

模块三



基层管理

模块简释

此模块是饭店前厅服务的基层管理内容,主要有前厅销售管理、前厅服务质量管理和前厅信息管理三个方面,通过该模块的学习,帮助学生了解前厅基层管理人员的主要职责和工作规范,提高对客服务的管理能力。

学习目标

知识目标

- (1) 了解客房定价调控;
- (2) 熟悉前厅销售的内容与要求;
- (3) 掌握前厅销售的流程与技巧;
- (4) 掌握前厅服务质量的概念;
- (5) 熟悉前厅服务质量的内容与特点;
- (6) 了解前厅服务质量控制的原则、任务和过程;
- (7) 掌握前厅全面质量管理;
- (8) 了解前厅信息管理的内容、基本要求和方法;
- (9) 熟悉前厅部与其他部门的信息沟通;
- (10) 了解计算机技术在前厅部的应用。

技能目标

- (1) 熟练地为客人推销客房;
- (2) 熟练地针对不同类型的客人提供有针对性的客房销售个性化服务;
- (3) 提高前厅对客服务的质量;

- (4) 熟练地针对不同类型的客人提供有针对性的前厅服务；
- (5) 能够运用酒店前台操作软件进行客房预订、入住接待、结账离店等服务。

素质目标

- (1) 能够运用客房定价的方法估算客房价格；
- (2) 能够有效地向客人推销客房,培养顾客至上的观念,提高与宾客打交道的职业素养；
- (3) 能够有效地向客人提供前厅服务,能够运用前厅服务质量的有关知识提升服务水平。

学习情境 1 前厅销售管理

前厅部的首要功能是销售饭店客房及饭店其他产品,其销售特点表现在饭店特定的工作范围内,通过员工礼貌、高效、周到的服务来促进或实现销售。前厅每位员工都是销售员,都应利用自身的优势条件,熟悉和掌握工作范围的销售要求、程序和技巧,适时、成功地进行销售,以实现饭店收益最大化。

客房收入是饭店的主要收益之一,根据客房产品的特点、成本、市场供求及竞争等因素制定合理的房价,是饭店经营管理中的一项重要任务。前厅销售人员必须熟悉房价的基本构成和客房定价方法,掌握饭店房价的种类,严格执行饭店的房价政策。

理解前厅销售的内容和掌握销售技巧是前厅销售的基础,它贯穿于前厅对客户服务的全过程。从销售角度出发,前厅部的工作不仅仅是接受客人预订客房、为客人办理入住登记手续,还要在熟悉客房销售要求和程序的基础上善于分析客人的特点、消费心理、需求,并兼顾客人和饭店双方的利益,运用销售艺术,有效地推销饭店的客房及饭店其他产品。

任务 1-1 客房定价调控

一、房价形成与定价方法

(一) 房价形成

客房价格是由客房商品成本和利润构成的。其中,客房商品的成本项目通常包

括建筑投资及由此支付的利息、客房设备及其折旧费、保养修缮费、物资用品费、土地使用费、经营管理费、员工工资福利费、保险费和营业税；而利润则是指所得税和客房利润两方面。

（二）定价方法

饭店客房定价的方法有很多，常用的有以下几种。

1. 随行就市法

随行就市法是饭店以同一地区、同一档次的竞争对手的客房价格作为定价的依据，不依据本饭店的成本和需求状况而定房价的方法，其目的是保证效益，减少风险。

2. 千分之一法

千分之一法也称建筑成本定价法，是根据饭店建筑总成本来制定房价的方法。饭店建筑总成本既包括建筑材料、设备费用，还包括内部装修及各种用具费用、所耗用的技术费用、人工费用、建造中的资金利息等。计算公式为：

$$\text{客房价格} = \frac{\text{饭店建筑成本}}{\text{饭店客房数}} \times 1\%$$

例如，某饭店建筑总成本为 1 亿美元，客房总数为 800 间，则

$$\text{客房价格} = 100\,000\,000 / 800 \times 1\% = 125 (\text{美元})$$

特别提示

千分之一法是人们长期在饭店建设经营管理实践中总结出的一般规律，这种定价方法非常简单，其理论依据是预计饭店在正常经营状况下经过 n 年，饭店的总建设成本通过客房的销售得以收回，而没有考虑饭店的实际经营费用、供求关系、市场状况、饭店客房、餐饮、娱乐设施等规模和投资比例的差异等。因此，此定价方法一般仅作为制定房价的基础，在使用时，还应综合分析其他各种因素，以求定价的合理性、科学性和竞争性。

实训练习

某饭店有客房 300 间，建造成本为 900 万美元，请用千分之一法计算平均房价。

要求：

- (1) 正确运用计算公式；
- (2) 计算准确。

3. 盈亏平衡定价法

盈亏平衡定价法指的是饭店在既定的固定成本、平均变动成本和客房产品估计

销量的条件下,实现销售收入与总成本相等时的客房价格,也就是饭店收支平衡时的客房产品价格。计算公式为

$$\text{单位产品价格} = \frac{\text{固定成本总额}}{\text{预计销量}} + \text{单位变动成本}$$

例如,某饭店有客房 400 间,每间客房分摊固定成本为 150 元,单位变动成本为 40 元,饭店年均出租率为 70%,问饭店房价定为多少才能使饭店盈利?

解:
$$\text{饭店定价} = \frac{150 \times 400}{400 \times 70\%} + 40 \approx 254 (\text{元})$$



实训练习

某饭店有客房 300 间,每间客房分摊固定成本为 100 元,单位变动成本为 30 元,饭店年均出租率为 70%,问饭店房价定为多少才能使饭店盈利?

要求:

- (1) 正确运用计算公式;
- (2) 计算准确。

4. 成本加成定价法

成本加成定价法,也称“成本基数法”,它是按客房产品的成本加上若干百分比的加成本进行定价的一种方法。计算公式为

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

按照这种定价方法,饭店客房价格可分以下 3 步来确定。

- (1) 估算单位客房产品每天的变动成本。
- (2) 估算单位客房产品每天的固定成本,即

$$\text{每间客房每天固定成本} = \frac{\text{全部客房全年固定成本总额}}{\text{客房数} \times \text{年日历天数} \times \text{出租率}}$$

(3) 单位变动成本加上单位固定成本就可获得单位产品的全部成本,全部成本加上成本加成本,就可获得客房价格。

例如,某宾馆有客房 600 间,全部客房年度固定成本总额为 3 000 万元,单位变动成本为 80 元/(间·天),预计全年客房出租率为 70%,成本利润率为 30%,营业税率为 5%,试求客房的价格 P 。

解: 根据所给数据和公式,计算如下:

$$P = \frac{\left(\frac{30\,000\,000}{600 \times 365 \times 70\%} + 80 \right) (1 + 30\%)}{1 - 5\%} \approx \frac{358.4}{0.95} \approx 377.3 (\text{元/间} \cdot \text{天})$$

5. 需求差异定价法

需求差异定价法是以市场需求为导向,以客人对饭店客房价值的认同和理解程度为依据,判定出多种有差异的客房价格,来满足不同客人的需求。它包括以下

几种。

(1) 理解价值定价法。理解价值定价法是指根据客人对客房产品价格的理解和接受程度来定价的一种方法。饭店产品的特殊性导致只有饭店产品的质量、服务水平、价格和客人的主观感受、认识理解水平大体一致时,客人才会接受;反之,如果定价超过了客人对产品的理解价值,客人就不会接受。理解价值定价法的关键是如何测定客人对客房产品的理解价值。

(2) 区分需求定价法。区分需求定价法是指在客房产品成本相同或差别不大的情况下,根据客人对同一客房产品的效用评价差别来制定差别价格。它包括:①同一客房产品对不同客人的差别定价;②同一客房产品对不同位置的差别定价;③同一客房产品对不同时间的差别定价;④同一客房产品在增加微小服务上的差别定价。

(3) 声望定价法。声望定价法指的是一些高星级饭店有意识地把某些客房产品的价格定得高些,如总统套房、豪华套房等,从而提高客房产品及饭店的档次与声望。这种定价法的依据在于:客人经常认为“一分钱一分货”,并把价格高低看作产品质量的标志。同时,有些客人把购买高价产品作为提高自己声望的一种手段,这种定价可以迎合这些消费者“求名”的心理。

(4) 分级定价法。分级定价法是指把客房产品分为几档,每档定一个价格。这样标价,不但可以使消费者感到各种价格反映了产品质量的差别,而且可以简化他们选购产品的过程。饭店经常采用这种定价法来确定房价结构,对客房分级定等,制定不同价格,以吸引对房价有不同需求的客人。

综上所述,要想确保需求差异定价取得成功,饭店就应设计出不同等级的客房,并具有各自的风格特点,同时,能为客人提供较宽的价格幅度,让客人有选择合适价格的余地。在实际销售过程中,前厅销售人员应想方设法让客人相信房价差异是合理的、可接受的。

二、房价的调控

(一) 影响房价制定的因素

饭店在制定房价时,应考虑到下列影响房价的因素。

1. 定价目标

客房定价目标由饭店市场经营的目标所决定,是指导饭店客房产品定价的首要因素。它包括利润导向、竞争导向、销售额导向、成本导向等多种定价目标。

2. 成本水平

成本是定价的重要依据。客房产品定价时,必须考虑其成本水平。成本通常是