

中国饭店管理的战略思考

作者: 邹益民 文件分类: 酒店管理 发表于: 2008-1-5

核心提示: 跨入21世纪,中国饭店将处于一种新的经营环境:日趋成熟的市场经济,渐入佳境的知识经济和势不可当的全球经济。在此背景下,中国饭店将面临新的形势。这主要体现在:①市场空间逐渐扩大。其主要表现为服务对象阶层的日益广泛,国内消费的迅速崛起,全球市场的大门对中国的逐步打开。②消费者日趋成熟。其主要

汇集了一批以《中国旅游业要览》编委成员为核心的中国旅游界一流的专家、学者和权威人士,以2006彩色精装版《中国旅游业要览》、中国旅游信息网、论坛及推广活动等三个层面展开运作,共同打造建立一个跨行业的中国旅游高端交流平台,对中国旅游发展中的前端课题,以及旅游发展中出现的难点、热点,从不同学科领域和角度展开广泛的交流研讨,积极为政府旅游决策和旅游企业的发展建言献策。

推荐文章

- 从实践中寻找规律 用科学理论..
- 监测与预警:为旅游业又好又快..
- 旅游高等院校人才培养 贵在特..
- 消费券非福利 带薪假期不现实
- 2008年旅游经济回顾与20..
- 2008中国饭店业十大发展动..
- 2007年中国酒店产业发展新趋势
- 中国旅游饭店业的投资策略介绍
- 旅游品牌建设研究
- 国际国内外饭店投资管理的成功启示

阅读排行榜

- 中国旅游规划发展状况及前景展望
- 中国旅游业的发展趋势浅谈
- 旅游业软硬文章各不同
- 加强旅游设施建设 提高企业..
- 专业专注打造“西部假期”
- 打造“清文化第一品牌”主题公园
- 舞出龙狮威风 武显中国气派
- 论以科技园区为背景的农业旅游..
- 市场经济条件下风景资源管理体..
- 注重服务细节,创立海悦品牌

跨入21世纪,中国饭店将处于一种新的经营环境:日趋成熟的市场经济,渐入佳境的知识经济和势不可当的全球经济。在此背景下,中国饭店将面临新的形势。这主要体现在:①市场空间逐渐扩大。其主要表现为服务对象阶层的日益广泛,国内消费的迅速崛起,全球市场的大门对中国的逐步打开。②消费者日趋成熟。其主要特征:一是消费者的经验越来越丰富;二是个性化消费需求越来越突出;三是消费者的消费行为越来越精明;四是消费者的自我保护意识越来越强。③市场竞争不断升级。其主要特征为:一是竞争对手进一步增多,既面临非传统饭店产业的挑战,如社会餐饮、社会娱乐、疗养院等方面的冲击;又面临国际饭店集团的进一步挑战,无论是在数量、规模、范围,还是在速度和力度上,都将可能超过中国的第一次改革开放,国内市场国际化,国际竞争国内化将进一步变为现实。二是竞争手段的逐步升级,从最早的数量、规模竞争,发展到价格、质量竞争直至品牌竞争。④市场秩序日趋规范。其主要表现为旅游法规的从无到有,行业管理水平的不断提高,经营规则的日益健全,饭店的经营行为将日趋规范。⑤知识价值日益凸现。其主要表现为科技含量的不断提高,知识管理的举足轻重,人力成本的逐年上升。面对新的形势,中国饭店要乘势而上,首先必须从战略层面思考对策,以明确中国饭店的发展方向。笔者以为,根据中国饭店业的发展趋势,中国的饭店管理者必须思考以下三个基本问题:

一、战略性导向

进入新世纪,中国的饭店已步入了一个战略致胜的年代。其发展战略是否科学,既直接关系到企业经营的成败,也将关系到整个企业的长远发展。饭店发展战略是饭店为了在市场竞争中保持或提高其竞争力,在外部环境和内部条件分析研究的基础上,所确立的发展目标及各种策略的组合。在不同时期、不同的发展阶段,不同饭店所选择的战略各有不同,但都需要考虑总体的发展战略问题。从指导饭店发展的思想而言,中国的饭店大体可分为三个层次:一是利润导向战略,即饭店的各项经营活动以利润为中心的战略。其特点是以企业为主体,急功近利,注重企业的眼前利益。它一般是处于生存阶段的饭店所采取的战略。二是市场导向战略,即以市场需求为中心的战略。其特点是既考虑消费者的需求,也顾及企业的利益,既注重饭店的质量,也顾及企业的成本。这是现阶段中国大多数饭店应选择的战略。三是可持续发展导向战略,即注重三个效益结合、着眼持续协调发展的战略。其特点是立足当前,着眼未来;立足企业,顾及社会;立足国内,放眼全球。这是中国饭店最终应选择的战略。

二、品牌化经营

加入WTO,意味着更多的外资企业进入中国的市场,他们将凭借其品牌、网络等优势,与中国的饭店展开激烈的竞争。中国饭店若想与之抗衡。唯有苦练内功,创造品牌。因为未来的竞争将是品牌的竞争,谁拥有世界著名品牌,谁就掌握了竞争的主动权。所以,中国的饭店管理者必须强化品牌意识,并加快品牌建设的进程。实施饭店的品牌化经营,是一项复杂的系统工程,其关键必须抓好五个基本环节:

1、形象化设计

视觉形象是品牌的外衣,饭店必须高度重视。就目前而言,中国饭店必须注重商标的设计与注册。商标是从法律角度对饭店品牌的保护,属于知识产权。商标从饭店品牌的名称、图案、语音三个方面在法律层面上对饭店品牌进行界定。商标申请注册后就受到法律保护,未经注册人的同意,他人不得擅自使用。一个好的商标有助于饭店品牌形象的树立和传播,饭店品牌的商标设计一般应从以下几方面来考虑:第一,简单易记,紧扣主题,易于传播。至于饭店品牌所包含的内容则是历史与现实的积累,随品牌发展而不断丰富起来的。第二,高度抽象,兼容性强。饭店的商标不能完全限定在特定的内容上,如地名或以所属系统命名等,而应有较强的可解释性或兼容性,随着饭店发展和企业精神内容的变化而不断丰富饭店品牌的内涵。第三,富有创意,避免雷同。若在商标上不易识别,会造成市场上的混乱,而且也会限制自身的发展。如我国饭店中的“国际”“华侨”就是一例。第四,涵义积极,联想丰富。饭店的商标不仅要能抓住饭店产品的主要特点,而且还应注重饭店的情感诉求,最好应设计相应的标识语,如杭州之江度假村的“给您一个真正的假日”,以便给消费者一种独特心理感受。

2、定制化服务

服务是品牌的基础。饭店服务要成为一种品牌,其前提必须深受客人之喜爱,而要实现,质量则是基本条件。随着市场竞争的日益激烈,饭店的服务要求也将随之上升,即从原有的标准化服务上升到定制化服务。

定制化作为一种新的服务方式,其特征主要表现为以下几个方面:①定制化服务是一种个性化的服务。在标准化服务年代,应该说饭店在制订服务规范和标准时,其起点也是从客人的需求为出发的,但是这种需求往往是客人一般的、共同的和静态的需求。而客人的需求是多种多样、瞬息万变的,它具有多样性、多变性、突发性的特点。所以,以此为基础的服务往往很难令客人真正满意。定制化服务要求饭店既要掌握客人共性的、基本的、静态的和显性的需求,又要分析研究客人的个性的、特殊的、动态的和隐性的需求。它强调一对一的针对性服务,提倡“特别的爱献给特别的您”。同时,它强调因时制宜,注重服务过程中的灵活性。②定制化服务是一种人性化的服务。人性化的服务,其关键是必须关注宾客,用心服务。关注宾客,就是要努力“读懂”客人,不能只把客人当作“钱袋”而无视他们的“脑袋”。用心服务,就是要求员工必须时刻把客人放在心上,注意服务过程中的情感交流,充分理解客人的心态,细心观察客人的举动,耐心倾听客人的要求,真心提供真诚的服务,使客人感到服务人员的每一个微笑,每一次问候,每一次服务都是发自肺腑的,真正体现一种独特的人文关怀。③定制化服务是一种极致化的服务。在服务的结果上,标准化服务强调的是规范,即是否达到了标准。而定制化服务强调的是使客人满意,即客人是否感受到物质上的舒适和精神上的舒心。所以定制化服务是以提高客人的满意程度为基本准则,追求的是极致的效果。因此,它要求饭店从业人员在对客服务中,必须发扬“金钥匙”的服务精神,做到尽心精心。所谓精心,就是要求超前思维,竭尽全力,尽自己所能。所谓细心,就是要求注重细节,无微不至,一丝不苟,精益求精,追求尽善尽美。

当然,为了保证投入与产出形成合理的比例,饭店可采取不同的定制服务战略:①大规模定制,即主题饭店,如女士酒店、体育之家等。②局部定制,即局部区域和范围的个性化,如商务楼层、日式楼层、女士楼层、不吸烟区等。③高度定制,即一对一的服

势，既可表现为专人负责，也可表现为服务过程中的高度针对性、灵活性和超常性。

3、文化性经营

超凡脱俗，与众不同，独树一帜的鲜明个性，这是品牌的生命，而个性的关键在于独特的文化，即饭店业务活动中的文化氛围和内涵，这主要体现在有形的物质文化和无形的精神文化两个方面。有形的物质文化主要表现在具有独特的文化艺术氛围的建筑造型、功能设计、装修风格、员工服饰、环境烘托和艺术画廊、音乐厅等文化娱乐设施，以及具有民族文化和西洋文化的菜肴等物质产品。无形的精神文化主要表现在物质文化和服务活动中的思想意识以及经营活动中的独特经营理念与管理文化。

4、立体化营销

品牌的传播，这是树立品牌的必要途径。饭店要创造品牌，就必须提高其知名度和美誉度。饭店必须采取全方位、多角度的立体化营销活动，使饭店在客人乃至整个社会产生极大的影响。饭店的立体化营销，一是要注意宣传公关活动和推广促销活动的有机结合，即一方面要通过宣传公关活动来扩大饭店的影响，改善同各方面的关系，美化饭店的形象，提高饭店的知名度和美誉度；另一方面则要加强推广促销活动，以拓展市场，增加客源，提高市场的占有率。二是要注意策划与销售的紧密结合，即既要加强常规的销售活动，以巩固市场；更要注重营销策划，利用主题营销，创造独特的市场卖点，同时要注意巧妙借力，如与政府“共鸣”，与文艺“联姻”，与体育“携手”，与名人“共舞”等，以达到四两拨千斤之效果；三是要注意“情网”和“电网”的互联，即既要注重传统的人员促销，建立人工的销售渠道；又要注重网络营销，如网络宣传广告、网络订房及各种订房中心等，以广开销售渠道。

5、资产化运作

品牌是一种资产，其必须为饭店企业带来附加利益。为此，饭店应注重品牌资产的运作。一方面要注意品牌资产的评估和保护，以保证饭店品牌建设的投资效应得以及时体现和品牌价值不至于轻易流失；另一方面要注意品牌价值的实现和品牌的延伸，如输出管理、特许经营权转让，以及向其他产业（文体产业、房地产业、清洗业、物业）扩展，实现产业之间的良性互动。

三、精细化管理

经营有方，必须管理有道。中国饭店的管理，既要加强系统化的基础管理，又要注重前沿性的突破。

1、机制性建设

企业经营机制是有关企业经营的各个要素在运行过程中所形成的相互制约、相互作用的联系方式，是一种能够自动而有序地推动企业经营系统发挥作用的内在机理。经营机制是一个有机联系的综合体系，其主要包括经营决策机制、经营动力机制与经营协调机制。完善饭店经营机制，当务之急，一是要加快饭店产权制度的改革，明晰企业的产权关系，承认人力资本的价值，完善企业的法人治理结构增强饭店企业的活力；二是要完善企业内部的组织结构，建立快反型的组织，如项目团队、扁平化的倒三角组织机构、创新型的学习组织等；三是要完善饭店内部的约束和激励机制，构筑企业和员工共同发展的管理平台。

2、文化性渗透

传统管理一般侧重规章制度的建设，而知识经济时代的管理则比较强调企业文化建设。因为其将全面影响着各项管理职能的实现，以及集体效力的发挥。饭店企业文化是指饭店在长期的经营管理实践中，逐步培育形成的，占据主导地位的，并为全体员工所认同和恪守的企业价值观、企业精神、经营思想以及行为规范等的总和。

饭店企业文化建设，除了应注重科学设计和及时总结提炼外，关键在于传播饭店文化，使其深入人心。其基本途径主要有：第一，发挥饭店领导的垂范作用。古人说得好：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从。”上行之则下效之，身教重于言教，饭店领导的言行对饭店员工可以产生强大得示范效应，从而影响饭店文化的建设。因此，饭店领导必须从规范自身的行为着手，用自己得言行作为饭店的文化建设奠定良好的基础。第二，发挥饭店“英雄人物”影响作用。所谓“英雄人物”，指的是群众公认的品德高尚、工作成绩显著、在员工中享有威信的人物。“英雄人物”自身特有的号召力、影响力、感染力，作为饭店员工评判自己思想、行为的一面镜子，在培育饭店员工的共同价值观，形成平等、互助、团结、友爱的气氛，能起到特殊的引导作用。第三，建立完善的饭店文化网络。在建设饭店文化时，必须重视各种非正式组织和团体的作用，如切实抓好各种协会、联谊会、兴趣小组等，建立和健全信息反馈渠道，保证言路畅通，消除不利饭店发展言论滋生的土壤。同时饭店还应利用表彰会、庆祝活动、职代会、团拜会、联欢会等文化载体进行宣传教育。第四，利用饭店重大事件进行传播。饭店在经营管理活动中，往往会出现正面的或是负面的，积极的或是消极的，成功的或是失败的重大事件，饭店应从文化的角度进行认真细致地分析研究，并利用事件总结出的经验和教训，在群众中进行大力渲染，以便给员工带来激奋或心理上的震动，从而使员工认识到饭店文化的重要作用，并能自觉地贯彻落实和推广弘扬。

3、人本化管理

企业之间的竞争，归根到底是人才的竞争，企业的优势，实际上是人才的优势。所以，中国的饭店必须强化以人为本的意识，完善尊重知识、尊重人才的用人机制，造就英雄有用武之地的人才成长环境。根据中国饭店的实际，坚持人本管理，关键是必须坚持人性化管理、能本化管理和职业化管理。

(1) 人性化管理

人性化管理是一种在整个饭店管理过程中充分认识到人性要素，真正“读懂”人性，并以豁达的胸怀和真诚的关怀，给员工以充分的理解、尊重、宽容与关注的管理。它要让员工充分体会到自己不仅仅是上司要求、评价和赏罚的对象，而是上司尊重、理解和关心的对象，即要懂得尊重员工、理解员工、关注员工。

尊重员工，首先表现在对员工价值的肯定。人无完人，每个人都有自己的长处和短处。管理者应该善于发现每位员工的长处，并通过授权等方式创造环境帮助员工发挥潜能，而不是老对员工的短处大加指责。其次表现在对员工的“自主性”的肯定，即要把员工当作独立自主的人加以尊重、信任。饭店应通过一定的形式让员工参与决策，建立一种企业与员工的关联体系，并允许员工可以适当根据饭店的发展战略和目标，自主制订计划、实施控制、实现目标，即“自己管自己”。再次表现在对员工的“个体性”的肯定，即更多地关注员工作为独特个体存在。事实上，员工经常考虑的是个人的地位、个人的利益、个人的价值，因为人们大都喜欢自己被当作个别的人而受到特殊的对待。因此，管理者在日常的工作中应多从“个体”心态出发加以管理。总之，饭店管理者应该认识到“只要你觉得他重要，他就会重要”。尊重和信任每位员工，他们就会心情舒畅地为饭店做贡献。

理解员工，就是要了解你的员工，谅解你的员工。“了解”和“谅解”比“尊重”和“信任”更能拉近员工与上司之间的距离。在当今饭店“人上人”的服务氛围下，上司对员工的理解显得尤为重要。特别是在处理客人投诉时，管理者既要注意给客人面子，但也要注意维护员工的自尊心，避免员工产生人格剥夺感。对由于客观原因造成的工作过失，要以博大的胸怀去包容谅解，并给予技术上的支持。只有“将心比心”理解员工，“设身处地”为员工的利益着想，员工才能感受到莫大的欣慰。

关注员工，就是要关心你的员工，帮助你的员工。没有人不需要别人的关心、支持和帮助。饭店员工也需要这种“有责任感”的关心。除此之外，饭店还应该关注员工职业生涯的设计，帮助员工正确择业，提高技能，使他们成为真正有用的人。

(2) 能本化管理

能本化管理，简言之就是以能力为本位的管理。其主要包括以下几层含义：一是把人的能力作为首要管理对象，把人的能力作为管理的根本出发点；二是把提高人的能力作为管理的首要目标，把人的能力提高和发挥程度作为评价组织绩效的首要标准；三是把提高和发挥能力作为主要激励手段。实施能本化管理，关键必须建立三项机制：一是能力发现机制。即根据组织发展需要和个人能力现

状，确定组织认可的能力范围，在此基础上，采用一定的方式方法，科学地测定每个员工的能力总量和结构状况。二是能力使用机制。即在对员工的个人能力进行科学测定的基础上，对具有不同能力的员工给予不同的岗位，并给予不同的待遇。三是能力开发机制。即按照组织长远发展的需要，采取各种有效措施促使员工不断培养和提高现有能力，并把潜在能力转化为现实能力。

(3) 职业化管理

职业化管理，就是要注重培养适应饭店行业性质的饭店人，并逐步实现重要岗位的职业化制。任何行业均有其自身的业务特点和运行规律，要求从事该行业的人具有特定的素质要求。所以，饭店企业的培训，必须注重职业素养的塑造，即要注重培养饭店员工的职业意识、职业思维、职业心态、职业习惯、职业规范等。当然，在塑造中必须注意不同层次岗位员工的不同专业特点和要求。与此同时，中国饭店业还必须建立和完善类似于中国足球职业球员转会制的饭店职业人的约束和激励机制，以保证饭店职业人的既相对稳定，又能有序流动。

[关于我们](#) - [诚聘英才](#) - [招商合作](#) - [付款方式](#) - [版权声明](#) - [网站导航](#) - [会员服务](#) - [广告服务](#) - [联系我们](#)

中国旅游信息网 《中国旅游业要览》编辑委员会 版权所有 © 1997-2009 电子邮箱: yl@cthy.com hotel@cthy.com

中国旅游信息网 总部地址: 广州麓景路广州大学裕达隆大楼1908室 邮编: 510091

商务部地址: 广州市珠江新城华强路3号富力盈力大厦(史丹尼国际公寓)南塔1214室 邮编: 510630

电话: 020-83480181 酒店预订: 020-83480900 传真: 020-83504530

粤ICP备05068776号

热门城市酒店	北京酒店预订	广州酒店预订	上海酒店预订	深圳酒店预订	杭州酒店预订	三亚酒店预订	香港酒店预订	长春酒店预订	张家界酒店预订
	成都酒店预订	青岛酒店预订	大连酒店预订	苏州酒店预订	南京酒店预订	重庆酒店预订	东莞酒店预订	福州酒店预订	哈尔滨酒店预订
	宁波酒店预订	温州酒店预订	沈阳酒店预订	天津酒店预订	武汉酒店预订	厦门酒店预订	太原酒店预订	南宁酒店预订	九寨沟酒店预订
	郑州酒店预订	澳门酒店预订	西安酒店预订	珠海酒店预订	昆明酒店预订	桂林酒店预订	长沙酒店预订	长沙酒店预订	石家庄酒店预订