBM 公司多年来一直取得成功的一个奥秘。</p>	

班级	讲授时间	讲授内容	备注
	6 学时	第三章 饭店经营战略的选择与实施	
教学目的	通过本章的学习，懂得饭店经营战略的含义，了解饭店经营战略的内容与制定过程，掌握饭店经营战略模式的选择方法，知晓饭店通用竞争战略的类别及其运用方法。		
重点内容	饭店经营战略的含义、经营战略的内容与制定过程、饭店经营战略模式的选择方法、饭店通用竞争战略的类别及其运用方法		
难点	饭店经营战略模式的选择方法、饭店通用竞争战略的类别及其运用方法		
讲授内容	<p>第三章 饭店经营战略的选择与实施</p> <p>第一节 饭店经营战略的内容与制定过程</p> <p>一、饭店经营战略的基本含义</p>		

管好饭店不难，经营好饭店很难。在饭店从管理型向经营型转变后，经营者面临的一项重要任务就是如何面对激烈的市场竞争，从战略高度把握经营方向，从战略出发制订长远的发展计划，从容地应对挑战。经营者务必结合自身优势，熟悉饭店业的经营战略与经营方式，以市场为导向实现饭店的经营目标

饭店经营战略实质上就是饭店的一种战略管理，熟悉战略管理理论对于制订饭店发展战略和进行战略管理都有重要的意义。

企业战略理论的发展，经历了从传统战略理论、竞争战略理论到信息社会中新的战略理论的发展，传统战略理论包括战略设计、战略计划、战略创意、战略认知、战略学习、战略权力、战略文化和战略环境等理论体系，竞争战略理论包括行业结构理论、核心能力理论和战略资源理论。其中，饭店经营战略可资借鉴并与饭店经营密切相关的理论包括战略环境、行业结构、核心能力理论和产业制胜战略理论。

1、战略环境理论

任何一家企业发展，都离不开对周边市场环境、自身环境的分析，都需要以对环境的认识为起点。在饭店投资规划一章中，着重对饭店经营环境进行了较为深入的分析，说明了环境的重要性。战略环境理论强调企业组织在其所处的环境里如何获得生存和发展，起到了人们关注环境因素的作用。

2、行业结构理论

行业结构理论实际上是传统战略理论中定位理论（Positioning School）的提升，其创立者和代表人物是波特（M. E. Porter）。波特通过引入产业结构、竞争优势、壁垒分析等经济学概念和相关理论，解释企业的战略需求并提供制订战略的有效方法，实现了产业组织理论与企业竞争战略理论的创新性兼容。

3、核心能力理论

20 世纪 80 年代，库尔与申德尔通过对制药业若干个企业的研究，发现企业的特殊能力是造成企业间业绩差异的重要原因。1990 年，普拉哈拉德与哈梅尔发表“企业核心能力”一文，提出竞争优势的真正源泉在于企业的技术和生产技能的合并可以迅速适应变化机会的能力。实际上，所谓核心能力，是企业具备的独特的、持续的竞争力。

4、产业制胜战略理论

该理论强调以创新未来产业或改变现有产业结构、以对自己有利为出发点来制订企业的发展战略。产业制胜战略理论从完整的竞争过程分析入手，提出新的战略理论范式包括全程竞争、产业制胜、着眼未来、理解顾客、创新推动等基本命题。其次，建立产业制胜战略的基本框架。所谓产业制胜战略，实质上就是以覆盖竞争的完整过程为导向，以培育产业先见和核心能力为手段创新未来产业，从而为企业在未来的市场竞争取胜奠定坚实基础，简言之，就是企业从竞争的初始阶段就采取有效措施，获得竞争先机。

二、饭店经营战略的主要内容

1、战略方向

- （1）确定企业未来发展方向。
- （2）确定饭店企业开拓市场的发展方向。
- （3）确定企业未来的规模和发展水平。

2、战略目标

- （1）研究考虑和预测未来的市场发展趋势。
- （2）分析饭店内部所具有的发展因素。
- （3）饭店的战略目标是一组相互联系和制约的目标系统。

3、战略方针

企业的战略方针一般是企业在经营战略上的重点，它是围绕企业为实现战略目

标所制定的行为规范和政策性的决策。

4、战略措施

三、饭店经营战略的制定过程

- 1、确定企业的使命。
- 2、研究经营环境和经营能力。
- 3、确定战略目标。
- 4、确定战略行动。
- 5、经营战略的总结、评价和修正。

第二节 饭店经营战略的模式与选择方法

一、饭店经营战略的基本模式

1、发展型战略

第一，市场渗透战略

第二，产品发展战略

第三，市场开拓战略

2、稳定型战略

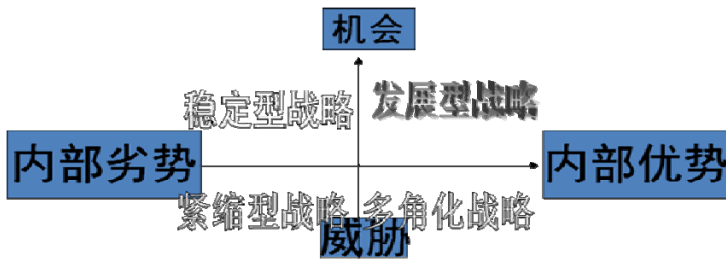
3、紧缩型战略

4、多角化战略

二、饭店经营战略的选择方法

SWOT 分析也称经营环境分析，饭店经营者通过对经营环境进行系统的、有目的的诊断分析，在明确本饭店的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）、威胁（Threats）的基础上，确定饭店的经营战略

如果饭店企业外部有众多机会，内部又具有强大优势，可采用发展型战略；如果外部有机会，而内部条件不佳，宜采用稳定型战略；如外部有威胁，内部状况又不佳，应设法避开威胁，消除劣势，可采用紧缩型战略；而当企业拥有内部优势而外部存在威胁时，宜采用多角化战略分散风险，寻求新的机会。



SWOT战略选择图

SWOT 方法在酒店细分市场分析中的应用

SWOT 四个英文字母分别代表：优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）、威胁（Threat）。

SWOT 分析，即态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势、机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。

进行 SWOT 分析时，主要有以下几个方面的内容：

（1）分析环境因素

运用各种调查研究方法，分析出公司所处的各种环境因素，即外部环境因素和内部能力因素。

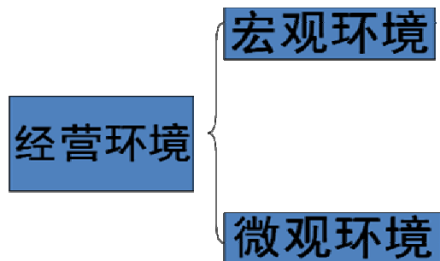
(2) 构造 SWOT 矩阵

将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式，构造 SWOT 矩阵。

(3) 制定行动计划

制定计划的基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来。

三、影响饭店战略选择的环境因素



1、饭店多元化经营的优劣势分析

1.1，企业多元化经营的优势

提高资源配置效率。

分散经营风险。

探索新的经营方向。

安置职工家属和富余职工。

1.2，企业多元化经营的负面影响

过度投资。

跨行业补贴。

1.3 饭店多元化经营的途径

企业实现多元化经营可以通过内部增长和外部增长两种途径，饭店亦不例外。

内部增长一般是通过投资建新饭店和研究开发新服务产品。对于饭店业来说，投资建新饭店的内部增长方式由于需要增加大量投资资金，一般不为管理者所采用，而研究开发新的服务产品，则为广大饭店业主们所采用，如扩大餐饮规模、更替娱乐项目等。

外部增长一般采用兼并与收购方式，这也成为饭店业的主要扩张模式。饭店之间的兼并收购通常采用如下三种模式：

第一种是横向兼并、合并：即同一饭店产品之间的兼并与合并，国际上著名饭店集团大多采用特许经营、管理合同这些模式进行横向兼并或合并。

第二种是纵向的兼并、合并：指不同饭店部门或与饭店具有相关联系的行业之间的兼并合并，如航空公司、旅行社集团或饭店供应商加盟饭店业。

- 第三种是混合兼并、合并：这种模式大多集中于奇特行业对饭店业的投资，由于饭店产业本身的局限，较少饭店集团投资于其他行业。

- 从企业经营的一般模式来看，企业的多元化经营是沿着主导型——关联型——非关联型的顺序逐步发展的。

2、饭店专业化经营战略

我国现有大多数饭店采用大而全、小而全的经营模式，试图面对所有的客源市场，获取尽可能多的客源，但往往事与愿违，实际结果却是不少饭店亏损累累，其实质是饭店经营战略失误。但是，饭店究竟应该采用什么样的经营战略呢？结合我国饭店业现状，饭店可以采用的专业化战略包括：专一化战略、差异化战略、低成

本战略。

2.1，市场专一化战略

我国不少饭店面对所有的市场，试图获取所有的市场份额，但结果却是“竹篮打水一场空”。其失败根源在于目标市场定位不准确与竞争战略选择失误。

专一化战略不是在广泛的细分市场中寻求竞争优势，而是集中在狭窄的细分市场中寻求成本领先优势和差异化优势。市场专一化要求每一座饭店针对某一个或两个细分市场，从饭店设施、服务与管理上建立起独特的管理模式与营销网络，在细分市场上立足。

在这一战略指导下，各饭店可以根据实际条件，如建立专门的会展饭店、博彩饭店、度假饭店等，也可以根据饭店所处的地理位置、客源市场构成，确定饭店自身的市场目标，在某一细分市场上获得客源，避免与饭店所处周边区域的饭店业间的恶性价格竞争的出现，以获得饭店持久的客源，形成持久竞争优势。专一化经营也是培养饭店核心竞争力的良好途径。

2.2，差异化经营战略

差异化战略是指饭店通过服务内容、服务方式和服务对象差异提供与众不同的产品和服务。实行差异化战略可以有效地防御来自于各方面的竞争压力，获得市场的主动权。

实行差异化战略的优势在于：

首先，消费者对某种符合自己偏好的产品会形成一种心理忠诚，这种心理可以有效地降低消费者对价格的敏感程度，在激烈的市场竞争中形成产品的独特性，有效地分解竞争对手的降价压力，跳出恶性价格竞争漩涡。

其次，产品差异化可以缩减购买者的选择范围，削弱购买者讨价还价的能力，差别越明显，饭店的讨价还价能力越高。再次，产品差异化可以减少代用品的竞争，在有差异和特色的产品中形成核心竞争力。

2.3，低成本战略

低成本经营战略可以帮助饭店经营进入良性循环。较低的经营成本可以提高价格的竞争力，有竞争力的价格可以扩大市场份额，提高饭店出租率，增加饭店受益。

3、饭店规模与经营战略差异

饭店规模档次、所处地理位置和不同的城市类别差异，都直接影响到饭店的经营战略和经营方式。对于具体的饭店而言，需要根据不同的规模制定不同的经营战略和经营方式。

3.1，小型饭店

3.1.1，小型饭店经营特点

小型饭店具有市场适应性强、容易管理、贴近市场等优势，同时也具备资金不足、成本高和风险大等弱点。

3.1.2，小型饭店的经营战略

小型饭店的经营应着重于饭店经营的特色性、集中性、边缘性和灵活性战略。

3.2，大型饭店

大型饭店具有明显的资源优势，但是，资源优势并不等于市场优势，为了适应瞬息万变的经营环境，为了在激烈的竞争中获得有利地位，大型饭店同样应该确立正确的经营战略。

3.2.1，大型饭店经营特点

大型饭店具有经营规模大，成本相对较低，能以更低的价格吸引客人，取得良好的规模效益。大型饭店服务项目多，收入涉及客房、餐饮、娱乐等项目，综合经济效益明显。大型饭店往往对外联系也较多，具有较好的对外市场开拓能力。

当然，大型饭店组织结构复杂，市场反应较慢，而且经营成本较高

3.2.2, 大型饭店的经营战略

大型饭店的经营特点决定其战略重点在于保持已有的资源优势的前提下努力提高各种服务设施的利用效率，并通过强化成功因素，建立饭店长期的竞争优势。其经营战略应着重建立目标明确的经营指标，建立稳定发展的目标市场及其经营体系，适当开展饭店业内的多种经营以分散市场风险，或进行综合经营，扩大自己的经营范围，最大限度地满足客人的各种需求。

二、饭店经营战略的选择方法

饭店的经营策略是为实现饭店系统目标所制定的经营管理活动的总体规划，是对人、财、物、信息四大资源的合理安排和重点部署。饭店经营策略很多，择其要而言之，有如下四个方面。

——产品开发策略

饭店产品开发策略包括两个方面，一是老产品怎样发展；二是开发哪些新品种，怎样开发。

——市场开发策略

搞好饭店经营首先要适应市场需求，在充分了解市场需求的基础上开发饭店产品，扩大市场占有率。

——产品组合策略

饭店产品是组合产品，这是饭店产品的一大特点。从宾客的角度看，客人在饭店的花费不像购买彩电、冰箱那样可购得物质产品，客人的饭店消费是一种组合产品的消费，如住宿在饭店这种消费就包括三个部分：

物质产品部分——客人实际消耗的物质产品，如食品、饮料。

感官享受部分——由饭店建筑、设备家具、装潢装饰、环境气氛、职工仪表仪容、服务技术和服务态度等，通过视觉、听觉、触觉、嗅觉传递给客人而体验到。

心理感受部分——客人在心理上所感觉到的利益，如地位感、舒适度、满意程度、快活程度等。

饭店产品的组合特性，为饭店产品的开发提供了新的组合策略的可能性。

——产品促销策略

饭店销售一般包括宣传广告、公共关系、招揽团体业务、保持已有业务、内部促销等方面。成功的饭店产品促销方式很多，不可能有千篇一律的促销模式，这里选择一些有代表性的促销方法加以论述。

1. 突出购买动机的促销策略。

其一是自豪感。一家饭店可以强调自己的排他性和豪华度，当一个被招徕的客人进入这家排他的奢华的饭店时，就会产生一种优越感自豪感。

其二是强调舒适和享受。一家饭店可以强调其设施功能的舒适与享受，用邀请宾客“痛快享受人生”或请尝试“最豪华的饭店”等措辞来吸引宾客。

其三是突出新奇性。新奇也能够产生一种招徕作用。因为人是好奇的，喜欢体验新鲜事物。饭店可以在“新”字上做文章，如“请尝试一下我们饭店的新酒吧”等“新”字的广告。“新”往往相当有效。它会像磁铁那样吸引着怀有好奇心理的人。

其四是突出经济与方便。

2. 突出人员推销的销售策略。

饭店产品的主要特点是向宾客提供劳动服务，具体说来是一种服务人员与顾客之间的面对面的直接生产、购买与消费同步进行的活动，在这一产品生产、销售与消费过程中，服务人员既是生产者又是推销员，顾客是直接的消费者和得益者，人的因素在这一过程中起主导作用，物(产品)的生产与被消费只是这一过程的伴随者。于是，在饭店销售策略中，就务必要考虑如何有效地发挥人(包括服务人员与顾客两

方面)的作用。

3. 突出销售渠道的促销。饭店产品与其他实物产品之间的区别在于饭店无法将产品通过一定途径输送到宾客手中，而必须通过一定途径将宾客吸引到饭店来消费。饭店的销售渠道有直接渠道和间接渠道之分。

4. 突出广告宣传和公共关系的销售推广策略。

第三节 饭店通用竞争战略的选择与实施

战略管理是对企业战略的制定、实施、控制和修正的过程管理。

一、饭店战略管理原则

饭店进行战略管理，必须遵循科学的原则，可供参考的原则包括：

——最优化原则

——环境适应性原则

——反馈修正原则

——全过程管理原则

——全员性原则

二、饭店经营战略的特点：

——长期性。经营战略是对企业未来较长时间如何生存和发展通盘筹划的结果。

——全局性。经营战略是以企业的全局为对象，根据企业的总体发展的需要而指定的。（战略的最根本特征）

——稳定性。

——竞争性。

三、饭店战略管理过程

战略管理是一个连续决策过程，由战略分析、战略选择、战略实施与战略控制组成一个循环过程。

1、环境分析阶段

2、战略规划阶段

（1）制定长期目标

长期目标是饭店战略管理的方向，是饭店组织选择与完成其使命的目标。饭店长期目标一般需要考虑如下内容：

——盈利能力：投资利润率、内部收益率、销售利润率等；

——竞争地位：市场占有率、营业收入、顾客满意度等；

——产品结构：客房、餐饮、娱乐、商场等饭店产品构成比例分析；

——财务状况：资本构成、流动资金、固定资产、负债率、周转金等；

——人力资源状况：员工数量与素质、人员流动率、培训费和劳动力成本等；

——社区关系：与当地政府、税务、劳动、旅游、公安、居委会等社区的关系。

在充分考虑上述因素之后，确立饭店的长期目标，如饭店的发展目标、饭店投资建设目标、饭店经营管理目标、饭店发展规模、饭店员工的生活福利目标等。

（2）形成饭店使命

使命就是企业试图实现的目标和如何使用企业资源及如何实现其目标的战略过程。

使命应围绕如下问题展开：

a.我们经营什么？

b.我们的产品有什么特色？

c.谁是我们的顾客？

d.产品对顾客有什么用？

e.产品价值何在？

f.我们的经营方向在哪里？

g.我们的将来是什么？

明确企业使命的目的在于：

a.饭店组织的一切行为以此为目标；

b.饭店组织行为评价以此为标准。

一家企业的使命应反映其经营哲学、企业形象，表明企业提供的主要产品和服务，以及它的目标市场等。

3、战略实施阶段

——战略方案的评价与选择

——战略实施

——战略实施效果评估与反馈控制

四、目前我国饭店可供选择的发展战略

目前我国饭店业总体供需关系为：饭店总体规模供略大于求，饭店业进入微利或局部亏损时代，饭店业间的竞争逐步加剧，饭店消费者日益成熟，消费选择余地逐步扩大，饭店业逐步国际化，饭店新品种和新的服务模式在短时期内难以产生，存量饭店只能围绕低成本、低价格展开竞争。

——差异化战略成为饭店同业间竞争的首选

——品牌战略成为差异化战略实施的主要形式之一

——低成本战略成为同档次饭店不可避免的竞争手段

——营销组合战略是现有饭店灵活应对市场的有效方法之一

——规模竞争战略是理想

五、成本领先战略的选择与运用

1、成本领先战略的竞争优势与风险

优势：

（1）企业的低成本地位有利于在强大的买方威胁中保护自己，抵抗竞争对手的价格压力，并使销量居于其次的竞争对手逐渐退出市场，使企业处于市场垄断地位

（2）较低的成本与价格水平也可以形成有效的市场进入壁垒，使新进入者举步维艰

（3）在不断致力于降成本降至竞争对手之下的过程中，企业的管理效率也得到了提高。

风险：

（1）低成本战略竞争对手易于模仿，竞争对手有时能够很成功地学会实施这种战略

（2）竞争对手很可能凭借技术革新，获得更低的经营成本

（3）由于企业集中精力研究如何降低成本，很有可能忽视消费者需求发生的变化。

2、成本领先战略在饭店的运用

（1）在饭店经营中努力追求经济效益

（2）在饭店经营中努力实现联合成本优势

（3）在饭店经营中注意充分积累管理经验

六、差异化战略的选择与运用

1、差异化战略的竞争优势与风险

优势：（1）产品的独特性能够带来较高的效益

（2）顾客的忠诚度使企业避开了竞争

（3）产品特性及顾客忠诚构成了进入壁垒

风险：（1）企业提供的产品特性并不符合顾客期望的价值

（2）顾客不认可产品性能与价格只差

（3）竞争者的模仿使差异减少

	<p>2、差异化战略在饭店的运用</p> <p>(1) 产品的核心利益</p> <p>(2) 产品的展现利益</p> <p>(3) 产品的附加利益</p> <p>七、专一化战略的选择与运用</p> <p>1. 专一化战略的竞争优势与风险</p> <p> 优势：(1) 专一化产品的经营成本低</p> <p> (2) 在目标市场处于领先地位</p> <p> (3) 产品的独特性使替代品的威胁降到最低程度</p> <p> 风险：</p> <p> (1) 市场范围比较狭窄</p> <p> (2) 有吸引力的细分市场不易确定</p> <p> (3) 目标市场的需求特性不明显</p> <p>2、专一化战略在饭店的运用</p> <p> (1) 立基营销 (niche marketing) :就是在把自己的长处与竞争对手短处的比较中, 选择企业最有力的市场地位。要求饭店在确定自己强项与竞争者弱项的基础上, 选择一个或一组细分市场, 制定出一套有别于竞争对手的营销组合, 集中力量争取在这些细分市场有较大的市场份额。</p> <p> (2) 服务定制化。就是饭店为迎合消费者日益变化的消费需求, 营造出一种“特别的爱给特别的你”的“高尚”境界, 已针对性、差异化、个性化、人性化的产品和服务来感动企业的诸多“上帝”的经营策略。</p> <p> 实施产品或服务定制化策略, 就要求饭店企业细分客源, 根据自身的经营条件选准客源市场中的一部分作为主攻对象; 通过建立科学的客史档案, 灵活提供各种“恰到好处”的服务; 强化客源管理; 并以独特的主题形象深入人心, 在充分理解顾客雪球、顾客心态的基础上, 追求用心极致地的服务, 和顾客建立一种稳定的、亲近的关系, 在顾客个性需求满足的同时, 违反电器业赢得一大批忠诚顾客。</p>
问题讨论	<p>1. 哪些战略管理理论更适合饭店发展战略?</p> <p>2. 饭店多元化与专业化战略模式孰优孰劣?</p> <p>3. 试析饭店规模与经营战略差异</p> <p>4. 哪些经营策略更适合饭店经营?</p> <p>5. 饭店战略管理中要注意哪些问题?</p> <p>6. 试析我国饭店可供选择的发展战略</p>
补充资料	<p>阅读材料:</p> <p>从核心竞争力角度评价</p> <p>雅高(Accor)国际酒店集团在泰国的发展</p> <p>法国雅高是世界上最大的经营酒店、宴会、餐饮和旅游业务的跨国公司。雅高于 1982 年进入亚太市场, 并于 1986 年开始在泰国开展业务, 其业务等级主要分为三个层次: 豪华型(Sofitel)、高档型(Novotel)和中低档型(Mercury)。在酒店经营领域, 雅高实行了品牌多元化经营战略。雅高希望抓住泰国旅游业不断发展, 泰国各大城市和主要旅游地的游客不断增加的有利时机, 扩大自己在泰国的业务范围。</p> <p>1998 年, 雅高在泰国有六家酒店已投入正式运营, 并计划未来再经营六家酒店。雅高目前的经营状况非常良好, 但是也面临着不断增加的外部压力。整个 90 年代世界范围内的经济衰退、海湾战争的影响、酒店业尤其是豪华型、高档型酒店客房的过度供应, 使雅高面临着不断增加的外部压力。</p> <p>编写说明:</p>

	<p>核心竞争力是企业发展战略要点，法国雅高酒店集团的核心竞争力对于世界饭店业乃至其他企业都有一定的借鉴意义。</p> <p>在今天激烈的市场竞争环境下，跨国服务性企业的成功更多依赖于企业对自身资源的利用，而不是对资源的占有量。为了更好的理解这一点，我们需要以一种全新的视角来研究服务业的市场竞争情况。以泰国市场为例对比研究雅高国际酒店集团(法国)和其竞争对手的不同市场表现和竞争情况，同时将核心竞争力的概念运用到这项研究当中，着重分析服务性企业核心竞争力在人力资源、日常运营和市场开拓这三方面的表现。研究结果表明，雅高国际酒店集团在泰国的成功主要得益于其四项卓越的核心竞争能力：员工培养、内部授权机制、数据管理和产品创新。</p>
--	--

班级	讲授时间	讲授内容	备注
	6 学时	第四章 饭店的组织结构与管理体制	
教学目的	通过本章学习，熟悉饭店组织的类型与层次划分，掌握饭店组织设计的原理与方法，了解现代饭店企业制度的基本内容。		
重点内容	饭店组织的类型与层次划分、饭店组织设计的原理与方法、现代饭店企业制度的基本内容。		
难点	掌握饭店组织设计的原理与方法、现代饭店企业制度的基本内容		
讲授内容	<p style="text-align: center;">第四章 饭店的组织结构与管理体制</p> <p style="text-align: center;">第一节 饭店组织结构的内涵和形式</p> <p>一、饭店组织结构的内涵</p> <p>组织职能是酒店管理的重要职能。酒店的组织职能有两重功能：一是合理组织和调配饭店的各种资源，组合成接待能力；二是形成酒店的管理体制和组织结构，以保证饭店的正常运行。</p> <p>①根据饭店组织目标的要求建立一套与之相适应的组织机构；</p> <p>②明确规定各部门的职权关系；</p> <p>③明确规定各部门之间的沟通渠道与协作关系；</p> <p>④在各个部门之间合理地进行人员调配；</p> <p>⑤根据组织外部环境的变化，适时调整组织的结构和人员配置。</p> <p>二、饭店组织结构的形式</p> <p>1、饭店组织的类型</p> <p>——直线型</p>		

直线式组织部门是直接生产产品、提供服务的部门，要求机构简单、权责明确，如饭店中的客房部、餐饮部、前厅部等即属于直线式组织的部门。

——直线职能型

直线——职能制是目前我国饭店普遍采用的组织形式。这种组织形式是在“直线制”和“职能制”的基础上发展而来的，它吸收了“直线制”对组织控制严密的长处和“职能制”充分发挥专业人员作用的长处，兼有这两种组织形式的优点。

特点：把饭店部门分为两大类：业务部门和职能部门。

业务部门：前厅部，客房部，餐饮部，娱乐部，工程部

职能部门：饭店的办公室，人事部，财务部，保安部等

——事业部制

一个组织对于具有独立的产品和市场、独立的责任和利益的部门实行分权管理，西方国家大型企业经常采用。

采用事业部结构具备三个条件：具有独立的产品市场；具有独立的利益；具有足够的权利，能自主经营。

——矩阵式组织结构

当公司组织规模较大、公司下属子系统跨地区跨国界发展时，往往采用矩阵式组织结构。

矩阵式组织结构有纵横两套管理系统，在矩阵结构中，生产最终产品的产品部门是组织系统的永久或相对永久的组成部分，他们依靠职能部门的资源和人历来管理各种产品或项目。产品部门的领导和职能部门的领导都直接向最高管理者负责。

2、组织管理层次的设计

——决策管理型

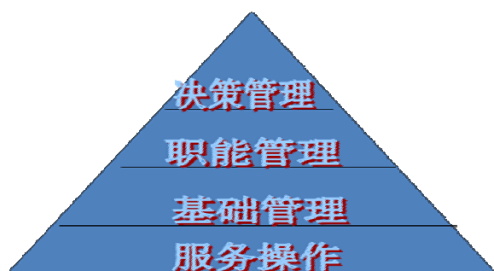
即最高管理层，成员有饭店的总经理及助手组成。站在企业整体立场上，对企业进行全面，综合管理。负责全局性策划和组织指挥的管理层

——职能管理型

即专业管理层，它是中间管理层，帮助决策管理层参谋决策的智能管理层，承担各自专业职能管理职责。对上参谋和助手，对下知道、控制、监督、协调作用。

——基础管理层

包括执行管理层和作业管理层，基层，是直接面对一线员工进行现场管理的层次。



三、饭店组织结构的变革与创新

1、影响组织结构设计的因素

(1) 战略，不同的战略要求不同的业务活动，从而影响管理职务的设计；战略重点的改变，会引起组织的工作重点、从而引起各部门与职务在组织中重要程度的改变。

(2) 环境，会对职务和部门设计、各部门的关系以及组织结构总特征产生影响。

(3) 技术，技术以及技术设备的水平不仅影响组织活动的效果和效率，还会作用于组织活动的内容划分、职务的设置和工作人员的素质要求等。

(4) 规模和组织所处的发展阶段：如创业阶段、智能发展阶段、分权阶段等。

(5) 文化因素。

2、传统组织结构与新环境的冲突

3、饭店组织结构的变化趋势

(1) 从竖式结构向“扁式”结构转变

(2) 从金字塔结构向葫芦型结构转变

(3) 从部门化分工体制向“两大系统”型转变

第二节 饭店组织设计的任务与程序

一、饭店组织设计的任务

1、组织图

2、职务说明书

3、员工手册

(1) 序言

(2) 饭店简介

(3) 饭店的口号和工作精神

(4) 劳动条例

(5) 报酬的评定方法

(6) 组织结构

- (7) 职工福利
- (8) 纪律
- (9) 安全守则
- (10) 签署人

二、饭店组织设计的程序

- 1、围绕饭店的战略目标与市场定位，进行业务流程的总体设计；
- 2、按照优化后的业务流程设计服务岗位
- 3、对各岗位定责、定员、定编
- 4、制定相应的管理制度
- 5、规定各种岗位人员的职务工资和奖励级差

三、饭店组织设计的原则

- 1、精简有效原则
- 2、统一指挥原则
- 3、管理幅度适度原则
- 4、权责对等原则
- 5、分工协调原则

第三节 现代饭店的企业制度与机制

一、现代饭店企业的产权制度

1、现代饭店企业的经营方式

——公有产权自营

这类饭店多数为国家所有，少数属于集体财产。在这类饭店经营活动中，饭店没有自己特殊的利益，所有经营决策均由政府或由政府任命的决策者作出。饭店经营出现的盈亏也由国家承担。

——公有产权承包经营

- (1) 饭店经营活动有自主权；
- (2) 具有相对独立的经济利益；
- (3) 对政府的依存性仍然存在；
- (4) 经营者的地位与作用得到加强；
- (5) 员工收入与饭店经营成果及个人贡献大小相联系。

——私有产权自营

——私有产权他营

-
- (1) 无限责任公司
 - (2) 有限责任公司
 - (3) 两合公司
 - (4) 股份有限公司

2、饭店企业产权结构的创新

- 产权主体的多元化
- 企业的规范上市和拓展
- 发展以产权为纽带的股份制饭店企业集团

二、现代饭店企业的领导制度

1、股份制饭店企业的内部领导体制

- 权力机构
- 决策机构
- 执行机构
- 监督机构

2、国有独资公司的内部领导体制

- 权力机构
- 决策机构
- 执行机构
- 监督机构

3、中外合营饭店企业的内部领导体制

- 中外合资饭店企业
- 中外合作饭店企业

三、现代饭店企业的管理机制

1、激励机制

- 市场领域
- 企业内部

2、约束机制

- 对出资者的约束
 - 对经营者的约束
 - 对员工的约束
 - 对企业整体的约束
-

问题讨论	1、在饭店组织机构中，主要分为哪几个管理层次？他们的主要职能是什么？ 2、饭店组织设计的任务是什么？ 3、饭店组织设计的步骤有哪些？ 4、现代饭店企业的经营方式主要有哪几种？各有什么特点？
------	---

班级	讲授时间	讲授内容	备注
	6 学时	第五章 饭店投资决策的内容与方法	
教学目的	通过本章学习,了解饭店筹资的方式与原则,知晓饭店投资可行性研究的内容与方法,掌握饭店投资决策的分析技术。		
重点内容	饭店筹资的方式与原则,饭店投资可行性研究的内容与方法,饭店投资决策的分析技术		
难点	饭店投资可行性研究的内容与方法、饭店投资决策的分析技术		
讲授内容	<p style="text-align: center;">第五章 饭店投资决策的内容与方法</p> <p style="text-align: center;">第一节 饭店筹资方式与决策的选择</p> <p>一、饭店筹资的主要方式</p> <p>1、内部筹资</p> <p>——企业留利</p> <p>——折旧基金</p> <p>——闲置资产的变卖</p> <p>——饭店应收账款</p> <p>——低效益资金占用转移</p> <p>2、银行贷款</p> <p>——贷款成本</p> <p>——承担风险的程度</p> <p>——对饭店的忠诚程度</p> <p>——贷款专业化程度</p> <p>——银行规模</p> <p>——贷款附加服务</p> <p>3、发行股票和债券</p>		

4、对外筹资

- (1) 政府贷款
- (2) 国际金融机构贷款
- (3) 发行国际债券
- (4) 出口信贷

5、租赁筹资

二、饭店筹资的基本原则

1、合理确定资金的需要量，控制资金投放时间

饭店经营活动在一定得时间范围内，资金运动具有极强的时间性。资金只有在周转中才能创造效益，若资金不足，会影响经营活动的正常开展，甚至失去市场；若是资金过剩，会造成资金周转减慢，影响资金使用效果。

2、考虑资金成本与资金效益的比例关系

资金的稀缺性决定了筹集资金必须付出代价，这一代价就是资金成本。来源渠道不同资金成本高低不等。资金成本是对资金的耗费，资金效益是使用资金的所得，所得 > 所费，才有效益。

3、控制负债资金比例，处理好筹资风险

饭店资金包括自有资金和负债资金。使用负债资金如果控制不严，规模过大，就会造成债务危机，甚至破产。注意防范风险。

三、饭店筹资策略的选择

1、冒险型筹资策略

积极的筹资策略。特点：饭店以长期负债与权益为条件来筹集永久性资产的一部分，其余的永久性资产与临时性资产则依靠短期资金来融通。

承担筹资困难风险及利率上涨多支付利息。

2、保守型筹资策略

特点：不仅以长期资金筹集永久性资产，而且还以长期资金来满足由于淡旺季产生的全部临时性资产的资金要求。

3、适度型筹资策略

比较普遍的饭店筹资策略。

特点：对于临时性资产以短期资金来筹措解决，对永久性资产均采用长期筹资方式，使资产和负债的到期期限能相互配合。

此策略饭店可以降低其无法偿还的风险，避免陷入严重的财务危机。

第二节 饭店投资的可行性研究

饭店投资的分类

- 1、按投资的时间长短可以分为短期投资和长期投资
- 2、按投资发生作用的地点可以分为对内投资和对外投资
- 3、按投资构成的资金性质可以分为固定资产投资和流动资金投资
- 4、按投资在再生产过程中的作用可分为创始性投资和生产经营投资

一、外部一般环境研究

外部一般环境，或称总体环境，是在一定时空内存在于社会的各类组织均会面对的环境，其内容庞杂，大致可归纳为政治、社会、经济、技术、自然等五个方面。

1. 政治环境
2. 社会文化环境
3. 经济环境
 - 3.1. 宏观经济环境。
 - 3.2. 微观经济环境。
4. 技术环境
5. 自然环境
 - 5.1. 地理位置是制约企业经营的一个重要因素。
 - 5.2. 气候条件及其变化亦然。
 - 5.3. 资源状况则与地理位置有着密切的关系。

二、外部特殊环境研究

1. 城市饭店需求评价
2. 区域饭店业供给规模评价
3. 饭店业发展趋势预测
 - 3.1. 从饭店客房规模及收益统计看
 - 3.2. 21 世纪饭店业面临的新特点
4. 旅游业发展趋势预测
5. 现有竞争对手研究

饭店之间的竞争有以下三种基本模式：

- 5.1. 纯粹竞争抗衡模式。
 - 5.2. 纯粹垄断抗衡模式。
 - 5.3. 垄断竞争抗衡模式。
-

- 6. 潜在投资者
- 7. 消费者的需求趋势
 - 7.1. 市场信息的充分程度
 - 7.2. 购买者收入水平
 - 7.3. 购买产品的数量
 - 7.4. 购买者消费偏好

三、饭店选址

- 1. 饭店选址考察因素
 - a. 需求性变量
 - b. 竞争性变量
 - c. 规模性变量
 - d. 物理性变量
 - e. 消费偏好变量
- 2. 饭店选址的中观选择因素
 - 2.1. 饭店选择中的地段、区域评价因素

分类	活动内容	活动场所
商业业务	国内外贸易交往、交易会、展览会、商业业务旅行	办公大楼、陈列馆、展览厅、商场、公司、商业广场、步行街
会议	各种集会、会议、学术交流	会议中心、会堂、会议厅、多功能厅、大学、研究中心
旅游	风景游览	海、湖、河滨，山、森林、风景区、公园、自然保护区
	文化活动	展览馆、博物馆、古迹、纪念地、大学、研究中心、医院
	宗教活动	教堂、庙宇、寺院、圣地

	娱乐活动	剧院、电影院、夜总会、音乐厅、娱乐中心、游乐园
	体育活动	体育场、体育馆、各类球场、赛场、滑雪地、海滨浴场
	疗养	疗养院
探亲	暂住、中转	城市交通枢纽附近

在上述评价中，下列地段适宜建造饭店：

- a. 交通方便：由于时间关系，饭店与车站、码头、航空港联系方便，很受旅客欢迎。
- b. 靠近市中心或闹市区：市中心是城市的商业、政治、文化中心，也是饭店中心。由于能够提供参加各种中心区活动的便利条件，客房出租率高。
- c. 环境安静、具有一定私密性。

2.2. 社区社会经济环境

A. 客源地国民生产总值和居民消费状况

B. 投资地未来的经济发展速度

C. 有关投资的优惠政策，限制政策，土地征用的规定

第三节 饭店投资决策的技术分析

一、确定型决策

确定型决策必须具备以下四个条件：①有一个决策者希望达到的明确目标，例如，利润最大或损失最少；②有两个或两个以上可供决策者选择的可行的行动方案；③只有一个确定的自然状态；④每个可行方案在确定状态下的损益值(收益或损失值)可以计算出来。对以上所列的这些效果进行评比之后就可以选出最优方案。由于这种决策的约束条件十分明确，因此，相对说来，这种决策的分析、计算和比较都较为简单、准确。目前人们已发展的确定型决策方法种类繁多，名称也各异。常用的方法有如简单优选法、成本效益法、量本利分析法、经济分析法，以及图论、线性规划、网络分析等方面的方法。

饭店经济效益分析方法都可以作为确定型的决策方法来利用。下面再介绍简单优选

法、盈亏平衡法和线性规划法三种。

——简单优选法

简单优选法主要是对这类问题进行决策：方案仅是有限数个，掌握的资料无须加工计算，或只需进行简单的分析、处理，就可逐个比较、直接选出最优方案。

——盈亏平衡决策法

这是利用量一本一利(销售量、成本、利润)之间关系进行决策的方法，特别适用于饭店的规模经营、利润预算、成本控制等方面决策，以及用于饭店购置设备计划的决定等工作。这种方法的基本公式为：

$$X_1 = \frac{F}{P - C_v}$$

$$X_2 = \frac{F + m}{P - C_v}$$

式中：P 为单位价格；

C_v 为单位变动费用；

F 为固定费用；

m 为预算利润；

X_1 、 X_2 分别表示盈亏平衡时的业务量和完成一定利润 m 的业务量。

——线性规划决策法

线性规划是应用于解决生产问题的一种定量分析决策方法。这种方法在决策时，可用作解决可供使用资源进行控制的主要决策方法。线性规划主要解决的决策问题有二类：

第一类：在可供使用的人力、物力资源有限的情况下，如何筹划决策使其产生最大的经济效益。

第二类：在决策目标已定情况下，如何筹划使完成目标所消耗的资源最少。

线性规划的具体方法很多，下面通过两个例子来介绍线性规划在决策中的最基本用法。

1. 决策筹划资源分配问题

2. 决策筹划获取最佳经济效益问题

二、风险型决策

饭店的决策者在进行经营决策时，既可能获得成功，也面临决策失误造成亏损，亦存在着达不到预期决策目标的可能性。只要存在着两种以上的可能，决策者就要承

担风险。在现实中，经营环境经常变化，决策的风险随时存在，应学习掌握风险型决策法。

风险型决策面临两种以上自然状态且每种状态都是随机的。决策者采取任何一种方案都可能遇到由两种以上自然状态引起的不同结果，但结果出现的概率是可以通过计算或判断获得的。风险型决策的最优方案只是成功可能性较大或损失较小的方案，所以称这种决策为风险型决策或随机型决策。风险型决策一般需具备以下五个条件：①存在着决策者希望达到的目标；②存在着两个或两个以上的方案可供决策者选择；③存在着两个或两个以上的不以决策者的主观意志为转移的自然状态；④不同的行动方案在不同的自然状态下的收益或损失值是可以计算的；⑤在几种自然状态中，未来究竟出现哪一种状态，决策者无法肯定。但是，每种状态出现的可能性(概率)是可以计算或估计的。

风险型决策的方法很多，常用的有损益期望值决策法、决策树法、敏感性分析法、矩阵决策法、边际分析法、排队论方法等。本章着重介绍损益期望值决策法、决策树法和敏感性分析法、层次分析法和马尔科夫法。

——概率和风险型决策标准

1. 概率

概率是衡量一个事件出现的可能性的尺度。

在某一试验中，可能出现的结果称为基本事件，基本事件的总数用 m 表示。对基本事件中出现的我们感兴趣的事件用 A 表示，出现的次数用 n 表示。则事件 A 的概率用 $P(A)$ 表示。

在计算概率时，必须注意概率的基本特性：

①事件的完备性。所谓事件的完备性就是把可能出现的事件全部包括进去。如例 5 中，出现的出租率的全部情况都应包括在内，即不存在小于 40% 或者大于 100% 的情况，把所有情况都包括在内。

②事件的互不相容性。事件的互不相容性是指在某一次试验中不可能同时出现两个或更多的事件。如例 5 中，某一天的出租率只能是其中的一种结果，即出现了 55% 出租率，就不可能再出现 65% 出租率。

③概率的基本性质

a. 任何事件 A 的概率总是处于 0 和 1 之间。即： $0 \leq P(A) \leq 1$ ； $P(A) = 1$ ，则 A 事件为必然发生的事件；

$P(A) = 0$ ，则 A 事件为不可能发生的事件。

	<p>b. 一个完备事件组的概率之和等于 1。</p> <p>2. 风险型决策标准</p> <p>①期望值准则</p> <p>期望值就是最大最期望也最可能达到的数值。</p> <p>②最大可能准则</p> <p>某一种自然状态的概率越大，则其发生的可能性就越大。基于这样的规律，风险型决策还有另一种决策准则，就是在各自然状态中挑选一个概率最大的状态进行决策。这种决策方法就是最大可能准则的决策方法。</p>
问题讨论	<p>1、饭店筹资方式有哪几种？各有什么特点？</p> <p>2、为什么要进行饭店建设投资的可行性分析？</p> <p>3、饭店建设投资的成本分为哪几类？</p> <p>4、什么叫确定性决策？如何做“盈亏平衡分析”？</p> <p>5、什么叫风险性决策？</p> <p>6、什么叫不确定性决策？有哪几种类型？</p>

班级	讲授时间	讲授内容	备注
	10 学时	第六章 饭店市场营销的策划与实施	
教学目的	通过本章的学习，了解饭店市场营销的概念；明确市场营销管理的任务；掌握饭店市场营销分析的方法与策划步骤；熟悉饭店市场营销组合策略；懂得饭店市场营销的管理内容；了解饭店市场营销发展的动向。		
重点内容	饭店市场营销的概念；市场营销管理的任务；饭店市场营销分析的方法与策划步骤；饭店市场营销组合策略；饭店市场营销的管理内容；饭店市场营销发展的动向		
难点	市场营销管理的任务；饭店市场营销分析的方法与策划步骤；饭店市场营销组合策略；懂得饭店市场营销的管理内容		
讲授内容	第六章 饭店市场营销的策划与实施		

第一节 饭店市场营销概念

一、什么是饭店市场营销

1、饭店市场的含义

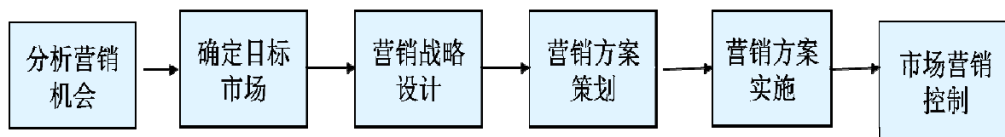
饭店市场是指饭店产品或服务的现实购买者与潜在购买者需求的总和。它包含三个要素：一是有某种需要的人；二是为满足这种需要而具有的购买能力；三是为满足这种需要而拥有的购买欲望。即：饭店市场=人口+购买能力+购买欲望

2、饭店市场营销的定义

在国际上，市场营销在第二次世界大战前，也被等同于“推销”，只是从 20 世纪 50 年代开始，市场营销是关于构思货物和劳务的观念、定价、促销和销售渠道与实施过程，即为了实现个人和组织目标而进行的交换过程。

饭店市场营销是为了让目标客人满意，并实现饭店经营目标而展开的一系列有计划、有步骤、有组织的活动。他是一个根据客人的需要和要求而展开的产品、价格、销售渠道及促销策划核实施的全过程。

二、饭店市场营销的过程



饭店市场营销过程

1、分析营销机会

饭店市场营销的第一个环节是全面分析饭店市场营销环境，通过分析饭店所处的宏观环境和微观环境明确自己的优势和劣势，避开威胁因素，找到有吸引力的市场营销机会，同时向饭店其它部门及时提供信息反馈。

2、确定目标市场

通过分析市场机会，可掌握总体市场需求状况。不同顾客有不同需求，饭店应该根据顾客的群体特征进行饭店市场细分，选择对本企业最有吸引力、而饭店可谓之提供有效服务的细分市场为目标市场。实行目标市场营销。

3、营销战略设计

确定目标市场后，为进入这一市场设计营销战略。进行市场定位，就是在这一市场的所有竞争对手中间确定自己饭店的独特地位，树立本企业的独特形象。

4、营销方案策划

营销方案涉及营销费用、营销组合和营销资源得分配。营销组合就是综合地、动态地把各种营销策略有机地配合运用，在营销方案中应使各种营销策略具体化。

5、营销方案实施

一项好的营销策划方案如果得不到正确的实施，就毫无意义。成功的营销方案实施取决于企业是否将行动方案、组织结构、决策和奖励制度、热力资源和企业文化这五大因素有效的组成一个协调的整体。

6、市场营销控制

在市场营销方案实施的过程中总会遇到各种意外的情况而使实施行动偏离既定目标，这就要通过市场营销控制来弥补和校正行动与目标之间的差距。

三、饭店市场营销管理的任务

1、否定需求状态下的转换性营销

否定需求之可能的消费者对企业提供的商品或服务具有某种否定情绪，他们讨厌这种商品或服务，甚至愿意付出一定的代价来避免他们。

有成见通过适当的途径向消费者解释，转换他们的态度，使其成为企业现实的顾客。

2、缺乏需求状态下的刺激性营销

缺乏需求之潜在的消费者对企业的商品或服务不感兴趣或漠不关心,并不意识到自己也需要使用这种商品。或者因为市场缺少使用商品的特定环境。对于此情况刺激需求;对缺少环境的市场,营造各种适宜的小环境来刺激需求。

3、潜在需求状态下的开发性营销

现在的商品或服务不能满足的、隐而不见的需求。存在于一切领域,可以不断发掘的市场。不断开发新的产品,努力发掘老产品的新功效。

4、退却需求状态下的再生性营销

退却需求是指市场对某种商品或服务的需求低于过去的水平,并正进一步趋向衰退。

原因:时尚的转变、新产品替代引起。

任务:进行再生营销,促使再生需求。根据新的消费特点赋予老产品以新的特征,使传统商品带给消费者以时代感。

5、波动需求状态下的平衡性营销

只需求与供给之间在时间或空间范围上的错位。

任务:通过平衡性的营销配合需求,是需求与供给之间在时空上的矛盾减至最低程度,充分利用资源,降低营运成本。

6、饱和需求状态下的维持性营销

指某种商品或服务的目前需求水平和时间等于企业期望的需求水平和时间,是企业最理想最满意的需求情况。

随时调整营销策略,进行维持性营销来保持需求的理想状态。

7、过度需求状态下的降低性营销

指需求超过了企业所能或所愿提供的供给数量。

8、无益需求状态下的抵制性营销

指消费者对某种事实上有害与个人或社会环境的商品或服务的需求。

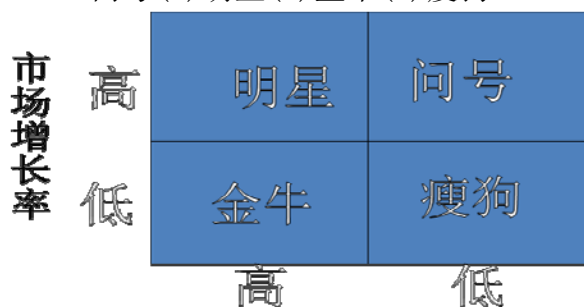
第二节 饭店市场营销分析与策划

一、怎样进行饭店市场营销分析

1、企业产品/市场分析

BCG 分析法(波士顿咨询集团法)

(1) 问号 (2) 明星 (3) 金牛 (4) 瘦狗



相对市场占有率

(1) 问号:市场销售增长率高而相对市场份额低的产品,是可能有发展前途而企业尚未大力投资的业务。企业产品发展往往可从问好类开始。

此类产品需投入大量资金以满足迅速增长的市场需求。企业应慎重地选择一二个有前途的问号产品,集中投资,将其培育成明星产品。

(2) 明星:是高速增长市场中的领先者,有一定的优势。投入大量资金来维持其市场增长率和击退竞争者的进攻。不一定带来丰厚的利润,是未来的金牛。

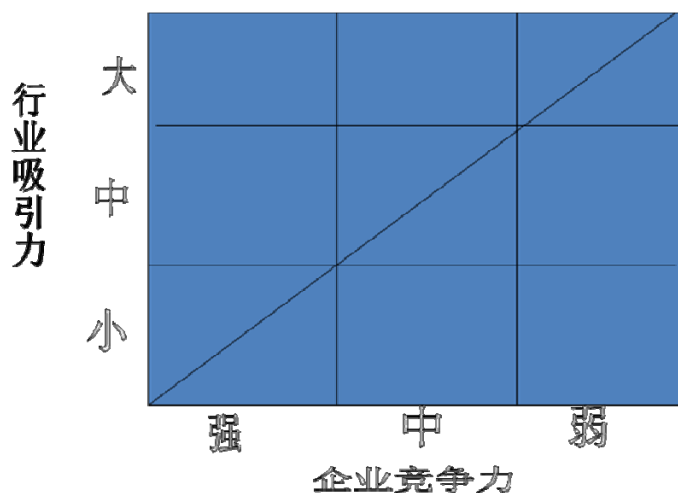
(3) 金牛:当明星类产品的销售增长率下降到 10%以下,却仍保持较大的市场份额时,就成为金牛。金牛市场增长率低,企业不必大量投资。市场领先者享有规模经济高利润的优势,为

企业带来大量的利润，用作经营开支和支持其他各类产品经营。

(4) 瘦狗：指市场增长率和市场份额都较低的产品，竞争中处于劣势。可能是亏损产品或保本产品，若无其他原因应收缩或淘汰。

GE 多因素组合分析法（通用电气公司法）

产品/市场发展矩形分析法



(1) 左上角地带（又叫绿色地带，三个小格是“大强”、“中强”“大中”）企业要开绿灯，采取增加投资和发展增大的战略。

(2) 对角线地带（又叫黄色地带，小强，中中，大弱）企业要开黄灯，采取维持原油市场占有率的战略。

(3) 右下角地带（又叫红色地带，小弱，小中，中弱）开红灯，采取收缩或放弃的战略。

——产品/市场发展矩阵分析法

他将产品分为现有产品和新产品，市场分为现有市场和新市场。



- 市场渗透。通过改进广告、宣传和推销工作，及短期削价措施和增设销售渠道，扩大回头客比率，争取新的顾客以及竞争对手的客人。
- 市场开发。在新的市场增设新的销售渠道加强广告促销等措施，新市场上扩大现有产品的销售。
- 产品开发。通过增加花色、品种、规格等，向现有市场提供新产品或改进产品。
- 多角化经营。尽量增加产品种类，跨行业经营多种产品和业务，扩大生产范围和市场范围，使企业特长得到充分发挥，人、财、物等资源得到充分利用，来提高经营效益。

2、饭店消费者行为分析

饭店消费者行为指消费者购买饭店产品前、消费过程中及消费后整个过程中的所思、所为。要想在竞争中占据有利地位，饭店经营者就要善于分析各类客人的行为及影响客人行为的各种因素。

首先，经营管理人员分析消费者行为产生的内因及消费者的个人因素。主要包括对消费者的需要、自我形象、爱好与兴趣、动机、认识及态度等个人因素的分析。从而使饭店提供的产品、服务、价格、促销活动等投客人所好。

消费者购买行为类型

产品特征 市场特征	高档产品	低档产品
	复杂型	随意型
选择机会多		
选择机会少	协调型	习惯型

(1) 习惯性购买行为

对于价格低廉、经常性购买的商品，消费者的购买行为是最简单的。

特点：各品牌的差别极小，消费者很熟悉，不需花时间选择，随买随取就行了。

购买行为不需要经过复杂的过程。

(2) 需求多样化的购买行为

(3) 化解不协调的购买行为

(4) 复杂的购买行为

消费者购买决策过程

(1) 认识需求

(2) 寻求信息

(3) 选择评价

(4) 购买决策

(5) 购后行为

3、饭店竞争形势分析

——确定饭店主要竞争对手

——进行竞争情况比较

——确定饭店相对的竞争优势和劣势

——确定饭店竞争对策

(1) 市场主导者及其竞争策略

(2) 市场挑战者及其竞争策略

(3) 时常跟随着及其竞争策略

(4) 市场立基者及其竞争策略

二、如何实施“STP”营销策略

在对饭店市场情况分析的基础上，进行市场细分化(Segmenting)、市场目标化(Targeting)和市场定位(Positioning)，即实行 STP 营销，是饭店营销策划的核心，也是决定营销成败的关键。

1、S——市场细分

(1) 有益于发现市场营销机会

(2) 有利于深入了解消费者的需求

(3) 有利于制定正确的营销策略

——市场细分的方法

(1) 地理细分方法

(2) 人口细分方法

- (3) 心理细分方法
- 市场细分的原则
 - (1) 可衡量性
 - (2) 可获得性
 - (3) 可盈利性
 - (4) 可行性
- 2、T——市场细分
 - (1) 无差异营销策略
 - (2) 差异化营销策略
 - (3) 密集型营销策略
- 3、P——市场定位
 - (1) 明确饭店目标市场客人所关心的关键利益
 - (2) 形象的决策和初步构思
 - (3) 确定饭店特色
 - (4) 形象的具体设计
 - (5) 形象的传递和宣传

第三节 饭店营销组合策略

一、传统营销的 4ps 组合策略

传统营销策略主要包括产品策略（product）、价格策略（price）、渠道策略（place）和促销策略（promotion）。饭店营销组合策略就是：饭店对自己的可控制的各种营销因素进行分析，本着扬长避短的原则进行优化组合和综合运用，使各个因素协调配合，发挥整体功效，最终实现营销目标。

饭店可控因素主要有四类：

- 饭店的产品（Product）
- 价格（Price）
- 营销渠道（Place）
- 促销方式（Promotion）。

1、饭店产品策略

——饭店产品的含义

饭店产品是指饭店企业向宾客提供的所有的物质产品和服务产品的总和。

饭店产品的实质性特征：

- 1、综合性
- 2、不可储存性
- 3、非均质性
- 4、后效性

——饭店产品生命周期分析

- 营销理论中把产品从进入市场到最终退出市场的整个销售历史，称为产品的寿命周期。
- 一般情况下根据产品销售量变化的情况把整个产品寿命周期划分成四个阶段，即导入期、增长期、成熟期、衰退期。
- 导入期：指产品刚刚进入市场，处于向市场推广介绍的阶段。
- 增长期：指产品已为市场的消费者所接受，销售量迅速增加的阶段。
- 成熟期：指产品在市场上已经普及，市场容量基本达到饱和，销售量变动较少的阶段。
- 衰退期：指产品已过时，为新的更受市场欢迎的产品所代替，销售量迅速下降的阶段。

关于产品生命周期各阶段特征，可从以下几个角度来分析：销售量、价格、成本、利润、市场竞争和消费者态度

(1) 产品的销售量:

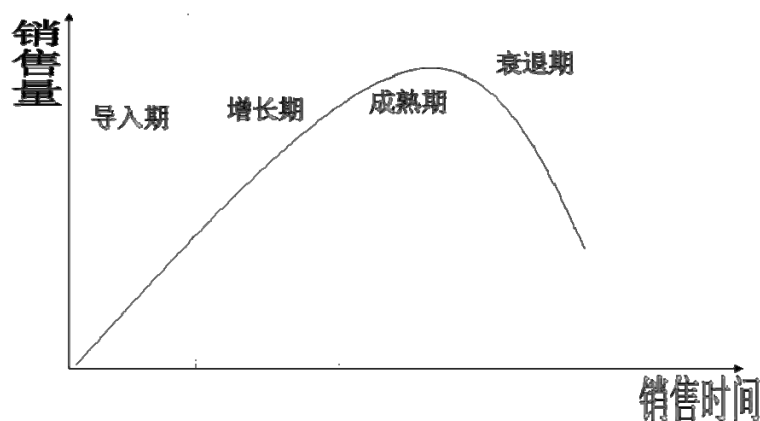


图 1

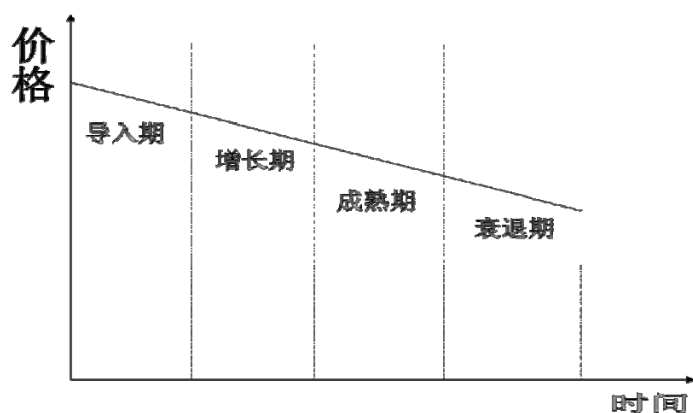
如图 1, 在导入期, 由于生产的批量少, 一些消费者以为对新产品缺乏了解, 常常不愿改变以往的习惯去购买, 因此, 在这个阶段, 产品销售量小, 销售增长率低, 一般不超过 10%。

经过一个阶段的介绍推广, 当产品为市场充分了解并接受时, 由于市场容量很大, 消费者踊跃购买, 产品销售量迅速增加, 增长率超过 10%, 便进入了增长期。

在产品的成熟期, 由于市场普及率高, 市场容量接近饱和, 销售量增长速度减弱, 到了成熟期的后阶段, 销售量便逐渐下降了。成熟期的销售增长率一般处在 0.1%—10% 之间。

当市场出现了更新颖的产品, 或者消费者的需求出现变化时, 旧的产品就逐渐被新的产品代替。有时虽然没有替代商品的出现, 但因为消费者需求的转移, 对以往的产品不在感兴趣, 产品就进入了衰退期, 销售迅速地下降, 销售量增长率出现负值。

(2) 产品价格。

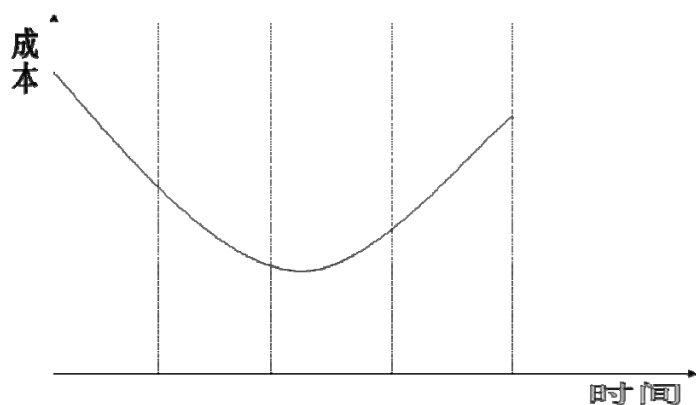


图二 产品价格周期

当产品处于导入其时, 生产成本和促销费用都很高, 价格不可能太低, 尽管这一阶段的价格有时会低于成本, 但同整个寿命周期的其他阶段想必, 仍然可能是很高的。如图二

当产品销售有了一定的增加之后, 成本费用会相对减少, 随着市场竞争的加剧, 产品价格会不断下降。当进入衰退期后, 各企业为了避免积压, 往往把价格定的很低, 身子低于成本。

(3) 产品成本。



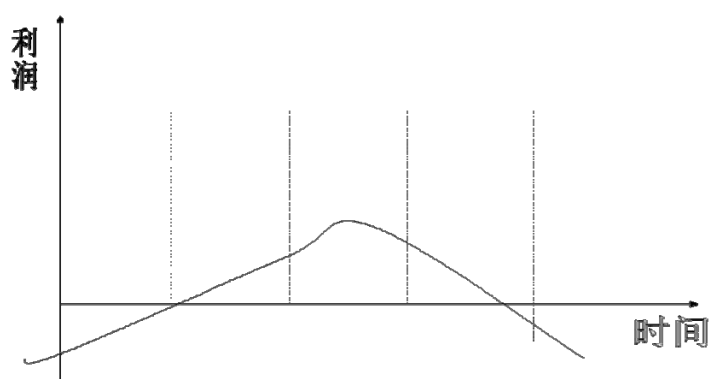
图三 产品成本周期

在导入期，由于生产的批量小，固定成本和促销费用比较大，因此产品的总成本较高，如图三所示。

当产品进入增长期和成熟期后，由于销量增加，技术进一步成熟，产品的固定成本不断减少。另外，随着产品市场知名度的提高，广告促销费用也相应减少。在成熟期，产品成本会出现整个寿命周期中的最低点。

到了衰退期，由于销量下降，产品的单位成本必然会有所增加。同时，企业为了推销商品，大量地支出促销费用。种种原因，都增加了衰退期的产品成本。

（4）销售利润。



图四 销售利润变化

在产品的导入期，生产成本和销售费用比较高，但是由于新产品还不为消费者充分接受，价格一般不能太高，因而此时成本高于售价，发生亏损，见图四。

当产品进入增长期后，由于销量不断上升，成本不断下降，价格开始高于成本，从而产生盈利。当进入成熟期时，利润达到最高点。

随产品衰退期到来，又会出现价格不断下跌、成本不断上升的情况，到了一定的点，就可能发生亏损，使利润出现负数。

——饭店产品组合设计

饭店产品是由多种利益所组成的组合型产品，从而提供的多种经营项目如餐饮、客房、娱乐及各种服务等。

饭店产品组合可概括为饭店提供给市场的全部产品线和产品项目的组合和搭配，即经营范围和结构。饭店产品线指相互关联或相似的一组产品，如饭店的餐饮产品线包括自助餐、快餐、零点、多功能宴会厅及早茶等。

饭店经营者设计产品组合时，常采用的集中组合策略：

- (1) 增加产品组合的广度
 - (2) 扩大产品组合的长度
 - (3) 增加饭店产品组合的深度
 - (4) 调节饭店产品组合的密度
- 新产品的开发：全新新产品、改进新产品、仿制新产品

2、饭店价格策略

(一) 影响价格的因素分析

- 1、成本
- 2、市场因素
- 3、营销目标
- 4、政策因素
- 5、饭店产品因素
- 6、通货膨胀

(二) 饭店定价方法

——以成本为中心的定价方法

(1) 建筑成本定价法（千分之一定价法）

国际上比较通用的一种根据饭店建筑总成本来制定客房价格的方法。

计算公式：

$$\text{客房价格} = \frac{\text{饭店建筑总成本}}{\text{饭店客房数}} \times \frac{1}{1000}$$

(2) 盈亏平衡定价法：指饭店在既定的固定成本、变动成本和产品估计销量的条件下，实践销售收入与总成本相等的产品价格，即饭店不赔不赚时的产品价格。计算公式为：

$$\text{客房价格} = \frac{\text{每间客房日费用额}}{1 - \text{税率}}$$

$$\text{每间客房日费用额} = \text{客房使用面积} \times \text{每平方米使用面积日固定费用} + \text{每间客房日变动费用}$$

$$\text{每平方米使用面积日固定费用} = \frac{\text{全年客房固定费用总额}}{\text{客房总使用面积} \times \text{年日历天数} \times \text{出租率}}$$

$$\text{每间客房日变动费用} = \frac{\text{全年客房变动费用总额}}{\text{客房数} \times \text{年日历天数} \times \text{出租率}}$$

(3) 成本加成定价法（成本基数法）：

$$\text{客房价格} = \text{每间客房总成本} \times (1 + \text{加成率}) / (1 - \text{税率})$$

(4) 目标收益定价法。

计算公式：

$$\text{产品单位售价} = \frac{\text{总成本} + \text{目标利润额}}{\text{预期销售量}} \div (1 - \text{税率})$$

——以需求为中心的定价法

- (1) 直觉评定法。
- (2) 相对评分法。
- (3) 特征评分法。

——以竞争为中心的定价法

- (1) 随行就市定价法。
- (2) 边际效益定价法。

——饭店价格的类型

饭店产品的市场交易价格可分为：

1、公布房价。在饭店价目表上公布各种类型客房的现行价格。根据不同的计价方式又分为欧式、美式、修正美式、欧陆式和百慕大式计价。

2、追加房价。是在公布价格基础上，根据客人的住宿情况，另外加收的房费。几种情况：

(1) 白天租用费 (day charge)：客人退房超过了规定时间，饭店向客人收取白天租用费。

(2) 加床费 (rate for extra bed)

(3) 深夜房费 (midnight charge)：客人在凌晨抵店，饭店向客人加收一天或半天房费。

(4) 保留房价 (hold room charge)：住客短期外出旅行，仍需保留所住客房的或预定客人因特殊情况未能及时抵店的，饭店要求客人支付为其保留客房的房费，一般不加收服务费。

3、特别房价。

饭店日常采用的折让价格有：

- (1) 团队价 (group rate)
- (2) 家庭租用价 (family plan rate)
- (3) 小包价 (package plan rate)
- (4) 折扣价 (discount rate)
- (5) 免费 (complimentary rate)

4、合同房价。批发价格，饭店给予中间商的优惠价格。

——饭店价格的调整

1、导入期的定价策略：本阶段产品本身尚不完善，销售额低，单位成本高。定价策略有：

- (1) 低价占领策略
- (2) 高价定价策略

2、增长期的定价策略：饭店产品在本阶段销售量迅速增加，单位成本明显下降，企业利润逐渐增大，市场上同类产品开始出现并有增多的趋势。本阶段定价策略有：

- (1) 稳定价格策略
- (2) 渗透定价策略

3、成熟期定价策略：市场需求从迅速增长转入缓慢增长，达到高峰后缓慢下降，产品区域成熟，成本降到最低点，客人对产品及其价格有充分的了解。

相对降价或者绝对降价的方法抵制竞争对手

4、衰退期定价策略：市场需求从缓慢下降转向加速下降，产品成本又有上升趋势，产品进入衰退期。此时期的定价策略有：

- (1) 驱逐价格策略
- (2) 维持价格策略

3、饭店营销渠道（分销渠道）策略

➤ (一) 营销渠道的种类分析

■ 1、直接营销渠道

- 2、间接营销渠道
- （二）营销渠道选择策略
 - 1、饭店应考虑产品因素
 - 2、饭店自身的因素
 - 3、营销对象因素
- （三）营销渠道的发展趋势
 - 联合营销。

——饭店中间商的作用

1、节省销售费用：通过中间商，能减少饭店与最终顾客之间的接洽次数，尤其是减少跨地区的接洽，节约时间和人力，降低交易费用，提高经济效益。

2、弥补饭店营销财力、人力的不足

由于饭店客源市场无论从地域上还是从人口结构上分部极广，仅靠自身力量进行营销活动，也要付出很高的机会成本。若利用中间商的销售网络，可扩大饭店的市场覆盖面，提高销售效率。

3、具有强于饭店的营销能力

——饭店销售渠道的选择

选择渠道需综合考虑一下几方面因素：

1、市场特点：旅游市场容量、购买率的高低、各细分市场的地理分布、人口分布以及不同市场对不同营销方式反应如何等等都会影响饭店销售渠道的选择

2、饭店产品与服务的特点：商务酒店宜采用直接销售或较短渠道，直接与目标市场接触；休闲度假饭店利用旅行社代理。

3、饭店自身条件与经营意图：

（1）饭店的规模决定了它的最大接待能力，他所接待的顾客规模及层面分布有影响了它的渠道选择

（2）饭店的财力也决定了对营销渠道的选择与控制。

——饭店促销策略

- （一）促销和促销策略
 - 促销的实质就是宣传、沟通产品信息
 - 促销策略就是尽量提高促销活动的效果、效率，使之低投入高产出。
- （二）促销策略的内容分析
 - 1、选择促销对象
 - 2、选择促销目标
 - 3、选择促销设计方案：鲜明清晰的内容、恰当醒目的形式、合理有序的结构、真实可信的信息源。
 - 4、选择信息沟通渠道
 - 5、建立促销预算
 - 6、确定促销组合方式
 - 7、衡量促销结果
 - 8、分析促销活动的限制因素
 - 9、加强促销全过程的管理和协调

- 现代饭店的促销方式主要有人员销售、公关策划、广告宣传和销售推广。

- 人员销售

它是直接有效的营销手段，与顾客直接诹接触，能够发现、解释或大幅对方的疑问，把销售工作贯彻到底，最终获得订单。

优点：1、直接接触：直接沟通，劝说潜在顾客购买产品，提高现有顾客的使用率。

2、增进人际关系：经常性的直接接触易使饭店与中间商及顾客建立融洽的关系，对销

售极有益处。

人员销售分为销售访问和电话销售。整个推销过程分为四个阶段：

(1) 培养阶段。客人对产品一无所知，重点介绍自己的饭店及产品，并稍加引导，培养对方的信任感，建立良好的沟通关系。

(2) 诱导阶段。客户对反带你的产品仍不太了解，但已有印象或已发生兴趣。探查客人的需要，给予相应的产品介绍和辅助性引导。

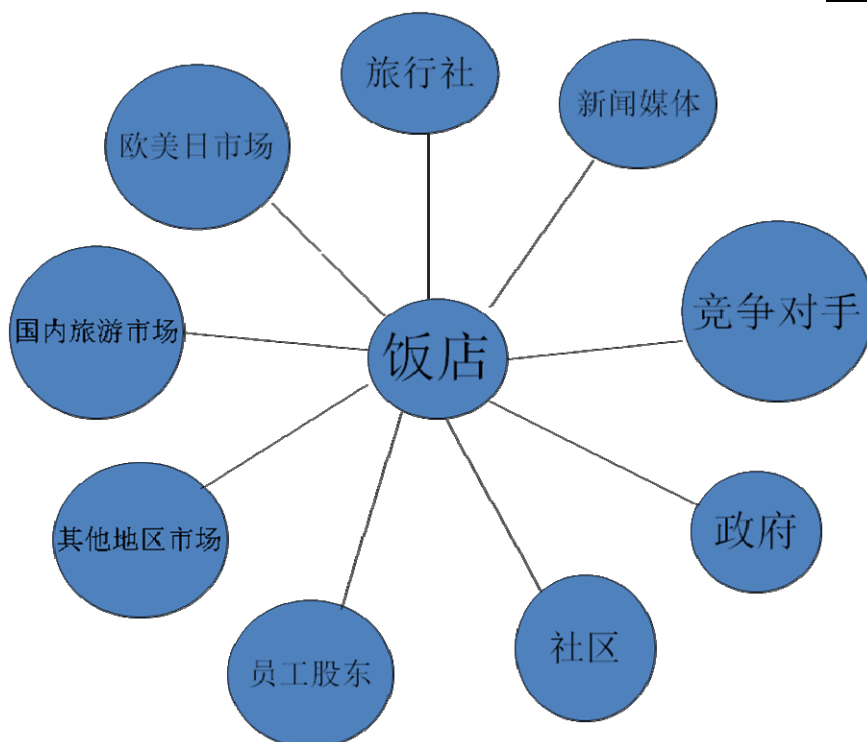
(3) 清障阶段。客户对饭店级产品已经有了相当的了解，但就某些问题仍心存疑虑。

(4) 善后、巩固阶段。客户对你的产品服务已有相当了解或已做了初步尝试，巩固工作：追踪服务；利用口碑效应；处理新出现问题满足需求变化。

■ 公关策划

饭店的公共关系是为了增进与社会公众和内部员工之间的了解、信任和合作而做的各种有计划的、持久不懈的沟通努力。

饭店公共关系对象包括与饭店有关的所有社会关系，分内部公众和外部公众



饭店公众图

如上图：

(1) 饭店的内部公关。尊重信任员工；促进上下沟通；重视员工的培训与激励；增强员工对饭店的归属感。

(2) 饭店的外部公关。搞好与顾客的关系；搞好与新闻媒体的关系；搞好与旅行社的关系。

■ 广告宣传

广告是通过各种大众媒体以支付费用的方式向目标顾客传递有关企业的信息，展示企业的产品或服务的宣传形式。

1、广告媒体的选择：

(1) 饭店的而规模与实力。

(2) 目标市场定位及特点。

(3) 所要重点推销的产品。

2、广告效果的测定：

(1) 心理效应的测定：知觉度测定，理解度测定，购买动机测定。

(2) 销售效果的测定：要求饭店对旅行社、重要公司客户火种了要个人的购买量做丛台调查，

比较广告前后的效果。

广告成本效率 = 广告引起的销售增加额 / 广告费用

■ 销售推广

指企业次级购买、扩大销售的各种短期的、非经常性的营销活动，其目的在于迅速扩大需求，取得立竿见影的效果。作用：

- a. 吸引客人
- b. 推广新产品
- c. 扩大淡季销售

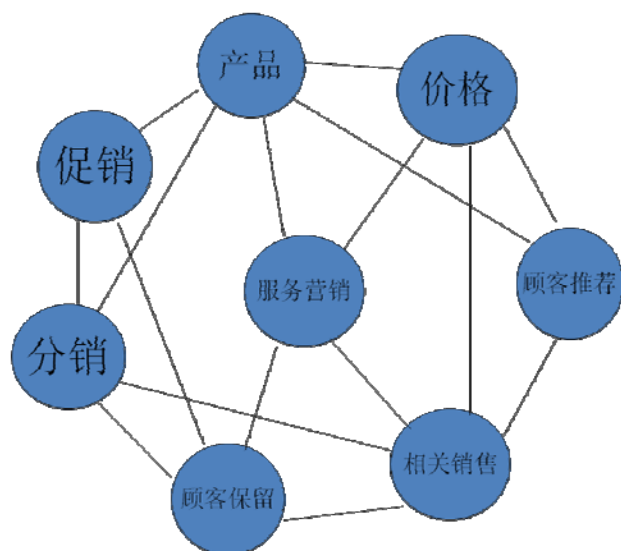
饭店常用的销售推广活动方式有：

- 1、免费赠送样品
- 2、发放优惠券
- 3、赠送小礼物
- 4、抽奖促销
- 5、赠礼品券
- 6、设立俱乐部

秘书俱乐部；VIP 俱乐部；商务客人俱乐部

二、服务营销的 4Ps+3Rs 组合策略

如何提高顾客的满意于忠诚，产生了 3Rs 即顾客保留、相关销售和顾客推荐。以顾客忠诚度为标志的市场份额的质量取代了市场份额的规模，成为饭店的首要目标。顾客永远是对的被顾客不全是忠诚的思想取代。



- 1、产品
- 2、定价
- 3、分销
- 4、促销
- 5、顾客保留
- 6、相关销售
- 7、顾客推荐

第四节 饭店市场营销活动的管理

一、饭店的营销调研与计划

1、饭店市场营销调研，步骤如下：

- (1) 确定营销调研问题及目标

- (2) 调研的设计和收集数据方法的选定
- (3) 实施调研计划
- (4) 准备营销调研报告

2、饭店市场营销计划，步骤：

- (1) 饭店营销使命的确定
- (2) 饭店营销机会威胁的确认
- (3) 饭店营销目标的制订
- (4) 饭店营销策略的构想
- (5) 营销策略的筛选与评定
- (6) 营销行动方案的具体安排
- (7) 营销预算
- (8) 营销计划执行中的调整与信息反馈

二、饭店的营销控制与审计

1、饭店市场营销控制，内容如下：

- (1) 饭店决策层对应西欧按部门的评估与控制
- (2) 饭店营销部门对其他部门的控制
- (3) 饭店营销部门对外界中间商的控制
- (4) 饭店营销部门的内部控制

2、饭店市场营销审计，内容包括：

- (1) 营销环境的审计
- (2) 营销战略审计
- (3) 营销组织审计
- (4) 营销系统审计
- (5) 营销效益审计
- (6) 营销职能审计

第五节 现代饭店市场营销的发展

一、从整合营销到关系营销

1、整合营销

是一种通过各种营销工具和手段的系统化结合，根据环境进行及时性修正，以使交换双方再交互中实现价值增值的营销理论与营销方法。

整合营销以市场为调节方式，以价值为联系方式，以互动为行为方式。

整合营销概念首先由美国著名学者舒尔兹在 20 世纪 90 年代处提出。整合营销他运用系统论与权变理论解释营销学，提出了系统化的动态营销概念。

整合营销是企业兼顾企业、顾客、社会三方面共同利益这一目标驱动下，为了更好地协调企业内、外系统的关系和活动，在一年高校概念日益丰富和完善的基础上，演变和发展起来的一种更适合现代市场营销需求的新模式。

——整合营销的 4C 理论

4C 理论是整合营销的核心理念，它从对企业经营者的研究转向对消费者的关注，实现了“由内而外”到“由外而内”的巨大转变。主要论点：

- (1) 不要抱着自己现有的产品不妨，而应研究消费者的需要与欲望。
- (2) 定价是不要先估算企业的成本和利润，而应考虑消费者为满足其需求而愿意付出的全部成本，并兼顾消费者的收入状况，消费习惯以及同类产品的市场价位。
- (3) 不要死板地抓住有限地几条渠道，要尽最大努力为消费者的消费提供方便，让消费者快捷便利地购得商品和服务。
- (4) 要淡化促销，强调沟通。

——整合营销与传统营销的区别

首先,企业的整合营销理念打破了传统营销理念把市场营销只作为企业经营理念的一向重要功能这一框架。

其次,整合营销理念改变了以往从静态的角度分析市场、研究市场,然后再想方设法去迎合市场的做法,而是强调以动态的观念,主动地迎接市场的挑战,更清楚地认识到企业与市场之间互动的关系和影响,不在简单地认为企业一定要依赖并受限于市场自身的发展,而是告诉企业已更努力地发现潜在市场,创造新的市场。

另外,同样实在企业的一切工作都是围绕这消费者而进行的前提下,整合营销更强调运用信息社会的一切手段建立尽可能完善的消费者资料库使企业更加清楚究竟是什么样的消费者在使用自己的产品,每个消费者需要怎样个性化的服务和产品,目的是建立起和消费者之间更为牢固和密切的关系,进一步加强顾客对企业的忠诚和依赖程度。

传统的市场营销强调外部环境是市场营销不可控制的因素,人们只能利用可控的因素;整合营销强调:在动态复杂的环境中只有成为市场营销的开拓者并不断地保持领先,才能有持久的生命力。

2、关系营销

——关系营销与传统营销的区别

所谓关系营销,与传统营销方式不同,它强调的是“关系”二字,即要把任何企业的经营发展放到社会经济大环境里考察,通过与消费者、竞争者、供应商、政府机构以及其他利益相关者进行的各种交互活动,来提高企业的营销绩效。

——饭店如何推行关系营销

饭店正如其他普通企业一样,其成长壮大都无法脱离整个社会系统的支持,加上饭店本身经营管理的特殊性,关系营销对饭店而言就更具实践指导意义。在饭店的关系营销过程中必须考虑到众多关联对象,与他们建立长期密切的关系,包括顾客、旅行社、竞争对手、政府机构以及内部员工等。饭店关系营销围绕关系展开,力求关系各利益方面的协调发展,为饭店的发展建立良好的内外部环境,并从中获利。

(1) 关系营销的基础:

附加值体现在物质利益的追加、财务利益的追加及社交利益的追加。

宾客的总成本包括:货币、时间、精力、体力成本。

——关系营销的特征:

双向沟通

一对一营销

协同合作

互惠互利

(2) 关系营销的级别

购买关系型

社交关系型

忠诚关系型

(3) 开展关系营销活动的要点

树立“宾客之家”观念

树立“一视同仁”观念

树立“个性服务”观念

树立“质量第一”观念

3、服务营销

——服务的本质

——服务包的涵义

对于饭店来说,其产品服务包主要体现在以下三种形式:

——产品的核心服务。

——产品的便利性服务。

(1) 客房部：方便的预订手续，客房送餐服务，处理超额预订服务，信息中心，信用保证，行李服务，小孩或小动物看管，同行优惠待遇，洗衣服务，商务中心等。

(2) 餐饮部：快速提供食品，进餐预订服务，食品饮料保证规格，客人饮酒忠告，特色菜肴的保证，按客人要求制作菜肴，营养成分的考虑，提供稀有菜肴，提供食品热量等信息，功能厅服务，隐私权、自主权的保证，二十四小时送餐服务等。

(3) 其他：邮电服务，出租汽车，修鞋等。

——服务营销组合

“7P”服务营销组合：这是在原有 4P 的基础上将服务营销组合要素修改和扩充成七个要素，增加的三个要素是“人”、“有形展示”和“过程”。

(1) 人(people)

(2) 有形展示(physical evidence)

(3) 过程(process)

——“4P+3R”营销组合：

(1) 保留顾客(retention)

(2) 相关销售(related sales)

(3) 顾客推荐(referrals)

——饭店服务营销的开展

(1) 服务的有形展示

第一，实物属性。第二，气氛。第三，员工的着装、外貌。

(2) 服务的质量

(3) 有效处理顾客投诉

转变观念，鼓励顾客投；建立便捷的投诉渠道，方便顾客投诉。4.3.3. 争取迅速解决问题，减少顾客的不满。4.3.4. 建立顾客投诉处理责任制度，保证投诉处理的有效性。

二、从绿色营销到网络营销

1、绿色营销

——绿色营销的含义

绿色营销观念的宗旨是：保护生态环境，防治污染，充分利用并回收再生资源，以利社会，对整个社会负责。

——创建绿色饭店的关键

(1) 做好饭店各级员工的观念转变工作

(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) 加强废物的处理和控制在

(6) 饭店可以从 4R 人手：

➤ 减量化 (Reducing)

➤ 再使用 (Reusing)

➤ 替代化 (Repiacing)

➤ 循环使用 (Recycling)

——绿色营销过程

(1) 树立绿色形象

(2) 开发绿色产品

遵循的原则：节省原料和能源；减少非再生资源的消耗；容易回收、分解；低污染或者没有污

	<p>染；不对消费者身心健康造成损害</p> <ul style="list-style-type: none"> 饭店绿色产品包括绿色客房、餐厅和服务推出绿色产品，提供绿色服务。 <p>所谓绿色产品是指那些符合“绿色标志”要求的产品。</p> <ul style="list-style-type: none"> 绿色客房：如天然纤维、棉、麻织品的用品，绿色文具、绿色小冰箱、节能灯等。 绿色餐饮：酒店的另一主要有形产品是餐饮部供应的菜肴和饮料。行之有效的办法是，酒店可与农村合作，建立绿色农业基地，要求他们以“有机农业”的农作栽植方式生产各类有机食品。 <p>青岛海梦圆酒店：绿色农业基地提供蔬菜</p> <p>绿色服务：所谓绿色服务，是指酒店提供的服务是以保护自然资源、生态环境和人类健康为宗旨的，并能满足绿色消费者要求的服务。绿色服务不仅体现在产品被消费时，而且还包括提供产品和产品被消费之后。</p> <p>(3) 加强绿色沟通</p> <p>绿色广告：提供企业绿色产品和绿色服务的信息；诱导购买绿色产品；提醒使用绿色产品。</p> <p>绿色公关：通过各种有利的绿色宣传，发展与公众和公众机构的良好关系，建立良好的绿色形象和良好的绿色营销环境，以对付不利于绿色营销的谣言或事件。</p> <p>(1) 绿色设计</p> <p>在饭店建设阶段就将节约、环保、安全、健康等因素纳入建筑与服务流程的设计之中。</p> <p>(2) 绿色施工</p> <p>酒店建筑已进入了环境建筑学时代，从设计开始到提供产品的全过程所涉及到的环境行为必须符合环保要求。</p> <p>由建筑污染问题引起的疾病，已严重困扰着人们的正常生活。社会呼吁应修建能有效防止不良反应的绿色客房。</p> <p>2、网络营销</p> <p>——概念：是指以互联网技术为基础，通过顾客在网上直接接触和双喜那个互动的沟通，最大限度地满足顾客个性化需求，以达到开拓市场、增加盈利目标的一种营销过程。</p> <p>——网络营销的形式</p> <p>(1) 网上市场调研</p> <p>(2) 网上广告：费用低，三维图像，双向沟通</p> <p>(3) 网上销售</p>
问题讨论	<ol style="list-style-type: none"> 饭店市场营销过程包括哪几个环节？ 饭店市场营销分析的内容有哪些？ 什么是 BCG 分析法？ 什么是 STP 营销？ 饭店产品寿命周期各个阶段具有哪些市场特点？ 现代饭店促销方式有哪几种？ 什么是“4Ps+3Rs”营销组合策略？ 饭店市场营销计划的制定分为哪几个步骤？ 什么是整合营销？ 网络营销的形式有哪些？

班级	讲授时间	讲授内容	备注
	6 学时	第七章 饭店服务质量的测定与控制	
教学目的	<p>通过对本章的学习，要求学生认识到服务质量是饭店生存和发展的基础，了解饭店服务质量的含义、内容、特点，学习制定饭店服务规程、进行饭店服务质量教育的内容，掌握服务质量管理的有效方法。</p>		
重点内容	饭店服务质量的内容，饭店服务质量管理体系，采取有效的服务质量管理方法。		
难点	建立饭店服务质量管理体系，采取有效的服务质量管理方法。		
讲授内容	<p>第七章 饭店服务质量的测定与控制</p> <p>第一节 饭店服务与饭店服务质量</p> <p>一、饭店服务质量的含义</p> <p>饭店服务质量是指饭店以其所拥有的设备设施为依托，为宾客所提供的服务在使用价值上适合和满足宾客物质和精神需要的程度。</p> <p>饭店服务质量的管理实际上是对饭店所提供服务的价值的管理。</p> <p>饭店服务质量通常有两种理解：广义的饭店服务质量包含饭店服务的三要素，即设施设备、实物产品和劳务服务的质量；狭义的饭店服务质量是指饭店劳务服务的质量。</p> <p>二、饭店服务质量的内容</p> <p>是指酒店服务活动所能达到规定要求和满足客人需求的能力与程度。</p> <p>（一）有形产品质量</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、饭店设备设施质量 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、服务环境质量） <p>（二）无形产品质量</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、礼貌礼节 2、职业道德 3、服务态度 4、服务机能 5、服务效率 6、安全卫生 <p>三、饭店服务质量的特点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、饭店服务质量的综合性 2、饭店服务质量评价的主观性 3、饭店服务质量显现的短暂性 4、饭店服务质量内容关联性 5、饭店服务质量对员工素质的依赖性 6、饭店服务质量的情感性 <p>第二节 饭店服务质量测定</p> <p>一、制定饭店服务规程</p> <p>饭店服务规程是饭店进行质量管理的依据和基础，是饭店根据各自的等级而制定出的适合本饭店实际情况的管理制度和作业标准</p> <p>（一）饭店服务规程的含义</p>		

	<ol style="list-style-type: none"> 1、服务规程的对象和范围 2、服务规程的内容和程序 3、服务的规格和标准 4、服务规程的衔接和系统性 <p>(二) 饭店服务规程的制定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、饭店服务规程的制定依据：《星标》；客源市场需求；本饭店的特点；国内外饭店管理的最新信息；动作及作业研究 2、饭店服务规程的制定：提出目标和要求；编制服务规程草案；修改服务规程草案；完善服务规程 <p>(三) 饭店服务规程的实施</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、服务质量意识教育 2、服务规程作业培训 3、服务规程执行过程的督导 <p>二、建立饭店服务质量管理体系</p> <p>(一) 建立服务质量管理机构</p> <p>(二) 进行责权分工</p> <p>(三) 制定并实施饭店服务规程和服务质量管理制度</p> <p>(四) 重视质量信息管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、信息的收集 2、信息的加工和传递 3、信息的反馈 4、服务质量信息的储存 <p>(五) 处理服务质量投诉</p> <p>三、进行饭店服务质量教育</p> <p>四、采取有效的服务质量管理方法</p> <p>(一) 饭店全面质量管理（Total Quality Control ，简称 TQC）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、饭店全面质量管理的含义 <p>饭店全面质量管理是指饭店为保证和提高服务质量，组织饭店全体员工共同参与，综合运用现代管理科学，控制影响服务质量的全过程和各因素，全面满足宾客需求的系统管理活动。它要求以系统观念为出发点，通过提供全过程的优质服务，达到提高饭店服务质量的目的。</p> 2、饭店全面质量管理的特点：全方位的管理；全过程的管理；全员参与的管理；方法多种多样的管理。 <p>(二) 服务质量的分析</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、圆形分析图 2、排列分析图 3、因果分析图 4、PDCA 管理循环：计划阶段（P， Plan）；实施阶段（D， Do）；检查阶段（C， Check）；处理阶段（A ， Action）。 <p>(三) 零缺点质量管理</p> <p>零缺点(Zero Defects 简称 ZD)指企业必须以零缺点的要求来控制产品质量，追求完美。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、建立饭店服务质量检查制度 2、DIRFT(Do It Right the First Time)即每个人第一次就把事情做对。 3、开展“零缺点”竞赛 <p>(四) 现场巡视管理</p>
--	---

(五) 优质服务竞赛和质量评比

- 1、定期组织，形式多样
- 2、奖优罚劣，措施分明
- 3、总结分析，不断提高

(六) 服务质量控制

- 1、事前质量控制
- 2、服务过程质量控制
- 3、事后质量控制

五、评价饭店服务质量管理效果

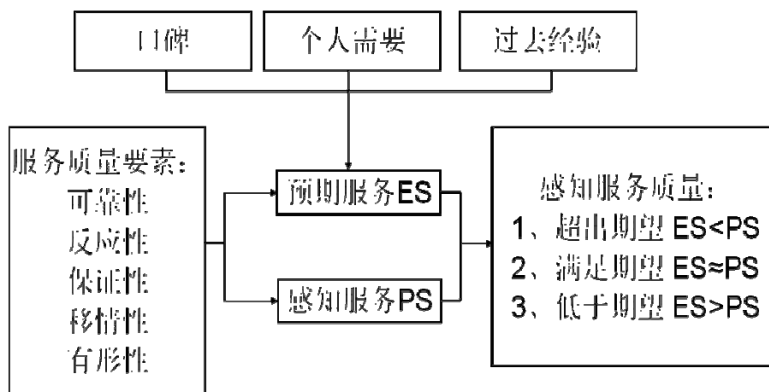
(一) 评价内容：服务质量管理标准的执行程度；宾客的物质心理满足程度

(二) 评价方法：检查

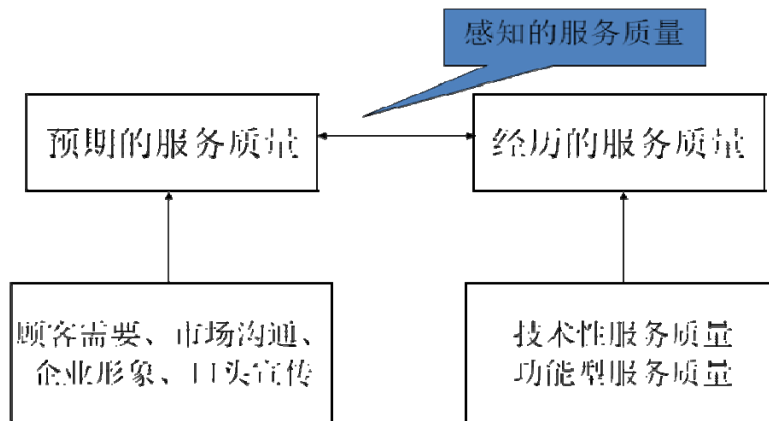
第三节 饭店服务质量的控制

一、顾客评估服务质量的过程

1、顾客的感知服务质量



2、顾客评估服务质量



二、酒店服务质量的评估

1、顾客“期待——感受”评估

- (1) 问卷的设计
- (2) 对顾客进行问卷调查
- (3) 服务质量的分数
- (4) 权重的确定

2、酒店“服务绩效”评估

- (1) 在评估服务质量时不考虑顾客期望的影响，而直接用服务绩效来评估服务质量。
- (2) 采用顾客“期待——感受”的问卷调查时顾客只须在服务的体验和服务属性

	<p>的重要性打分，而不必给服务期望打分。</p> <p>(3) 酒店“服务绩效”评估的现实应用</p> <p>三、顾客满意度的分析技术</p> <p>1、酒店客人满意度指标（CSI）</p> <p>顾客满意度是指客人对所购买的酒店产品和服务的满意程度，以及期待他们未来继续购买的可能性。</p> <p>顾客满意度指标的设定基本原则是简单易懂，可采用百分比、简单易懂的图表等。</p> <p>2、酒店顾客满意度加权平均法</p> <p>(1) 酒店顾客满意度加权平均法的计算公式：</p> <p>顾客整体满意度=Σ（各属性客人所占比重×各属性客人的满意度）</p> <p>(2) 顾客满意度加权平均的程序</p> <p>3、酒店客人满意度调查结果的总结与分析</p> <p>(1) 酒店客人满意度调查的结果指标</p> <ul style="list-style-type: none"> ——回收率状况 ——综合满意度状况 ——今后的意愿状况 ——从预订到入住满意度状况 ——离店结帐服务的满意度状况 ——问讯服务的满意度状况 ——投诉处理的满意度状况 <p>(2) 酒店客人满意度调查的结果分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ——结果分析的程序 ——整理、分析、加工 ——补充、掌握重点 ——策略重点的明确化 ——拟定战略重点 ——战略的战术化
问题讨论	<p>1、分析顾客“期待——感受”评估和酒店“服务绩效”评估这两种评价模型的异同和优缺点</p> <p>2、影响顾客感觉服务质量的基本因素有哪些？</p>

班级	讲授时间	讲授内容	备注
	6 学时	第八章 饭店人力资源的开发与管理	
教学目的	<p>通过本章的学习，要求学生了解饭店人力资源管理的概念和特点、目标与要求以及饭店人力资源管理的内容，认识人力资源是饭店中最基本、最重要、最宝贵的资源，理解人力资源的开发和利用是饭店经营管理的中心问题，掌握饭店人力资源管理的各种原则和方法。</p>		

重点内容	饭店人力资源管理的基本含义，饭店人力资源的培训，饭店人力资源的利用，饭店员工的激励，饭店人力资源的招聘。
难点	饭店人力资源的利用、饭店人力资源的激励
讲授内容	<p style="text-align: center;">第八章 饭店人力资源的开发与管理</p> <p style="text-align: center;">第一节 饭店人力资源管理的任务</p> <p>一、酒店人力资源规划的概念</p> <p>酒店人力资源规划，是酒店的经营管理者根据酒店的整体经营规划，结合人力资源供需以及发展情况而制定的人力资源工作目标与计划，是一项长期的动态规划项目。</p> <p>二、酒店人力资源规划的作用</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 保证酒店发展中的人力资源需求得以及时满足 2. 使酒店人力资源管理活动有序化 3. 提高酒店人力资源的利用效率 4. 使个人行为与酒店目标相吻合 <p>三、酒店人力资源规划的程序</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 酒店外部环境和内部环境分析 <p>酒店的内外外部环境是制定人力资源规划时必须考虑的硬性约束条件，必须加以统筹分析。外部环境如工资水平、竞争对手状况、国家法律政策等；内部环境如酒店的人力资源现状、酒店的发展目标等。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 人力资源需求预测 <p>在考虑酒店内外环境条件和企业发展目标之后，必须运用科学的预测方法，对酒店运营过程中所需人力资源的数量、质量和结构进行预测。</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 人力资源供给预测 <p>在现有员工基础上，根据酒店的经营环境、市场环境对各个预测时间点，酒店内部和酒店外部可以提供员工数量加以预测。</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 人力资源供需矛盾的解决 <p>在人力资源需求和供给预测基础上，对酒店发展过程中人力资源供需情况对比，确定人员的数量、质量、结构和分布的均衡状况，测算出人力资源的净需求量或剩余量。根据对比结果，制定平衡酒店人力资源供求关系的总计划和业务计划，并提出解决供需矛盾的具体措施。</p> <p>四。酒店人力资源规划的内容</p>

1. 人力资源费用预算

员工工资费用，员工福利费用。招聘费用，培训费用，易耗品费用等。

2. 员工培训计划

培训项目与目标，培训费用，培训收益预测，培训时间、地点、对象，培训内容与方式，培训评估等。

3. 员工补充计划

招聘及录用费用，岗位设置的必要性评估，岗位需求人数及人员素质要求，招聘的方式、方法，各招聘媒介的广告等。

4. 员工评估与激励计划

评估与激励费用，评估方法与执行者，员工满意度调查及改善，激励方法与目标，工资与福利政策，员工提升方案，工作环境改善，员工集体活动方案等。

5. 员工合同管理计划

法律咨询及诉讼费用，合同管理及延续费用，劳动法规宣传教育方案等。

6. 人才储备计划

交叉培训，轮岗培训，外派学习，校企联合培训人才方案等。

7. 临时用工计划

临时用工需求必要性的评估，临时用工人数及素质要求，临时用工费用，临时用工管理等。

五、酒店人力资源规划调整。

酒店的人力资源规划要适时调整，要有足够的弹性，适应高速发展变化的内外环境，重点关注如下四方面工作。

1. 评估

对酒店现有人力资源的质和量进行整体评估，如：目前酒店基础人力资源、优势人力资源和核心人力资源的比例为多少，可否进行必要的调整；各层级人员转换的可能性和难度如何；现有人员对调整的接受与应变能力

2. 确保核心人力资源

酒店核心人力资源与酒店核心竞争力紧密相关，拥有这类人力资源，酒店就可以获得持续的竞争优势，酒店的核心人力资源凝聚了酒店文化，了解本酒店的软环境、工作气氛，是本酒店所独有的，市场无法提供同类人力资源，饭店正是凭借这种人力资源确立自己的竞争优势，而且这种优势是不可模仿的，因而是可持续的。人力资源规划必须保证核心人力资源量的扩充及质的提高。

3. 预备性人力资源计划

根据核心人力资源的规模，制定预备性的人力资源计划，并做出相应的培训计划。其目标是酒店在扩张时，尽可能的为核心人力资源配备中层支援人员，提高酒店的反应能力。

4. 临时人员储备计划

临时人员的需求，往往与市场的突然变化紧密相关，虽然属于基础人力资源，但必须具备必要的操作技能，酒店人力资源部门与行业相关职业培训机构保持密切联系。在人力资源许可的条件下，可以考虑联合培训并建立临时人才库，以确保需求突然放大时，可以配置足够的基础人力资源。

第二节 饭店人力资源计划与实施

一、职业生涯规划的内涵

职业生涯规划就其主体而言，可分为个人职业生涯规划和组织职业生涯规划两种，互相促进，共同担负实现企业和员工目标的责任。

1. 个人职业生涯规划内涵

个人职业生涯规划就是指个人根据自身的主观因素和客观环境的分析，确定自己的职业生涯发展目标，选择实现这一目标的职业，以及制定相应的工作、培训和教育计划，并按照一定的时间安排，采取必要的行动实施职业生涯目标的过程。一个良好的职业生涯规划应具备：

- (1) 可行性
- (2) 适时性
- (3) 适应性
- (4) 持续性

2. 组织职业生涯规划内涵

组织职业生涯规划主要从现代管理学的角度，从组织层面上来考虑职业生涯规划问题。它把组织目标和员工个人目标有效的综合起来，通过员工的工作及职业发展的设计，协调员工个人需求和组织需求，实现员工和组织的共同成长和发展。组织生涯规划通过如下方式促进员工个人职业生涯发展。

- (1) 组织职业生涯规划可以使员工获得适宜性发展。
- (2) 组织职业生涯规划可以使员工获得适宜成长的方法，获得公平持续的发展。
- (3) 确定培训和开发需求的方法。

(4) 组织职业生涯有助于实现雇员发展与组织发展的统一。

(5) 组织职业生涯规划是组织吸引和留住人才的重要手段。

二、酒店员工职业生涯规划

1. 自我分析与定位

有效的职业生涯规划应从自我认识开始。所谓自我分析就是对自己进行全面的分析，通过自我剖析来认识自己、了解自己，以便准确的为自己定位。自我分析的重点在于测评出管理能力、人际交往能力、知识水平、职业导向因素、价值观念和相对独立性等。

2. 职业生涯机会评估

所谓职业生涯机会评估，主要是分析内外环境因素对自己职业生涯发展的影响。在制定职业生涯规划的时候，分析环境的特点、环境的发展变化、自己与环境的关系，自己在环境中的地位、环境对自己的要求以及环境对自己有利、不利的条件等。

3. 职业生涯目标设定

职业发展必须有明确的目标，目标的选择是职业发展的关键，坚定的目标可以成为追求成功的驱动力。

4. 职业生涯路线设定

所谓职业生涯线路，就是指一个人选定职业后，从什么方向上实现自己的职业目标，是人生规划的展开。

5. 职业生涯目标实现策略

(1) 增加个人对组织的价值，保住现有工作。

(2) 请求担当责任重大、更繁重的工作。

(3) 预计未来成功需要什么知识、技能，并筹划获得方式途径

(4) 培养、提高人际交往能力

6. 职业生涯规划反馈与修正

由于自身和外部环境的变化，职业生涯规划也随着时间的推移而变化。它既是个人对自己认识的过程，也是个人对社会不断认识的过程，也是使职业生涯规划更加有效的手段。

三、酒店员工职业生涯管理

1. 酒店员工职业生涯早期的管理

2. 酒店员工职业生涯中期的管理

3. 酒店员工职业生涯晚期的管理

四、酒店组织职业生涯规划内容

1. 对员工进行分析和定位

酒店应当帮助员工进行比较准确的自我评价，同时还必须对员工所处的有关环境进行深层次的分析，并应根据员工自身的特点设计相应的职业发展方向和目标。

2. 帮助员工确定职业生涯目标

帮助员工确定职业生涯目标，主要包括职业选择以及职业生涯发展路线的选择两方面。

3. 帮助员工制定职业生涯策略

4. 职业生涯的评估与修正

五、酒店组织职业生涯管理

1. 酒店组织职业生涯早期管理

2. 酒店组织职业生涯中期管理

3. 酒店组织职业生涯晚期管理

第三节 饭店员工关系管理

一、员工关系管理内涵

员工关系是指管理方与员工及其团体之间产生的，由双方利益引起的表现为合作、冲突、力量和权利关系的总合，并受到一定社会中经济、技术、政策、法律制度和社会文化背景的影响。员工关系强调以员工为主体和出发点的企业内部关系，注重个体层次上的关系和交流，注重和谐与合作。

员工关系管理，主要指企业与员工之间的沟通管理，这种沟通更多采用柔性的、激励的、非强制性的手段，以提高员工满意度，支持企业目标的实现。

员工关系管理具有重要的意义：

1. 帮助每个管理人员提高自身管理素质
2. 帮助员工不断进步和发展
3. 保持良好融洽的劳资双方关系, 有利于企业稳定
4. 维持企业与员工之间和谐的人际关系, 推动管理良性循环
5. 促进酒店绩效的快速提升和可持续的发展

二、员工关系管理的内容

1. 劳动争议处理：员工的离职面谈及手续办理，员工申诉、人事纠纷和意外
-

事件的处理。

2. 员工人际关系管理：引导员工建立良好的工作关系，创建利于员工建立正式关系人际的环境。

3. 沟通管理：保证沟通渠道的畅通，引导企业与员工之间进行及时双向沟通，完善员工建议制度等。

4. 员工情绪管理：组织员工心态、满意度调查，谣言、怠工的预防、监测及处理，解决员工关心的问题。

5. 企业文化建设：建设企业文化、引导员工价值观，维护企业良好形象。

6. 服务与支持：为员工提供有关国家法律、企业政策、个人身心等方面的咨询服务，协助员工平衡工作与生活的关系。

7. 员工关系管理培训：组织员工进行人际交往、沟通技巧等方面的培训。

三、酒店员工关系管理

1. 酒店员工满意度管理

(1) 酒店员工满意度概念：酒店员工满意度，是酒店员工对自己在酒店中所扮演的角色的感受或情感体验，是酒店员工对其工作或工作经历评估的一种态度，它与工作卷入程度、组织承诺和工作动机等密切相关。

(2) 酒店员工满意度调查：运用专业手法，向酒店员工收集意见并与员工就有关观点、想法、评价等进行交流，适时了解员工工作状态和酒店管理上的成绩和不足，以改善酒店管理，提高员工满意度和工作绩效的一种活动。

(3) 酒店员工满意度提升

- 公平

- 沟通

- 关爱

- 共享

(4) 善待新员工

- 了解新员工面临的问题

- 以诚挚友善的态度对新员工

- 详细说明有关政策

2. 酒店员工离职与裁员管理

(1) 酒店员工的离职管理

(2) 酒店的裁员管理

	<div>3. 酒店劳动合同管理</div> <div>(1) 酒店劳动合同管理概述</div> <div>(2) 酒店劳动合同的订立</div> <div>(3) 酒店劳动合同的内容</div> <div>(4) 酒店劳动合同的变更、解除、终止与续订</div> <div>4. 酒店劳动争议处理</div> <div>(1) 酒店劳动争议处理的原则与方法</div> <div>(2) 酒店劳动争议调解</div> <div>(3) 酒店劳动争议仲裁</div> <div>(4) 酒店劳动争议诉讼</div> <div>(5) 酒店劳动争议预防和处理技巧</div>
问题讨论	<div>1、什么是现代饭店人力资源管理的核心任务？有何意义？</div> <div>2、饭店人力资源计划包括哪些内容？</div> <div>3、影响饭店定员的因素有哪些？如何解决？</div> <div>4、饭店员工培训的内容和步骤有哪些？</div> <div>5、饭店员工精神激励的方式有哪几种？</div>

班级	讲授时间	讲授内容	备注
	4 学时	第九章 饭店经营绩效的分析与评价	
教学目的	通过本章学习，了解饭店财务报告分析的概念、方法及内容，懂得饭店绩效评价系统设计的要求与指标体系，知晓影响饭店绩效评价的主要因素。		
重点内容	饭店财务报告分析的概念、方法以及内容，饭店绩效评价系统设计的要求与指标体系，影响饭店绩效评价的主要因素		
难点	饭店绩效评价系统设计的要求与指标体系、影响饭店绩效评价的主要因素		
讲授内容	<div>第九章 饭店经营绩效的分析与评价</div> <div>第一节 饭店财务报告的分析</div> <div>一、酒店经营比率分析的目的和内容</div> <div>1、比率分析的目的</div> <div>酒店经营的各种比率可以帮助经理们监督本酒店的运营业绩，评估其是否成功地达到了各种目标。通过跟踪一些比率，酒店经理就能够十分准确的认识酒店经营的有效性如何。在餐饮部，大多数经理计算食品成本率和人工成本率的目的是为了对占经</div>		

营成本最大的这两项内容进行控制。在客房部，客房出租率是经理每日关注的一项关键性比率。

需要注意的是，比率作为目标完成情况的一种指示器，对经理来说特别有用。当实际的业绩达不到目标时，比率会帮助指出问题所在。

2、比率表达的内容

为了了解在比率分析中使用各种比率所传达的信息，就必须了解表达财务信息所用的各种方式。对不同的比率，要用不同的方式去了解。

比率分析中所用的各种比率其表示方法是否恰当完全取决于具体的比率以及它所表示的两项相关事实之间重要关系的性质。表达不同比率的各种方式能了解如何运用它们提供的信息。当运用比率时，要密切注意每一种比率是如何表示的。

酒店经营的比率一般根据它们所提供的信息类型来划分，主要可分为以下三种：盈利能力比率、营业比率和运营性比率。

二、酒店经营的盈利能力分析

盈利能力比率反映了管理者所有经营管理领域的成果。管理者对利润极为关注，因为他们的业绩在很大程度上就是由酒店的净利来衡量的。优良的服务产生信誉、回头客和其他收益，所有这些最终导致酒店盈利能力的增强。所以对于盈利指标来说，当然是越大越好。

盈利分析指标包括：

(1) 利润率

人们常常根据酒店在销售上获取利润的能力来对酒店进行评价。其关键性的比率——利润率由净利润除以收入总额来确定。它是对管理者创造收入与控制费用进而产生净利的全面衡量尺度。

$$\text{利润率} = \frac{\text{净利润}}{\text{收入总额}}$$

(2) 经营效率比率

经营效率比率也叫经营毛利率，和利润率相比，该比率能更好的衡量管理者的绩效。这一比率是扣除未分配营业费用后的利润除以总收入的结果。

$$\text{经营效率比率} = \frac{\text{扣除未分配营业费用后的利润}}{\text{收入总额}}$$

(3) 资产报酬率

资产报酬率（ROA）是酒店资产获利能力的总括指标。这一比率是净利润与投资总额即资产总额相比。

$$\text{报酬率（ROA）} = \frac{\text{净利润}}{\text{平均资产总额}}$$

ROA 很低可能是利润不足造成的，也可能是资产过多造成的。太高的 ROA 可能意味着资产较旧，需要在近期予以更换，或者意味着需要增加资产以支持和收入的增

长。高与低的确定，常常依据行业平均值来确定，并且通过酒店企业自己的 ROA 描绘出整个时期发展的轮廓。

用利润率与资产周转率相乘也可以求出 ROA 的值：

$$\text{利润率} \times \text{资产周转率} = \text{ROA}$$

三、酒店经营的营业分析

经营效率有助于管理者分析酒店的经营状况。这些比率反映销售（收入）实际组合，并且尽可能的与销售组合目标相比较。而且，营业比率将费用与收入联系起来有助于实施控制。

（1）平均房价

平均房价是客房部的关键比率，简称 ADR。

$$\text{ADR} = \frac{\text{客房收入}}{\text{售出的客房数}}$$

评价实际平均房价的最佳标准是作为当期的客房部经营目标的预算房价。这一平均价格还应该按不同的细分市场分别计算。

（2）平均每间可供出租客房收入

一般来讲，很多酒店经营者很重视客房出租率，因为这一比率能很快显示经营活动的情况。其他比率如 ADR 是酒店经营质量的放映。然而，客房出租率和平均房价本身意义不大。

将客房出租率与 ADR 联合起来叫做 Revpar（平均每间可供出租客房的收入）。计算如下：

$$\text{Revpar} = \frac{\text{客房收入}}{\text{可供出租客房数}}$$

（3）人均消费额

食品服务比率中关键的是人均消费额。这一比率由某一时期食品收入总额除以该时期内供应的顾客数来计算。

$$\text{人均消费额} = \frac{\text{食品收入总额}}{\text{供应的顾客数}}$$

饮料的人均消费额应另加计算，管理部门甚至可以按照不同就餐区域和不同就餐时间分别计算饮料人均消费额。

（4）食品成本率

食品成本率是一个重要的食品经营指标。大多数食品经理主要依赖这一比率去判断食品成本是否合理。

$$\text{食品成本率} = \frac{\text{售出食品的成本}}{\text{食品销售额}}$$

最好将实际成本率同该期的预算百分数进行比较分析，相比得出的正负偏差都应引起管理者的注意。管理者不但要关心超过预算的食品成本率，也要关心低于预算的食品成本率。食品成本率较低可能表示销售的食品质量低于期望质量，或者表示售出的分量少于标准食谱所规定的标准。食品成本率超过目标可能是由于对售出的分量没有进行良好的控制，或是有偷窃、浪费及食品腐烂等等情况。

(5) 饮料成本率

饮料经营的关键比率是饮料成比率。

$$\text{饮料成本率} = \frac{\text{售出饮料的成本}}{\text{饮料销售额}}$$

管理者最好把饮料成本率与该时期预算目标相比。

(6) 人工成本率

酒店最大的费用是人工费。分工费用包括薪水、工资、奖金、工资税以及附加福利。一般的人工成本率由人工成本总额除以收入总额来计算。这一百分数是进行大量比较的基准。为了进行控制，必须按照部门分析人工成本。客房部的人工成本率由客房部人工成本除以客房收入来确定。依次类推。比较这些比率的标准就是预算的成本率。由于人工成本通常是最大的费用，所以必须要紧紧地控制。管理者必须仔细研究实际人工成本率与预算之间的任何偏差。

$$\text{人工成本率} = \frac{\text{部门人工成本}}{\text{部门收入}}$$

四、酒店经营的营运性分析

营运性比率衡量管理者使用各类资源的效率性。管理部门接受所有者委托，运用存货和固定资产（以及其他资产）为所有者创造效益同时向客人提供产品和服务。

(1) 存货周转率

存货周转率表明存货被耗用的决策。在所有的情况都相同的条件下，一般来说，存活周转的越快越好，因为持有存活会使费用增加。存货成本包括储存场所、冷藏、保险、人工费和记录管理等方面的费用。

$$\text{食品存货周转率} = \frac{\text{耗用的食品成本}}{\text{平均食品存货}}$$

$$\text{平均食品存货} = \frac{\text{期初存货} + \text{期末存货}}{2}$$

（2）资产和设备周转率

资产和设备周转率有时称固定资产周转率，它是用当期的总收入除以平均固定资产总额来计算的。

$$\text{固定资产周转率} = \frac{\text{收入总额}}{\text{平均固定资产额}}$$

（3）客房出租率

客房出租率是管理者销售“产品”业绩的主要指标。

$$\text{客房出租率} = \frac{\text{已出租客房数}}{\text{可供出租客房数}}$$

（4）每间客房平均占用率

衡量管理者运用住宿设施能力的另一比率是每间客房平均占用率。

$$\text{每间客房平均占用率} = \frac{\text{入住的客人数量}}{\text{售出的房间数}}$$

（5）倍数出租率

另一种衡量客房多倍出租情况的比率是倍数出租率，有时也粗略的称为“双倍出租率”。这一比率类似于每间客房平均占用率，是用双人或更多人入住一间客房的客房数除以售出的客房数来计算的。

$$\text{倍数出租率} = \frac{\text{双人或多人入住一间客房的客房数}}{\text{售出的客房数}}$$

所有者、债权人和管理者都愿意出租率高，包括客房出租率、每间客房平均占用率和倍数出租率。出租率越高，设施的利用率就越高。人们认为这些比率是酒店经营水平的首要指标。

第二节 饭店经营绩效的评价

综合分析是将具有内在联系得各种财务比率进行系统的加工整理，形成对酒店财务状况和经营业绩的总体评价。酒店财务综合分析一般采用杜邦财务分析体系。

一、酒店财务比率综合分析

综合分析是将具有内在联系得各种财务比率进行系统的加工整理，形成对酒店财

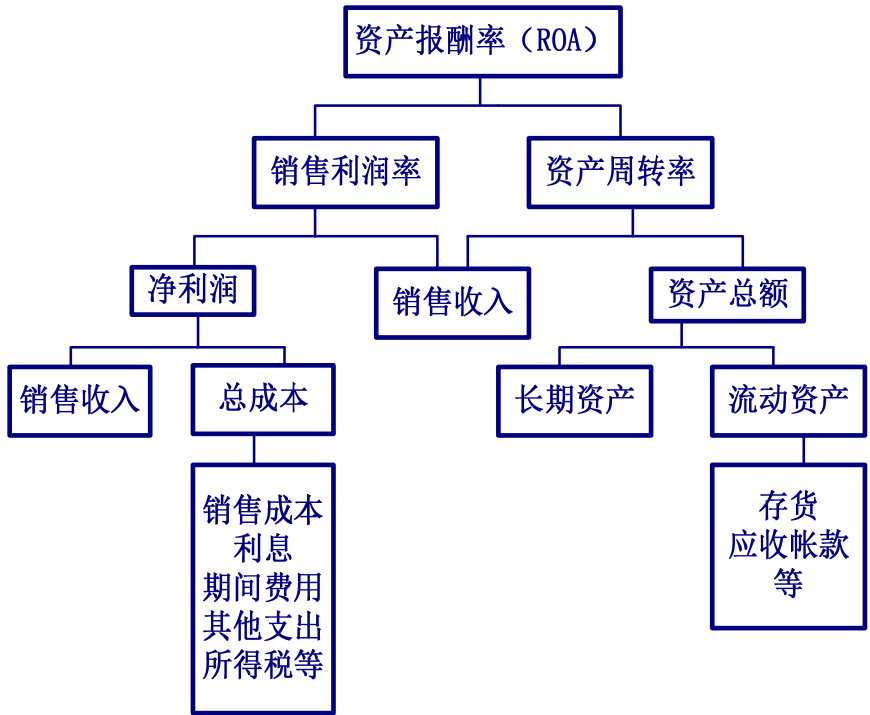
务状况和经营业绩的总体评价。酒店财务综合分析一般采用杜邦财务分析体系。

杜邦分析法是通过几种主要财务比率的关系系统和等式来综合分析酒店财务状况的方法。因美国杜邦公司最先采用这种分析技术，故称杜邦分析法或杜邦系统。杜邦分析法的核心内容是把资金周转快慢和销售利润实现幅度联系起来，并显示这些比率相互影响的情况，以确定资产的盈利情况及其原因。这些内容可以通过杜邦等式和杜邦系统图表示。

1、杜邦等式

$$\begin{aligned} \text{净资产收益率} &= \text{总资产收益率} \times \text{权益乘数} \\ \text{总资产收益率} &= \text{销售利润率} \times \text{总资产周转率} \\ \text{净资产收益率} &= \text{销售利润率} \times \text{总资产周转率} \times \text{权益乘数} \\ \text{权益乘数} &= \text{资产总额} / \text{所有者权益} = 1 / (1 - \text{资产负债率}) \end{aligned}$$

2、杜邦系统图



杜邦分析法通过列示几个主要的相互关系，把资产收益率这一指标进行逐步分解，用以解释指标变动的原因。用一个综合指标更能说明问题，如表 9-1 所示。

表 9-1

比率/年份	2006. 12. 31	2005. 12. 31
资产利润率 (%)	8. 58	9. 6
总资产周转率 (倍)	0. 37	0. 38
净利率 (%)	23. 19	25. 26

某酒店资产 2006 年度的资产利润率比 2005 年度的要低，这是由于总资产周转率和销售利润率，而资产周转率主要是业主方考核的内容，作为管理者主要考察的是净利率。考察以最少的成本取得最大的收入。所以管理者应该注意提高酒店的净利润。

二、月度经营情况分析报告会议制度

1、意义

本制度的基本运行机制是为了促进酒店加强对经营过程的关注和分析，同时也是管理者控制酒店运营的重要依据。

2、要求

1) 1 个经营月召开 1 次。酒店各部门对每月酒店经营状况及时运用比率分析和综合分析方法进行分析和总结，并编制运营月报。

2) 出席人员

总经理、财务部经理、营销部经理、餐饮部经理、客房部经理、前厅部经理、工程部经理、安消部经理、行政部经理。

3) 月报编制应达到以下要求

准备基础数据；

- 年度经营预算当月指标；
- 历史数据；
- 关键指标基准比较；
- 各部门准备本部门的经营数据。

经营分析会的主要议题：

- 财务部经理向与会者通报实际完成的经营业绩与实际发生的费用
- 财务部经理依据营业报表反映的数据，通过与预算、行业标准、竞争对手及历史信息几方面的比照得出一个能让与会者都清晰的酒店经营情况
- 分析原因
- 制订措施

4) 会议如何进行

- 会议主持人：总经理
- 会议发言顺序：

第一步：总经理针对上月的经营情况作概括性发言

第二步：财务部经理/营销部经理通报信息并分析，事件关联部门的经理说明情况或分析原因或提出方法

- 形成会议决议：

对分析出的影响经营的主要问题提出整改方案和会议纪要。

3、通报

管理者对酒店的经营情况进行分析，并在每月的例会上进行讨论。

4、考核

酒店月度经营情况分析报告制度的建立及执行情况将是对管理者工作成效进行考核的内容之一。

小结：

杜邦财务分析体系作为一种综合的酒店业绩财务分析体系，它以酒店的经营业绩财务比率为基础，来逐步分解财务比率的方法，从评价企业绩效最具综合性和代表性的净资产收益率指标出发，利用各主要财务比率指标间的内在有机联系，对企业财务状况及经济效益进行综合系统分析评价。该体系以净资产收益率为龙头，以资产净利率和权益乘数为核心，重点揭示企业获利能力及权益乘数对净资产收益率的影响，以及各相关指标间的相互影响作用关系。该体系层层分解至企业最基本生产要素的使用、成本与费用的构成和企业风险，揭示指标变动的原因和趋势，满足经营者通过财务分析进行绩效评价需要，在经营目标发生异动时能及时查明原因并加以修正，为企

	<p>业经营决策和投资决策指明方向。</p> <p>而为了保证所有这些对于酒店经营状况的分析能够真正的起到控制酒店经营管理的作用，经营情况分析报告会议制度是必须的，它迫使每层经理都要对本部门的经营状况进行定期的分解、分析，然后综合每个经理的分析状况以分析酒店的整体经营状况。</p>
问题讨论	<p>1.下列哪个盈利比率是用净利润除以总收入来计算的，并能测量创造收入和控制费用的管理能力？ A.资产报酬率 B.所有者权益报酬率 C.利润率 D.每股净利</p> <p>2.一家餐馆某月份的食品销售额是 150000 元，食品成本共 25000 元。员工用餐成本和接待成本分别为 350 元和 250 元，这个月份的食品成本率是： A.16.3% B.16.4% C.16.7% D.17.1%</p> <p>3.知道可售客房 100000，已出租客房 60000，入住客人 80000，两人或多人入住一间客房数 10000，根据以上信息，求每间客房平均占用率为： A.0.875 B.1.33 C.1.25 D.1.43</p> <p>4.知道流动资产 200000 元，投资 50000 元，流动资产 100000 元，长期负债 600000，所有者权益 400000，根据以上信息，流动比率是： A.2: 1 B. 1: 2 C. 3: 1 D.0.5 倍</p>

餐饮服务专业技能知识 100 题

一、遇到伤残人进餐厅吃饭时，怎么办？

- 1、及时带客人到离门口较近、方便入坐、方便服务的位子；
- 2、提供必要的帮助，如搀扶、帮助推车、拿物品等；
- 3、不要议论或投以奇异的眼光；
- 4、不论客人就座或离席，都要小心协助客人挪动椅子。

二、客人喜欢的包厢，正好已被预定，怎么办？

- 1、向客人致歉、礼貌地告诉客人此包厢已预定；
- 2、给客人安排其它比较舒适的包厢；
- 3、提醒客人，请客人下次提前预定。

三、遇到带小孩的客人来餐厅用餐时，怎么办？

- 1、把客人带到远离通道的地方；
- 2、马上为小孩取一张儿童椅；
- 3、摆易破损的餐具、杯具、花瓶时，注意不要将其靠近桌沿；送饮料服务时，需配备吸管；
- 4、为客人分汤时，汤碗应放在小孩家长的右手边，避免小孩 直接接触；
- 5、餐厅适当准备一些小玩具，以稳定小孩的情绪。

四、客人就餐但餐厅已经客满，怎么办？

- 1、礼貌地告诉客人餐厅已客满，并征询客人是否先到酒吧或前厅休息处等候；
- 2、领位员要做好候餐客人的登记，请客人看菜单，并提供茶水服务；

- 3、在了解餐厅用餐情况后，要告诉客人大约还要等候的时间，并常给客人以问候；
- 4、一旦有空位，应按先来后到的原则带客人入座；
- 5、如果客人不愿等候，建议客人在本酒店的其它地方用餐；

五、 参加宴会的客人还没到齐时，怎么办？

- 1、问明客人的详细情况后，可安排先到的客人在沙发上休息，并为客人斟茶，摆上烟灰缸；
- 2、协助客人在衣帽间存放衣服，将取衣牌交给客人；
- 3、介绍报刊等阅读物或打开电视机、或播放录像，以供客人消遣。

六、 客人要求服务员介绍菜式时，怎么办？

- 1、应主动、热情、耐心地向客人推荐餐厅的特别菜品，并介绍该菜式的特色及加工制作方法；
- 2、为客人提供关于菜式搭配的建议；
- 3、询问客人酒水的搭配；
- 4、讲话时身体前倾，声音大小适中，不打扰其它客人；
- 5、适时向客人说明价格。

七、 客人要点菜牌上没有的菜时，怎么办？

- 1、向厨师长了解该菜能否马上制作；
- 2、如果厨房暂时无原料，或制作时间较长，要向客人解释清楚，请客人下次预定，并请客人谅解。

八、 在客人点菜过程中，应怎么办？

- 1、细心聆听客人所点的菜式，准确地记录，特别是客人的特殊要求要准确记录，并给客人做好参谋；
- 2、客人点完菜时，要重复一遍客人所点的菜式；
- 3、菜的份数要与客人确认，最后谢谢客人。

九、 客人点菜犹豫不定时，怎么办？

- 1、作为一名服务员，也是推销员，当客人对他所点的食物犹豫不定的时候服务员应运用推销技巧，激发客人食欲；
- 2、可重点向客人介绍菜式的风味特色，但不可老是追问客人“是否来一盘.....”？

十、 用餐的客人急于赶时间，怎么办？

- 1、应急客人之所急，介绍一些制作简单的菜式，并在定单上注明情况，要求厨房、传菜配合，请厨师先做；
- 2、在各项服务上都应快捷，尽量满足客人要求，及时为客人添加饮料，撤换餐盘；
- 3、预先备好帐单，缩短客人结帐时间。

十一、 为老年人或小孩点菜时，怎么办？

因老年人和小孩对食物的消化能力较弱，因此应介绍一些清淡、易于消化、容易食用的菜式，不要介绍那些刺激性强，味道重、带刺多的食物给老人和小孩。

十二、 接待信奉宗教的客人时，怎么办？

- 1、了解客人信奉的是那种宗教，都有什么忌讳（佛教徒食素、伊斯兰教徒不食猪肉、印度教徒不食牛肉）；
- 2、在点单上要特别注明，交代厨师用料时不可冒犯客人的忌讳并注意烹饪用具与厨具的清洁；
- 3、上菜前还要认真检查一下，以免搞错。

十三、 上菜时，台面上一摆满了菜，怎么办？

看看桌上的菜哪些已经快吃完了，征询客人意见后，可以换成小盘。

十四、为客人上汤时，怎么办？

- 1、一般都应为客人分汤；
- 2、分汤时根据客人的人数，选择使用的汤碗，然后把汤均分到汤碗里，并端到客人的餐位上；
- 3、上汤时应注意示意客人，避免把汤溅到客人身上。

十五、遇到有西方客人时用中餐，由于他们使用筷子不熟练，怎么办？

- 1、有西方客人用中餐，应事先准备好西餐餐具；
- 2、根据客人的情况，询问客人是否需要使用刀叉，并及时给提供方便。

十六、宴会临时加人，怎么办？

- 1、应视增加人数的多少，摆上相应的餐具、座椅；
- 2、若原厅房无法容纳，应立即转到合适的空宴会厅；
- 3、若无空厅房，建议将部分客人安排到餐厅比较清静的角落，由专人服务；
- 4、征得客人的同意后，给予调整；
- 5、根据客人增加的人数，调整菜单的金额，并做好客人的参谋。

十七、负责主台的服务员在主宾、主人离席讲话时，怎么办？

- 1、在主宾、主人离席讲话前，要注意先把每位宾客的酒杯斟满；
- 2、在主宾、主人离席讲话时，服务员要斟上一杯酒，放在托盘上，站立在一侧；
- 3、主宾或主人讲话结束时，服务员迅速送上，以便其举杯敬酒。

十八、宾客在宴会期间讲话，怎么办？

- 1、在宾客讲话时，服务员要停止一切服务操作，站立两旁（姿势要端正），保持宴会厅安静；
- 2、与厨房保持联系，让厨师暂缓菜式的制作，传菜员暂缓传送。

十九、宴会结束后，怎么办？

宴会结束后，服务员应礼貌地站在门口送客，为客人指示方向。

二十、宴会进行中，客人提出要增加菜肴，怎么办？

- 1、此时，做好客人的参谋，根据客人的要求，为客人介绍一些制作时间短的菜肴。
- 2、征得客人的同意，立即与厨房联系，菜肴的费用必须另加。

二十一、客人点整瓶的酒时，怎么办？（实操）

- 1、应拿着未开封的酒走到主人的右手边让客人确认，酒商标朝着客人；
- 2、如客人点的是洋酒，还必须让客人确认他所点的洋酒年份，产地等。

二十二、在用餐过程中换烟灰缸，怎么办？（实操）

- 1、当超过两个烟蒂时，需要更换烟灰缸；
- 2、用托盘取两个干净的烟灰缸，走到台边适当的位置；
- 3、用右手拿一个干净的烟灰缸盖住有烟头的烟灰缸，食指按住上面的干净的烟缸，拇指和中指夹住下面的脏烟缸，把两个烟缸一同撤下放入托盘；
- 4、再把另一个干净的烟灰缸放回原来的位置。

二十三、客人用餐结束离席时，怎么办？

- 1、马上迎上去拉椅送客，帮助客人拿取外衣；
- 2、在客人走出餐厅时，服务员都应该向客人问候，问候时应面对客人，点头致意；
- 3、此时，领位员应站在门口，面带微笑，用友善的语气对客人致谢，欢迎客人再次光临并微微地向前鞠躬。

二十四、客人用餐结束离开餐厅后，服务员怎么办？

- 1、检查台面上下和座椅上下是否有客人遗留物品；
- 2、若有遗留物品，通知餐厅经理立即跟客人联系；
- 3、准备拆台，整理桌面。

二十五、两台客人同时需要你服务时，怎么办？

- 1、要做到既要热情、周到，又要忙而不乱；
- 2、服务员要给那些等待的客人以热情、愉快的微笑，在经过他们桌子时应跟他们打个招呼：“我马上就来为您服务”或“对不起，请稍等一会儿”，这样会使客人觉得他们并没有被冷落和怠慢。

二十六、营业时间内，某种食物沽清，怎么办？

- 1、在餐厅营业时间内，某种食物沽清，这时，厨房要通知传菜领班，传菜领班应马上写在沽清板上，并告知餐厅经理或餐厅领班；
- 2、若此时还发现入厨单上有此类清沽的菜，应立即通知餐厅经理或领班出面向客人解释和致歉；
- 3、营业时间内，各员工都应经常注意沽清板上食物的项目。

二十七、客人因等菜时间太长，要求取消食物时，怎么办？

- 1、如果不是点菜单的问题，到厨房了解是否正在烹调。若正在烹调，回复客人请稍后，并告诉客人出菜的准确时间；若未烹调，通知厨房停止烹调，回复客人，并通知餐厅经理取消该菜；
- 2、向客人介绍菜式时，应提及烹调时间较长的菜式，以避免客人等待时间较长而投诉。

二十八、服务员未听清客人点的菜，上错了菜，客人不要，怎么办？

- 1、若客人坚持不要，不可勉强客人；通知厨师优先做出客人想要的那道菜；
- 2、客人点完菜，服务员应向客人复述一遍，以避免此类情况的发生。

二十九、客人在用餐过程中，要求改菜，怎么办？

- 1、对客人的要求，我们要尽量满足；
- 2、通知传菜部了解原菜式是否烹调，若已烹调，应婉言地回绝客人；
- 3、若未烹调，应马上按客人的要求重新填写点菜单交厨房，并通知餐厅经理取消原菜式。
- 4、餐厅服务员把这些菜推荐给别的客人，既能让客人满意也没给餐厅造成损失。

三十、客人认为他所点的菜不是这样的时候，怎么办？

- 1、听取客人的看法，明确客人所要的是什么样的菜；
- 2、因服务员在客人点菜时理解错误或未听清而造成的，应马上为客人重新做，并向客人道歉；
- 3、客人没讲清楚或对菜理解错误而造成的，服务员应该耐心地向客人解释该菜的制作方法 & 菜名的来源，取得客人的理解。

三十一、客人投诉烹饪的食物未熟、过熟或味道不好时，怎么办？

- 1、若食物未煮熟，应马上收回重新煮熟；
- 2、若因食物烹饪过熟或煮得味道不好，应请厨师再煮另一份同样的食物，不再收费；
- 3、如果再煮的食物客人仍不满意，就要建议客人另选其它食物，并向客人表示歉意。

三十二、客人把食物吃完后才投诉，怎么办？

- 1、耐心地听取客人的意见，然后把具体情况汇报餐厅经理；
- 2、经了解客人投诉的情况属实，应先向客人道歉，然后免费给客人上一份果盘或一杯饮品来

补偿过失；

3、若客人是以此手段有意赖帐，则汇报餐厅经理，由餐厅经理出面处理。

三十三、客人点了菜，又因有急事不要了，怎么办？

- 1、立即检查该菜单是否已送到厨房，如该菜尚未开始做，马上取消；
- 2、若已做好，迅速用食品盒打包给客人；或者征求客人的意见是否将食品保留，待办完事再吃，但要请客人先把帐结掉。

三十四、客人在用餐过程中，遇到邻桌的朋友，想挪坐在一起交谈，怎么办？

- 1、遇到这种情况，应尽量方便客人，及时询问客人是否把座位移到一起来；
- 2、客人同意后，要及时转告传菜部、收银台客人转移的情况以免传错菜；
- 3、重新给客人摆台。

三十五、客人喝醉酒时，怎么办？

- 1、客人有喝醉酒的迹象时，服务员应礼貌地拒绝给客人再添加酒水；
- 2、给客人递上热毛巾，并介绍一些不含酒精的饮料，如咖啡、热茶、矿泉水等；
- 3、如有呕吐，应及时清理污物，并提醒醉客的朋友给予关照；
- 4、如有客人在餐厅酗酒闹事，应报告餐厅经理和保安部，以便及时处理。

三十六、客人在用餐时，突然感到不舒服，怎么办？

- 1、照顾好客人并让其在沙发上休息，若客人已休克，不要轻易挪动客人；
- 2、及时打电话通知医疗室的医生来诊断；
- 3、等医生赶到，协助医生送客人离开餐厅到外就诊，以免影响其它客人；
- 4、对客人所用过的菜给予保留，以便现场检验。

三十七、服务中不小心把食物或饮品溅在客人身上，怎么办？

若不小心溅在客人身上，服务员要诚恳地向客人道歉，并立即设法替客人清理，必要时免费为客人把衣服洗干净。

三十八、在用餐过程中，客人不小心碰翻水杯或酒杯时，怎么办？

- 1、马上给予清理，安慰客人；
- 2、用餐巾吸干台面的水渍或酒渍，然后将清洁的餐巾平铺在吸干的位置上；
- 3、重新为客人换个杯子并斟满饮品。

三十九、客人损坏了餐具，怎么办？

- 1、客人损坏餐厅的用具一般都是无意的，服务员应礼貌、客气地安慰客人，而不能责备客人；
- 2、先帮客人清理被损的用具，并适时向客人说明餐具赔偿价格，酌清让客人赔偿，开具发票。（低档餐具除外，可作破损处理）。
- 3、若客人不肯赔偿，或对于个别有意损坏餐具的，应报餐厅经理。

四十、开餐中有电话找在餐厅用餐的客人，怎么办？

- 1、应问清要找的客人的详细情况，如公司或房号、姓名、大约的年龄及特别的长相；
- 2、请打电话的客人稍等；
- 3、根据所提供的资料寻找客人。

四十一、客人擅自拿取餐厅的用具，经指出又不承认，怎么办？

- 1、餐厅的某些用具很新颖别致，出于好奇，有些客人会擅自拿取，当发现这种情况，服务员应马上向领班或经理汇报，由领班有礼貌地向客人耐心说明保管好餐厅物品是服务员的责任，设法让客人自觉交还；

2、若经说明后，客人坚持不承认，应报告餐厅经理处理。

四十二、客人想购买餐厅的用具时，怎么办？

有些外宾，非常喜欢中国别致的餐器或金银器，来到餐厅用餐遇到一件自己喜欢的用具，很想留作纪念品。此时，服务员应说明餐厅的餐具仅供客人使用，可介绍他们到附近商店去买。

四十三、开餐时，客人的小孩在餐厅乱跑，怎么办？

1、开餐时，厨房出来的菜或汤都有较高的温度，易烫伤人，为了安全，遇到小孩到处乱跑，应马上制止；

2、带小孩回到大人的身边，提醒大人要照顾好小孩；

3、若有可能，给小孩准备一点小玩具，稳定其情绪。

四十四、客人在用餐时猜拳或打牌，怎么办？

1、客人在餐厅打牌或猜拳，会破坏餐厅高雅宁静的气氛；

2、服务员应礼貌地上前给予劝止，取得客人的理解和合作，以免影响其它客人；

3、若客人不听劝阻，必须向餐厅经理汇报，由餐厅经理处理。

四十五、客人把洗手茶当作茶水喝了时，怎么办？

1、服务员在上洗手茶时向客人说明，以免误会；

2、若客人在不知的情况下喝了，服务员不要马上上前告诉客人，以免使客人难堪。

四十六、餐厅即将收档，但还有客人在用餐时，怎么办？

1、这时要更加注意对客人的服务，在整理餐具时要轻拿轻放，不要发出响声；

2、到了临收档时，应询问客人是否还需要点菜；

3、不可用关灯、吸尘、收拾餐具等形式来催促客人，应留下专人为客人服务。

四十七、餐厅即将收档，但还有客人要到餐厅吃饭，怎么办？

1、热情、主动地接待客人；

2、马上请客人点菜，点菜时应向客人介绍制作简易、快速的菜式；

3、在进行收档工作时，要轻拿轻放，不可用关灯、吸尘、收拾餐具等形式来催促客人，应留下专人为客人服务。

四十八、客人来餐厅用餐时，已超过用餐时间，怎么办？

1、服务员应礼貌地向客人表示歉意，说明已超过了用餐时间，厨师已下班，并介绍客人到其它仍在营业的餐厅用餐。

2、若时间已很晚，而客人是住店客人，可向客人推荐客房送餐服务。

四十九、用餐时，米饭的供应不足，怎么办？

1、应向客人道歉，并请客人稍等一下；

2、征求客人意见是否以面食等代替；

3、通知厨房迅速蒸出米饭，以满足客人需要。

五十、客人自带食品要求加工，怎么办？

1、若客人自带食品到餐厅要求加工，一般应婉言谢绝；

2、若客人一再坚持，应汇报餐厅经理酌情处理；

3、若同意加工，必须适当收取加工费。

五十一、客人自带酒水来餐厅用餐，怎么办？

1、向客人说明餐厅须按规定收取开瓶服务费 50 元；

2、征得客人同意后，给客人提供相应的酒杯；

3、为客人提供配套的服务，如威士忌一类的酒应送上冰块，加饭酒应给予加热。

五十二、客人用餐后，剩余的食物需要打包，怎么办？

- 1、客人用餐后，服务员应礼貌地询问客人剩余的食物是否需要找包；
- 2、若客人要求打包，应尽快为客人服务，把剩余的菜肴分类用盒子装好，放在打包袋里让客人带走。

五十三、客人把吃剩的食品、饮料留下并要求服务员代为保管，怎么办？

- 1、服务员应礼貌地向客人说明食品饮料容易变质，最好能消费掉；
- 2、建议客人并协助打包，让客人带走。

五十四、客人要求代为保管喝剩的酒水，怎么办？

- 1、应热情地提供方便，并询问客人的公司或房号、姓名等；
- 2、写个牌子挂在酒瓶上，放回存酒处妥善保管；
- 3、了解客人下次光临的时间，并做好登记。

五十五、客人用餐期间，又来了几位客人要求加位时，怎么办？

- 1、应热情招呼客人入座，并提供餐具；
- 2、若餐位不够，应建议客人换一张大台；
- 3、提醒客人是否重新点菜或加菜。

五十六、用餐时客人发生争吵或打架，怎么办？

- 1、立即上前制止，隔离客人；
- 2、把桌上的餐具、酒具移开，以防被吵架双方利用；
- 3、报告餐厅经理，保安部和值班经理。

五十七、遇客人在餐厅跌倒时，怎么办？

- 1、若客人在餐厅跌倒，服务员应马上上前扶起客人；
- 2、视情况询问客人是否需要叫医生。

五十八、遇客人回餐厅寻找遗失的物品时，怎么办？

- 1、问清客人坐过的台号、遗失物品的特征，尽量帮客人寻找；
- 2、与保安部联系，看是否已上交；
- 3、若一时找不到，应请客人留下姓名、房号或联系电话，以便以后如有发现再与客人联系；
- 4、报告保安部与餐厅经理。

五十九、结帐时客人所带的现金不够，怎么办？

- 1、服务员应积极为客人着想，提一些建议，如建议电信公司领导担保或其他结帐方法，或请其中一位客人回去拿钱；
- 2、客人只有一位时，应安排一名男服务员与客人一起去取钱；
- 3、由客人打电话，通知其他人送钱；

六十、客人结帐时，认为价格不合理，怎么办？

- 1、应耐心替客人对帐，向客人解释帐单上的每项收费；
- 2、若是回头客，可请示餐厅经理给予适当的优惠；
- 3、待客人结帐后，有礼貌地向客人表示感谢。

六十一、当客人结帐时，发现菜肴价格提高，客人不多付款，怎么办？

- 1、服务员应礼貌地向客人解释说明价格提高的原因；
- 2、若客人执意坚持不愿多付款，应上报餐厅经理根据客人的情况适当的优惠或打折；

3、遇到价格提高时，应在点菜时巧妙地提醒客人，以保证服务工作的顺利。

六十二、如有宾客嫌菜单上的菜太贵，要打折怎么办？

- 1、向客人介绍餐厅菜品的特色，厨师的资历等优势。
- 2、如有特殊情况，为照顾客人的面子，可在工作权限内打折。
- 3、尽量留住客人。

六十三、上汤菜时，应注意哪些事宜？

- 1、端汤菜不要用抹布垫托，要用垫盘；
- 2、注意拿汤菜时，手指不能浸入汤内；
- 3、汤中若有油沫或糊葱花等物，应用羹匙撇出，切勿用嘴吹除。

六十四、如客人在餐厅用餐后想把茶水拿到客房时，怎么办？

- 1、服务员请客人稍等一下，请示领班后向客人问清房间号，问清几位客人用茶，问清是在餐厅结帐还是到客房再签单。
- 2、然后把茶水、茶杯等用具为客人送到房间（并送上一些餐巾纸）。

六十五、客人饮酒过度，拉着服务员不放怎么处理？

- 1、应先婉言摆脱，并询问客人是否还需要加些菜品或主食；
- 2、最主要的是为客人换些不含酒精的饮料或泡杯浓茶，做到微笑、热情对客服务。
- 3、如客人还是提出无理要求，马上找到领班，视情况可换成男服务员为这桌客人进行服务。
- 4、如客人再次提出无理要求，应马上通知保安部人员。

六十六、请客人的主人已将菜品点好，但被请客人对菜品十分不满，此时许多海鲜已经做好，后被请客人要求重新点菜，如何处理？

- 1、应让请客的主人有足够的面子，让被请客人满意，可以重新点菜；
- 2、然后把主人从包间请到外边，并向客人解释，许多菜品已做成半成品，是否请主人能够把帐结掉；
- 3、如主人不答应，可否考虑先把成本给餐厅结掉，免成本消耗。
- 4、餐厅服务员把这些菜推荐给别的客人，既能让客人满意也没给餐厅造成损失。

六十七、客人来餐厅用餐不小心摔倒或客人撞到门上，造成客人十分不满，怎么办？

- 1、服务员和领位员不能嘲笑客人，应马上询问客人摔伤没有，是否需要去看医生。
- 2、对负责本桌的服务员特别交待，更要亲切、认真地对此客人重点服务。
- 3、领位员要特别注意来往的客人，并请客人小心、慢走，做到微笑、热情并以手势指示进行服务，直到客人满意为止。

六十八、如大人带小孩来用餐，小孩因吃海鲜造成过敏现象（但家长也不知道小孩对海鲜过敏，后又埋怨服务员不应介绍此菜，是服务员的错误），怎样处理和解决？

- 1、应先询问大人是否我们可以帮忙去找医生，或马上去医务室买些药品。
- 2、如家长说不用时，服务员也不要不理睬此事，要十分关心小孩的情况。
- 3、客人用餐完毕后，应请家长多注意小孩的过敏现象，以后来餐厅用餐应点些小孩爱吃的菜式，易消化的食品，让家长满意，并欢迎下次光临餐厅。

六十九、如果多收了客人的钱，如何解决？

主动承认错误，马上把多收的钱还给客人，赠送果盘后并欢迎再次光临。

七十、客人要求取消已订好的宴会时，怎么办？

- 1、须视情况，按酒店的有关规定办理退席手续；

2、在宴会预定时间，应要求客人交纳相当于宴会标准 50% 的预定金，以确保双方的利益。

七十一、两位客人订下同一个宴会厅，怎么办？

- 1、根据先来后到的原则，按订宴会时间，先订先安排；
- 2、按宴会订单的联系电话或房号迅速与另一方取得联系，向对方讲明原因，诚恳地向客人道歉，以得到客人谅解，并向客人介绍另一布局类似的餐厅，征得客人同意，确定下来；
- 3、客人到来时，可免费赠送一道菜或一份果盘。

七十二、遇到衣冠不整、礼貌欠佳的客人来餐厅用餐时，怎么办？

- 1、委婉地提醒客人，同时注意语言艺术：“酒店是接待外宾的窗口，请您和我们一起维护餐厅的良好形象。”
- 2、为客人指引洗手间的位置，请客人整好衣冠；
- 3、告诉客人餐厅将为其保留用餐座位；
- 4、对客人的合作表示谢意。

七十三、客人点的菜已过了季节，怎么办？

- 1、客人点了过季的菜，服务员应礼貌地向客人道歉，说明情况；
- 2、主动向客人介绍其他同味或类似制作方式的菜肴。
- 3、不可回答客人说：“不知道”“没有”等。

七十四、客人问的菜式，服务员不懂，怎么办？

- 1、服务员若不懂，应诚恳地向客人说：“对不起，”并请客人稍等一下；
- 2、然后请教同事或厨师，及时地向客人做解答；
- 3、不可回答客人说：“不知道”“没有”等。

七十五、在宴会开始前才得知个别客人是宗教信徒，怎么办？

- 1、立即征得宴会主办单位负责人的意见，是否另外准备一些特别的菜式，避免冒犯客人的禁忌；
- 2、征得同意后，尽快为客人做好安排。

七十六、客人订了宴会，但过了用餐时间还未到，怎么办？

- 1、马上与有关人员取得联系，查明客人是否取消宴会或推迟赴宴；
- 2、若是宴会延迟，立即通知厨房；
- 3、若是宴会取消，按事先的规定向主办方索赔。

七十七、接到带有个别西菜的中餐宴会单时，怎么办？

- 1、应先到厨房了解出菜的顺序及烹调方法，做到心中有数；
- 2、餐前备好所需的各式中西餐具；
- 3、宴会期间，应与传菜员及厨房的负责厨师密切联系，掌握好出菜的时间。

七十八、开宴时，客人要求更换菜式，怎么办？

- 1、如果一般菜式，可按客人要求给予更换，如果要更换制作特殊的或制作时间较长的菜式，要先与厨师联系，
- 2、若厨师认为可以给予更换应回复客人；如厨师认为来不及制作或此菜式无原料，则要向客人解释，并介绍一些制作时间短、口味类似的品种；
- 3、客人订的菜已准备好，又难以再售出时，应尽量说服客人，以免造成餐厅的损失。

七十九、接规范的分量为客人斟饮品、酒水时，怎么办？

- 1、斟软饮料、啤酒，应该是八分满，且斟啤酒时泡沫不能溢出；

- 2.白葡萄酒类一般斟 6~7 分满;
- 3.红葡萄酒类一般斟 5~6 分满;
- 4.白兰地、威士忌类的酒,一般 2~3 斟分满;
- 5.香槟酒斟 6~7 分满;
- 6、中国红、白酒斟 7~8 分满。

八十、为客人铺口布时,怎么办?

- 1.站在客人右侧,从主宾开始,按顺时针方向有序地进行;
- 2.用右手从餐桌上取下口布,用拇指和食指拿住口布的两角;
- 3.右手在前,左手在后,将口布轻轻展开;
- 4.快速地把口布从客人右侧铺在客人的腿上,不碰到客人身体。

八十一、客人用餐结束时征求客人的意见,怎么办?

- 1、一般由领班主动上前询问客人是否还需要其他的菜式和其它的服务;
- 2、询问客人对菜式和服务有什么意见或建议;
- 3、若客人身份较高,应由主管或经理上前询问客人。

八十二、客人提出食物变质要求取消时,怎么办?

- 1.应该耐心聆听客人的意见,并向客人致歉;
- 2,把食物立即撤回厨房,由厨师长或餐厅经理检验食物是否真的变质;
- 3.若食物确已变质,立即给客人免费赠送类似的菜肴;
- 4.若食物并未变质由餐厅经理出面向客人解释该食品的原料、配料、制作过程和口味特征等。

八十三、客人投诉食物里有虫子时,怎么办?

- 1.马上向客人道歉,即刻将食物撤下,送回厨房通知餐厅经理来处理此事,以征得客人谅解;
- 2.取消该菜,赠送一份同样的食物。

八十四、入厨房的点菜单字迹不清楚时,怎么办?

- 1.点菜单上的字迹不清楚时,不能随意乱猜,以免出差错;
- 2.厨师将点菜单交传菜领班,找到点菜单的发出人,查清楚后重新写好,由传菜部交还厨房。

八十五、若客人把吃剩的食物和骨头、鱼刺等吐在台布上,怎么办?

- 1.客人把吃剩的食物吐在台布上,会影响餐厅的档次及形象,应及时给予清理;
- 2.提醒客人应该吐在骨碟里,注意语言技巧,以免伤害客人的自尊心。

八十六、包餐的团队客人要求加菜、加饮料,怎么办?

- 1.团队餐的菜式、饮料都是事先预订的,若客人自己要加菜、加饮料,应立即通知餐厅经理,由餐厅经理与陪同或领队联系,说明情况;
- 2,由陪同与客人进行协调;
- 3,加菜、加饮料的费用一般是由团队客人自付。

八十七、团队用餐临时取消时,怎么办?

- 1.团队用餐临时取消时,餐厅经理应与前厅销售部取得联系,由前厅销售部和旅行社协商,考虑是否收取损失费;
- 2.如确因飞机、车、船误点等不可抗拒因素而取消订餐,则应立即通知厨房予以取消;
- 3.如人为的差错,必须按规定收取适当的损失补偿费。

八十八、发现客人将物品遗留在餐厅时，怎么办？

1.对于客人遗留的物品，服务员应该妥善地给予保管，并报告当班的领班或餐厅经理并通知保安部，等待客人回来寻找；

2.若当天餐厅打烊时，客人还没有回来寻找，应报告值班经理，并将物品交到保安部。

八十九、客人用餐时，忽然停电，怎么办？

1.一般情况下，停电 15 秒钟后就有酒店应急电源供电，因此服务员应沉着，不应惊慌或惊叫；

2.应设法稳定客人情绪，在应急电源还未提供前，打开餐厅内应急照明灯；

3.恢复供电后，应巡视餐厅，问客人致歉。

九十、当客人在餐厅就餐时，出现报警的警铃声，怎么办？

1.服务员应保持镇静，不可惊慌跑步，造成客人的恐惧；

2.间值班工程人员或保安部了解报警的原因，以便回答客人询问；

3.若是工程部测试报警系统，应向客人做好解释并致以歉意；

4.若是因客人抽烟引起，应把空调的抽风开大，保证气流的畅通。

九十一、用餐期间，出现火警，怎么办？

1.餐厅义务消防员应使用就近的灭火器，扑灭初起火势；

2.立即打电话向消防中心控制室 6898 报警，并向餐厅经理报告火情；

3.疏散客人到安全地点并安抚客人。

九十二、按西餐上菜的顺序上菜，怎么办？

西餐基本的上菜顺序应该按:面包和牛油—开胃头盘—沙律—主菜—甜品—水果—咖啡或奶茶。

九十三、用西餐的客人点菜时，怎么办?(西餐点菜应注意些什么?)

1.首先了解当天的特别介绍及沽清菜式，判断哪位是主人，并询问主人是否开始点菜；

2.请客人点菜时，应注意女士优先，并站在客人的右手边为客人点菜(注意站立姿势)；

3.对客人点的菜，服务员应做详细的记录，特别是客人的特殊要求；

4.每位点完菜后，服务员都应向其重复一遍；

5.若几位朋友一起用餐，须问清客人是分开结帐，还是一起结帐。

九十四、用西餐客人不知道所点的菜该配什么样的酒时，怎么办？

1.服务员应主动以建议的形式征求客人的意见；

2.菜与酒的搭配原则如下：

冷菜 烈性酒

汤 雪利酒

海鲜类 白葡萄酒

肉类 红葡萄酒

甜品 香槟酒

咖啡 白兰地酒

餐后 利乔酒(餐后酒)

九十五、西餐上菜时，怎么办？

1.上菜时，应按西餐上菜的顺序服务；

2.为客人上面包和牛油时应从客人的左手边服务，所有热菜都应加盖；

- 3.上菜时先把菜盖拿起，然后用右手在客人的右边上菜(不可在客人的对面上菜);
- 4.上菜时要报菜名;
- 5.在上第二道菜时，要先撤去用完的前一道菜的菜碟。

九十六、客人投诉三明治太凉了时，怎么办？

1. 服务员应认真聆听客人的投诉，并向客人道歉;
- 2.马上把三明治送入厨房，检查是否是凉的;
- 3.重新制作三明治给客人，注意制作的速度并保持温度。

九十七、客人要签单挂房帐时，怎么办？

- 1.住店的房客用完餐要签单挂房帐时，须持有房卡;

z. 为客人递上笔，并礼貌地提示客人须写清房间号并签名;

3. 检查房号及客人签名是否与房卡相符，并检查房卡的退房日期，核对完毕后，整份帐单交回收银处。

九十八、客人用信用卡结帐时，怎么办？

- 1、首先请客人在帐单上签字（客人同时也要出示信用卡）；服务员将客人已签署的帐单连同信用卡交给收银处；若是国内银行卡必须附身份证；
- 2、收银员应查阅“信用卡停止使用名单”（即黑名单），确认该信用卡的有效期，用压卡机将信用卡的凸字资料印在信用卡的签购单上，并将帐单的总额附在签购单上；
- 3、服务员将帐单和签购单及信用卡送回客人，并要求客人在签购单上签字，等客人签字后，再次核对签署是否正确（与信用卡后面的签字样对照）；
- 4、将签购单的副页（即持卡人存根）连同信用卡及帐单每联一起交给客人，帐单及签购单的其他联交回收银员。

九十九、客人无房卡，用餐后要求签单，怎么办？

- 1、不能以生硬的态度拒绝客人，应请客人稍候，然后立刻打电话与总台联系；
- 2、如查明客人确实属于酒店接待的住店客人，可同意客人签单；
- 3、如查明客人没入住饭店或已退房，应有礼貌地给客人解释，请客人用其他方式结帐。

一〇〇、客人赠送礼物或小费，怎么办？

- 1、应先向客人表示感谢；
- 2、说明酒店规定不允许服务员接受客人礼物或小费；
- 3、客人再次赠送时，应再次表示感谢并及时报告餐厅经理。



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址: www.mhjy.net