

第六章 酒店内部营销

主讲人：林赞

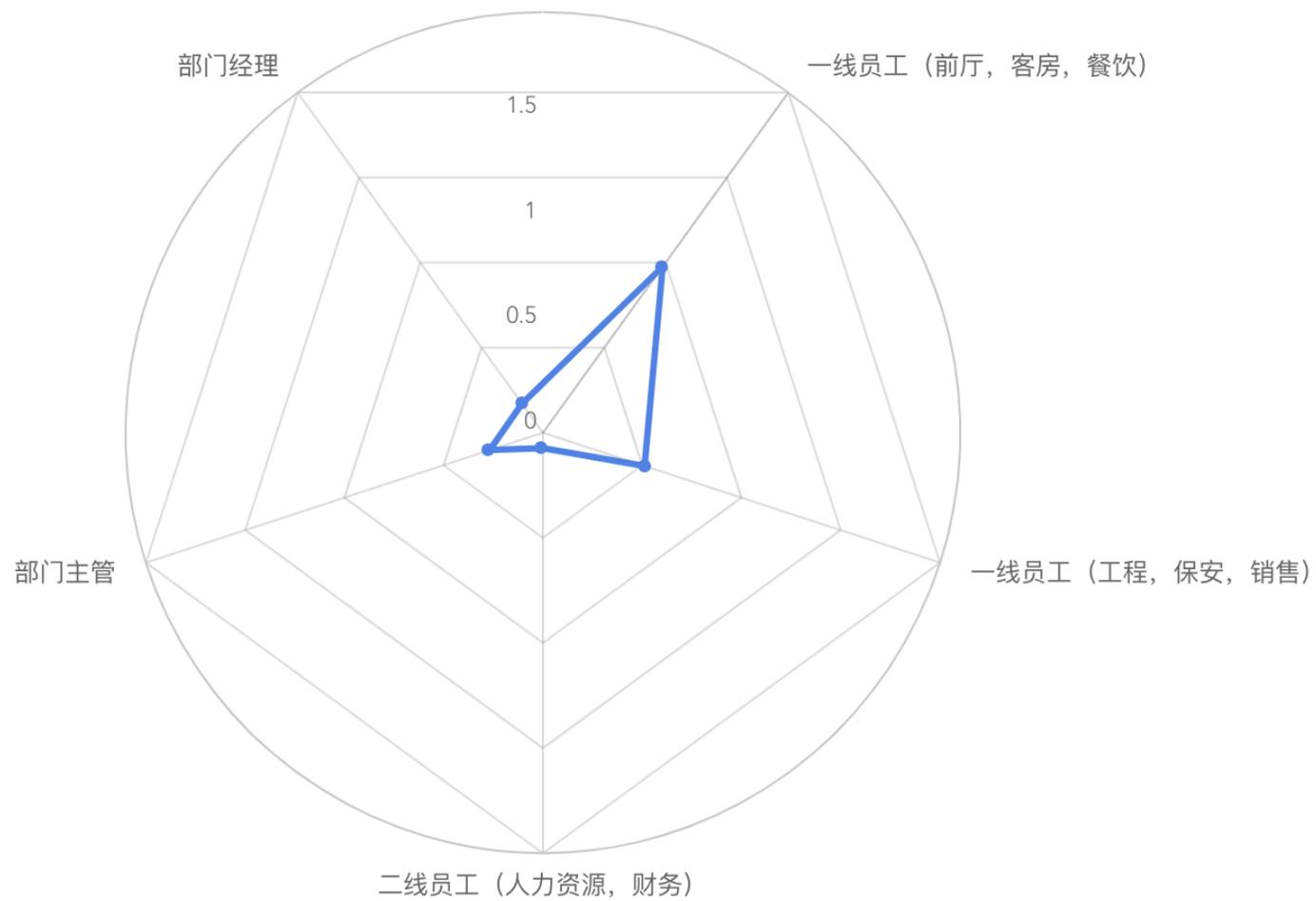


课程内容

- ▶ 讨论酒店内部的市场营销
- ▶ 解释酒店内部销售的重要性
- ▶ 指明总经理的态度和制定的方向会如何影响酒店内部销售
- ▶ 描述员工在酒店内部销售的作用并知名与客户积极互动的必要性
- ▶ 确认三种升级服务的措施
- ▶ 讨论建议性销售
- ▶ 解释交叉销售
- ▶ 描述能激励员工销售的措施
- ▶ 例举酒店内部产品销售并解释产品应摆放的位置
- ▶ 例举特殊客户服务和酒店内部的促销活动

重难点：

- ▶ 重点：处理酒店非常规性业务
- ▶ 难点：
 - 1、区别传统企业组织结构以及服务企业内部营销组织结构
 - 2、理解为什么酒店员工是酒店产品的一部分



服务人员和内部营销

- ▶ 第一节 服务人员与顾客的关系
- ▶ 第二节 内部营销
- ▶ 第三节 服务人员的条件

第一节 服务人员与顾客的关系

- ▶ 一、服务人员、顾客对服务企业的作用
- ▶ 二、真实瞬间



一、服务人员与顾客的关系

- ▶ 服务活动依靠服务人员与顾客的交往实现
- ▶ 由于服务的无形性特征，顾客没有什么其他东西作为评价服务质量的基础
- ▶ 由于服务缺乏有形实体来供顾客去鉴别，顾客往往将服务组织的工作人员等同于服务本身。

传统企业组织结构与服务型企业的组织结构对比图



传统企业组织结构



服务导向企业组织结构

1.1 服务企业人力资源管理的重要性

- ▶ 员工的满意度与企业内部质量有关
- ▶ 员工的忠诚度与员工的满意度有关
- ▶ 员工的生产效率与员工的忠诚度有关
- ▶ 服务的价值与员工的生产效率有关

1.2服务人员的细分

- ▶ 从顾客的角度分类：必需与顾客接触员工和不需要与顾客直接接触的员工
- ▶ 与顾客发生直接接触的员工，对顾客的服务感知影响最大
- ▶ 服务员工通过他们的业务技能和社交技巧，来为服务质量提供保证。
- ▶ 一线服务人员的业务技能与社交技巧，影响到顾客对服务质量的感知。

二、真实瞬间 (moment of truth)

- ▶ 雇员与顾客接触的瞬间
- ▶ 公司已经不能再控制所发生的一切



2.1 真实瞬间

- ▶ 在特定的时间和特定的地点，服务供应方抓住机会向顾客展示其服务质量。
- ▶ 影响真实瞬间的因素
 - 员工：生活经历、个人愿望、形象、多重角色
 - 顾客：个人需求、口碑、形象、以往经历
- ▶ 真实瞬间的重要性
 - 积极的真实瞬间，强化顾客关系
 - 消极的真实瞬间，破坏顾客关系并导致经营业绩滑坡。

2.2 真实瞬间的整体活动保证

- ▶ 服务人员与顾客的交互作用决定真实瞬间的好坏，但真实瞬间同样依赖于其他资源和职能所提供的支持。
- ▶ 发展和保持一种间接控制，创造一种氛围，即工作气氛和道德规范——实现间接的控制，让员工感到服务是指导他们思考和行为的规范
- ▶ 向员工提供必要的知识、技能和指导，以便员工在与顾客的接触中正确管理自己的质量。

第二节 内部营销

- ▶ 一、内部营销的概念
- ▶ 二、态度管理和沟通管理
- ▶ 三、内部营销的特点和作用
- ▶ 四、内部营销进程

一、内部营销的概念

- ▶ 成功地雇佣、训练和尽可能激励员工很好地为顾客服务的工作（科特勒）。向内部人员提供良好的服务和加强与内部人员的互动关系，以便一致对外地开展外部的服务营销
- ▶ 内部营销过程实际上就是对服务营销组合中人员要素的管理过程。
- ▶ 内部营销的两个要点：企业员工在内部受到最好服务和向外部提供最好服务时，企业的运作可以达到最优；所有员工一致地认同机构的任务、战略和目标，并在对顾客的服务中成为企业的忠实代理人。

前台的接待人员、餐厅的服务员、
门童、客房服务人员等，都是饭店
产品的一部分



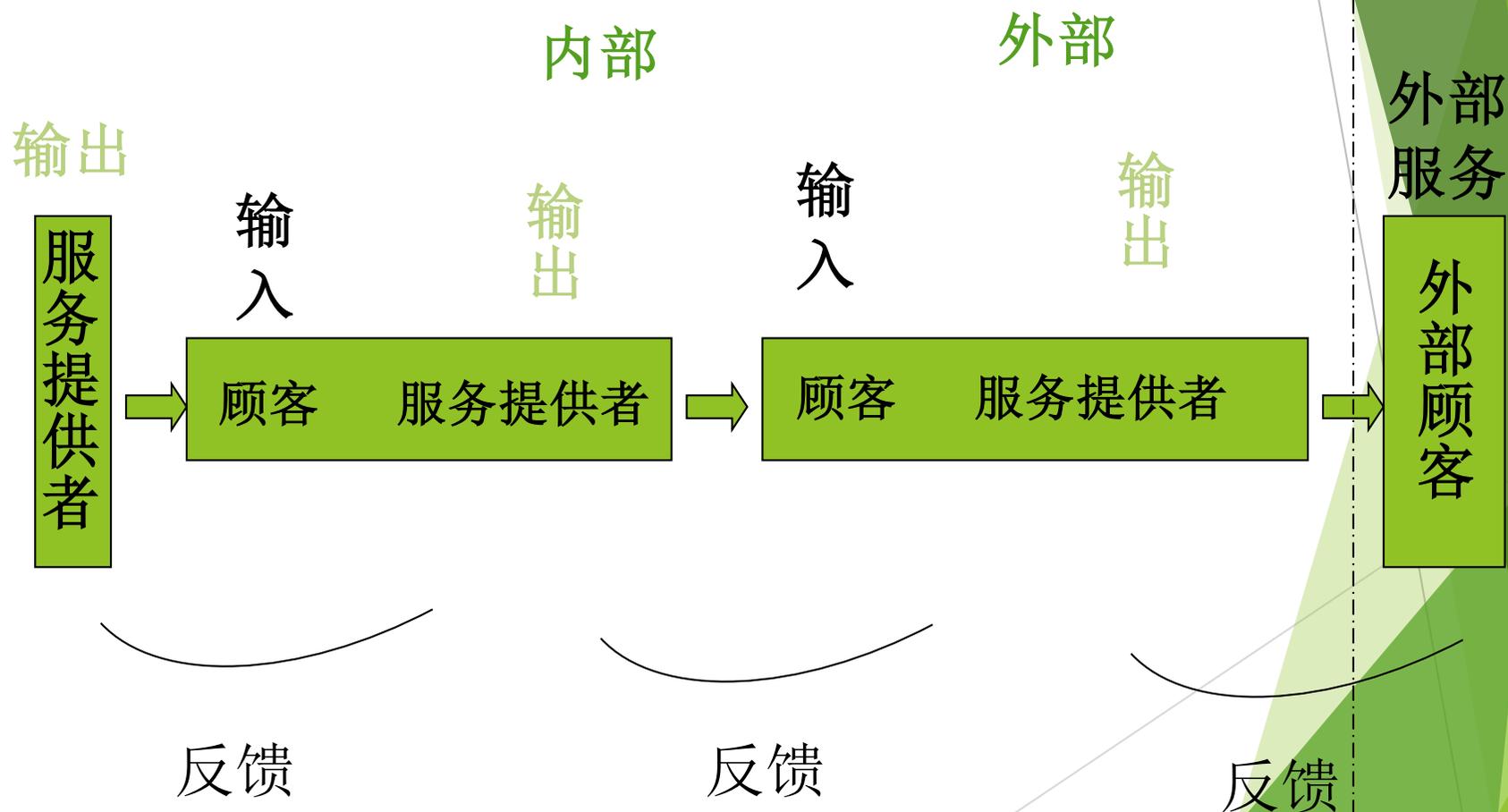
常规业务 与 非常规性业务

- ▶ **常规性业务:**指规范的或日常的交易活动，可以通过培训以及员工守则告诉员工如何处理。
- ▶ **非常规性业务:**非常规性业务顾客提出的那种特殊的、通常是员工第一次遇到的业务。这种业务多种多样，培训是无法涵盖的。

内部营销的本质

- ▶ 内部营销是一项管理战略，其核心是发展对员工的顾客意识，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
- ▶ 内部营销的宗旨是把员工当作顾客看待，它是创造”工作产品“使其符合个人需求的策略
- ▶ 内部营销的最终策略是把员工培养成“真正的顾客”

内部顾客



动态实务案例案例讨论

内部营销的功能目标

▶ 核心目标

——争取到自动自发又具有顾客意识的员工

▶ 策略层次目标

——创造一种内部环境，以促使员工之间维持顾客意识和销售关心度

▶ 战术层次目标

——向员工推销服务、支援服务、宣传并激励营销工作。

二、态度管理和沟通管理

► 态度管理

——员工对顾客意识和 service 观念的态度和动机需要进行管理。态度管理经常支配着企业内部营销中为取得竞争优势而推进的服务战略。

► 沟通管理

——经理、接待员和支持人员需要大量的信息，以便其能执行作为领导或经理、或是内部和外部顾客的服务提供者的任务。

三、内部营销的特点和作用（1）

- 1、不是孤立进行的，而与服务质量创新、改善服务的计划和扩大业务的战略结合起来进行的。
- 2、是有组织的行为，但也伴随着许多个别的、自发的创造性行为。
- 3、成功的关键是沟通。
- 4、对建立差异化竞争优势起到关键作用。
- 5、对减少机构内各职能部门之间的矛盾有重要作用。

三、内部营销的特点和作用（2）

- ▶ 6、 是一个探索的过程，她引导员工形成自己的见解。
- ▶ 7、 是一种渐进的改革，它逐步地削减机构内部上下、左右之间的隔阂。它对营销与生产之间的平衡起到重要作用。
- ▶ 8、 有利于发扬创新精神。
- ▶ 9、 取得更大成功的条件是员工高度的责任感、合作精神和管理上比较开放。

四、内部营销进程（1）

▶ 竞争人才

——聘用尽可能优秀的人来实施服务是服务营销的关键

——确定恰当的选择标准

——使用多种方法获取目标员工

▶ 提供形象展示

——找出某些有价值的事，并积极热情地向员工宣传，如服务人员统一着装

四、内部营销进程（2）

▶ 为履行服务而培训职员

——使员工能详尽了解服务战略的运作，以及每个人与其他人、公司的其他功能部门及顾客相联系情况下的角色。在这方面必须培育服务导向价值观

——建立并促使员工对于服务战略和兼职营销人员工作的良好态度

——建立和增进员工间的沟通、销售和服务技能。

培训原则

- ▶ 以数据指导
- ▶ 使用多种学习方法
- ▶ 使用角色范例
- ▶ 学习制度化
- ▶ 评价和调整

四、内部营销进程（3）

▶ 集体协作

——员工之间相互的交谈是针对服务热情耗尽的最有力的矫正方法

——集体工作往往使人恢复活力，并且有激励作用，协作劳动也充满乐趣

——集体协作支撑起服务愿望的一种方法是加强服务能力，服务人员必须帮助顾客，组织中的其他人必须帮助服务人员。集体协作加强了内部服务。

四、内部营销进程（4）

▶ 调节自由因素

——统治性的管理削弱了员工对管理人员的信任，限制了员工个人的发展和创造力的发挥，

——统治性的成文管理，通常并不能使最终顾客受益

——管理人员有时也需要向服务人员分权，即就是给予员工对顾客需求作出反应的权力

分权的优点

- ▶ 分权是指与一线员工共享信息、回报、知识和权利的管理实践，她使一线员工更好地对顾客需求和期望作出反应
- ▶ 在服务提供过程中更快速地对顾客需求做出反应
- ▶ 在服务补救过程中更迅速地对不满意顾客做出反应
- ▶ 员工会对他们的工作和他们自己更满意
- ▶ 服务员工会更热情友善地对待顾客
- ▶ 被授权的员工是创新思想的宝贵源泉
- ▶ 影响巨大的口头宣传与顾客的保留。

分权的成本

- ▶ 员工选择与培训投资的增加
- ▶ 劳动力成本的提高
- ▶ 缓慢或缺乏一致性的服务
- ▶ 可能违背公平竞争
- ▶ 过分或错误的决定

四、内部营销进程（5）

- ▶ 绩效评估和奖励（评估）
- ▶ 所做评价与服务水准直接相关
- ▶ 服务提供者要为履行其服务职能做好准备
- ▶ 所用评估方法的实用性和公正性由服务提供者输入
- ▶ 向评估对象解释所用的评估方法
- ▶ 持续不断地对评估进行管理
- ▶ 在工作群体中，绩效评估应尽可能统一
- ▶ 使用多种评估方法，克服单独使用的缺点

四、内部营销进程（6）

► 奖励

- 把奖励同公司的形象和策略联系在一起
- 对称职性支出（对做了某一工作的补偿）和奖励性支出（对突出的工作行为的补偿）加以区别
- 运用多种方法奖励杰出的工作行为
- 诚心地对员工成绩表示承认
- 强调积极性
- 给每个人得奖的机会
- 奖励集体，而不是单单奖励个人。

► 了解内部顾客

第三节 服务人员的条件

- ▶ 一、销售人员的条件
- ▶ 二、 服务人员的服务技巧
- ▶ 三、服务人员的职能

一、销售人员的条件

- ▶ 促成购买决定的能力
 - 百折不挠地坚持
 - 对自己和自己推销的产品有坚定的自信心
- ▶ 内在激励
 - 猎人般渴望猎物的本能，极富竞争性、目标专注、有反叛精神的心理品质
- ▶ 自我约束的工作习惯
- ▶ 建立关系的能力
- ▶ ——业务能力（完成工作和推动工作完成的强大心理推动力）和社交技巧（设身处地、耐心、关心人、负责、善于倾听、甚至诚实）。

二、服务人员的服务技巧

- ▶ 业务技能 ——对其所完成工作的精通程度
- ▶ 社交技巧——他们与顾客及同事的沟通方法
- ▶ 顾客有时的确无法评价服务员工的业务技能
- ▶ 许多服务复杂到顾客难以准确判断其所享受的服务是否依赖一定的技术来完成
- ▶ 一个服务人员所应用的业务技能通常存在微小差别，所以使前台员工的社交技巧变得更为重要。

三、服务人员的职能

- ▶ 服务人员的主要职能是向各种类型的顾客提供服务
- ▶ 服务人员在服务活动中有两个努力目标：尽力说服服务对象购买产品；尽力迎合顾客的心理，与顾客建立良好的人际关系
- ▶ 每个销售人员对这两个目标的侧重是不同。

本章到此结束