



步步为

赢

THE SUCCESS OF
HOTELS SERVICES & OPERATIONS

星级酒店细致服务

方伟群 主编

中国旅游出版社

步步为

赢

星级酒店细致服务

方伟群 主编

中国旅游出版社

责任编辑：王建华 杨沛武

装帧设计：杜任泳 陈 洁

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

星级酒店细致服务：步步为赢/方伟群主编. --北京：
中国旅游出版社，2008.7

ISBN 978 - 7 - 5032 - 3487 - 3

I. 星… II. 方… III. 饭店 - 商业服务 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 094565 号

书 名：星级酒店细致服务：步步为赢

主 编：方伟群

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

http: //www. cttp. net. cn E-mail: cttp@cnta. gov. cn

发行部电话：010 - 85166507 85166517

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京朝阳区小红门印刷厂

版 次：2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：11

印 数：1 - 5000 册

字 数：139 千字

定 价：20.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 3487 - 3

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

编者的话

中国饭店业经过二十多年的发展，星级酒店从东到西，从南至北，如今已是繁星密布。星级酒店的服务理念和管理方式的发展进程，也几经演变和升华。

在 20 世纪 80 年代，人们曾把规范化服务作为优质服务的标志；到了 20 世纪 90 年代后期，人们将规范化 + 个性化服务作为优质服务的典范；进入了 21 世纪，人们又开始探索优质服务的真谛，即用自然、细腻的服务去与客人进行心灵的沟通。这些观念的改变，与社会每一阶段的经济的发展进程、人们价值观的改变是紧密联系、相互呼应的，正是服务无止境，创新未有穷期。

在改革开放之初，酒店同行们都将规范化服务作为优质服务的标志，规范化服务和管理的文本依据是各家酒店的《服务与管理规程》（后多改称为《管理模式》）。这一部被业界称为“天书”的《服务与管理规程》，其主要特征是把服务和管理的无形概念从模糊变为清晰可衡量，让无形服务产品的操作变得有章可循、有规可依，规范化服务所涵盖的服务标准化、程序化、制度化，保证了服务质量和质量的稳定，满足了顾客的基本要求。这些管理方式，反映出了当时酒店业的服务理念和行为准则，促进和推动了酒店业管理水平和服务质量的提高。

在工业化时代，或许酒店凭借规范化服务就可以满足客人的基本要求，而在信息化时代，随着社会的进步，经济的发展，人

们生活质量的提高，客人对酒店服务会提出更多样化的要求，而客人的多样化要求还会随着客人自身价值的提升而提升。酒店的服务理念和管理方式，也应适应市场变化而变化，适应客人需求的提升而多样化，反之不适应市场需求变化，酒店的服务管理将会停滞不前。

在一个“以人为本”的和谐社会，人性化的服务理念正是对原有规范化服务的一种延伸和发展。这与心理学家马斯洛的人的需求层次的递进变化是和谐一致的：在解决了温饱的生理需要、安全需要之后，人们就向关爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要发展了。因此，酒店规范化服务是基础，是前提，是服务要素，它可以满足客人基本的、常规的、必要的要求；而人性化服务，也即个性化、特色化服务则是满足客人个性的、特殊的、各不相同的需求，这种人性化服务更能满足客人心理深层次的“关爱、尊重、自我实现”的需求。人性化服务提供了更优质的服务，满足了客人的需求，提升了顾客的满意度、忠诚度，增加了酒店服务品牌含金量，提升了酒店的核心竞争力。同时人性化服务还能充分表现员工的个性和素质，为员工提供一个自我价值实现的平台，有利于鼓舞员工士气和加强企业向心力，这是一个达到酒店、顾客和员工“三赢”的举措。

为了推进人性化服务，许多酒店都采取了各种措施，鼓励员工进行个性化、特色化的对客服务的实践，编辑了各家酒店的《服务案例》。《服务案例》摘录了酒店各个工作岗位的优秀服务案例，并对各个案例的服务要点进行分析和点评，这些翔实、具体、生动的内容对以规范化为基础的个性化、特色化服务作了归纳分析，对员工人性化服务起了很多的指导作用。

酒店管理者可以凭借《服务案例》，对员工进行言传身教的培训，对员工服务理念的创新和个性化服务方式的掌握起到了触类旁通、以点带面的教化作用。但是，酒店管理者也要意识到，

要求员工对客人作出个性化服务并非难事，难的是如何做才能让个性化服务常做常新，如何将酒店的个性化服务的操作细致化，如何从管理角度和培训角度让个性化服务持之以恒，如何通过激励措施保持员工个性化服务热情的持久，这就对管理者提出一项个性化服务的制度化建设课题。

编纂一些带有个性化服务共性规则的、可操作性强的《细致服务手册》，正是个性化服务的制度化建设的一种尝试。

从《管理规程》到《服务案例》，再到《细致服务手册》的编纂，可以看出与时俱进的酒店对客服务管理方式的变化，通过这些管理方式的比较，我们可以感悟到不同时期中国酒店服务理念的发展和特点。

服务规范化带来了服务标准化，标准化在一定程度上方便了员工的服务操作，也简明了客人接受服务和对服务的评估。但随着酒店业的发展和客人心理需求的变化，单一标准的规范化服务已不能满足客人的多样化需求，于是，服务理念开始与时俱进并在规范化服务的基础上追求个性化服务，突出关注到客人自尊、自我的关爱需求。而个性化服务的落实和可持续，则需要细致化的过程，把服务对象细分，把服务需求细分，把服务操作细分。这种将服务要素细分的结果必然导致服务规范、操作程序和岗位职责的细分。因此，编纂一些带有共性的、可操作性强的细致化服务手册，就成为一种必要的选择。

在规范化服务阶段，酒店依据的是《管理规程》，其特点是有章可循，由于《管理规程》是服务管理的共性规范，可以达到服务的广度，即适应大多数客人的服务需求并让大多数员工的服务操作得心应手，从而为客人提供了基本与国际惯例接轨的服务。

在个性化服务阶段，在规范化服务的基础上，酒店管理人员可以通过《服务案例》对员工进行培训，其特点是言传身教，以点带面，这种个案比较的实证经验培训，可以给员工带来触类旁

通、举一反三的启迪，并让客人感受到个性化服务的尊重和关爱，根据客人的个性化需求对其进行有针对性的服务，可以达到服务的精度，满足客人个性化需求。

但是我们必须认识到，要让酒店的个性化服务可持续并向服务管理的深度发展，仅仅靠《服务案例》对员工进行培训引导还是比较单薄的，《服务案例》在服务工作的管理上有比较大的局限性，它缺位了酒店服务工作管理上的共性规则，即管理制度、培训制度、奖励制度，另外，《服务案例》的个案经验也缺乏对个性化服务的共性规律的分析 and 总结。因此，我们可以据此将服务操作、服务程序和岗位职责细分，并设计出个性化服务的管理制度、培训制度、奖励制度和服务方法这些服务管理共性规则的内容，编纂《细致服务手册》。《细致服务手册》的特点是细腻可持续，可以规范和指导员工的个性化服务，为酒店个性化服务普及和实施提供可持续运作的范本。

下面是服务管理方式比较表：

服务管理方式比较表

明 细 管 理 方 式	特 点	性 质	服 务 形 态	管 理 目 标	效 能	
					对 员 工	对 顾 客
《服务与管理规程》	有章可循	共性规范	规范化服务	达到服务广度	员工规范化服务达到标准化、程序化、制度化	满足顾客基本需求
《服务案例》	言传身教	个案比较，实证经验	个性化服务	达到服务精度	举一反三，触类旁通	满足顾客个性化需求
《细致服务手册》	细致可持续	共性规则	细致化服务	向服务深度发展	规范和指导员工个性化服务，个性化服务可持续	满足顾客个性化、细致化需求

管理大师德鲁克说过：管理要解决的问题有 90% 是共同的。对客个性化服务，只有通过酒店的管理才可能做好。员工的个性化服务要做到持之以恒，也只有加强酒店的管理力度才能实现。个性化服务在操作和管理上有许多共性，即：

- ◇ 客人要求温馨、自然、自我的感受是普遍的。
- ◇ 客人的个性化需求只有通过细微的服务才能实现。
- ◇ 对客服务的员工使用的是同一酒店的相同资源。
- ◇ 开展对客个性化服务需要对员工进行培训。
- ◇ 持续个性化服务，要让服务者有成就感，就需要有奖励制度。
- ◇ 个性化服务是否能持续并有成效，就需要有管理制度。
- ◇ 企业的最终目的在于酒店、顾客和员工的共赢，这种共赢在很大程度上取决于企业的管理方式。

《细致服务手册》正是可以实现上述个性化服务共性的一种管理工具。

因此，编纂酒店《细致服务手册》，推进个性化服务工作向管理的深度发展，是酒店管理者的一种必然选择。

21 世纪的酒店服务尽管已容纳了大量的高新技术，一些服务环节也可以由电子商务等先进的计算机技术所代替，但无法取代的是在细致的情感支配下，由员工向客人提供的自然、细腻、打动人心的服务，这是酒店服务发展的大势所趋，也是酒店服务管理方式不断创新、不断发展的原动力和酒店管理者不倦追求的目标。我们编纂《细致服务手册》的目的，在于为现阶段酒店从业人员的个性化、细致化服务提供有益的帮助和借鉴，并推动酒店服务从规范化向自然细腻、恰到好处的个性化的最高境界持续地发展下去。

目 录

编者的话	1
------------	---

客房细致服务手册

一、服务宗旨	4
(一) 服务宗旨	4
(二) 服务效能	4
二、管理制度	5
(一) 收集信息	5
(二) 制订方案	5
(三) 整理案例	6
(四) 评审机构	6
(五) 奖励制度	6
(六) 员工管理	7
三、服务方法	8
(一) 对长住客人的服务方法	8
附：服务案例——喜气洋洋的联欢会	12
(二) 对初次入住客人的服务方法	13
附：服务案例——外国客人的中国之家	16

(三) 对常客、熟客的服务方法	18
附：服务案例——名副其实的“家外之家”	21
(四) 对久别客人的服务方法	23
附：服务案例——床头柜上的“旧照片”	25
(五) 对知名客人的服务方法	27
附：服务案例——为美食家服务	29
(六) 对新婚客人的服务方法	31
附：服务案例——为客人布置新婚房	33
(七) 对儿童客人的服务方法	34
附：服务案例——爱画画的顽童	36
(八) 对生病客人的服务方法	38
附：服务案例——关注生病的客人	40
(九) 对醉酒客人的服务方法	41
附：服务案例——一次特殊的洗衣服务	42
(十) 对残疾客人的服务方法	44
附：服务案例——客人在房间静悄悄	46
四、培训安排	47
(一) 公司培训	48
(二) 酒店培训	48
(三) 部门培训	48
(四) 小组培训	48
(五) 现场培训	48
五、技巧推荐	49
(一) 按客人的生活习惯提供个性化服务	49
(二) 按客人的行李物品提供个性化服务	51
(三) 按客人的兴趣爱好提供个性化服务	52

(四) 按客人的身份提供个性化服务	53
六、注意事项	53
(一) 关于服务方法	53
(二) 关于收集信息	56
(三) 关于奖励制度	57

前厅温馨快捷服务手册

一、管理制度	62
(一) 收集客史信息，建立宾客档案	62
(二) 收集服务案例，制定服务制度	62
(三) 建立前厅细致服务评审制度	63
(四) 制定奖励政策	63
(五) 员工管理	64
二、带房服务	64
(一) 服务宗旨	64
(二) 服务效能	65
(三) 服务方法	65
(四) 考核奖励制度	68
(五) 培训要点	69
附：服务案例——真情换真心	71
三、送行服务	74
(一) 服务宗旨	74
(二) 服务效能	74
(三) 服务方法	74
(四) 培训要点	75

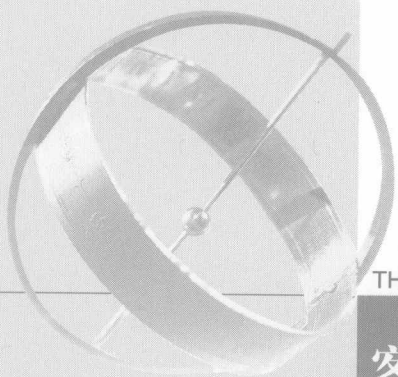
(五) 服务评析	76
附：服务案例——延伸服务	77
四、前台快捷服务	79
(一) 服务宗旨	79
(二) 服务效能	79
(三) 服务方法	79
(四) 培训要点	84
附：服务案例——202 件行李	86
五、沟通服务	88
(一) 节日祝福	88
附：服务案例——真诚换来忠诚	93
(二) 信函问候	94
附：服务案例——沟通让客人感受尊重	97
(三) 回访服务	98
附：服务案例——嘘寒问暖显真情	100
六、礼宾服务	101
(一) 快步礼宾	101
(二) 车卡服务	104
附：服务案例——一位客人的投诉	106
(三) 细致礼宾	107
附：服务案例——一位客人的感受	109
七、金钥匙服务	111
(一) 服务宗旨	111
(二) 服务效能	111
(三) 服务方法	111

（四）操作规范	112
（五）奖励制度	119
（六）培训要点	119
附：服务案例——金钥匙，让重逢变得惊喜	121
八、培训安排	123
（一）公司培训	123
（二）部门培训	123
（三）班组培训	124
（四）现场培训	124
九、注意事项	124
（一）关于收集信息	124
（二）关于奖励制度	125

婚宴操作服务手册

一、酒店婚宴市场的特点	131
（一）服务对象的复杂性	131
（二）时间选择的集中性	131
（三）菜品选择的特殊性	131
（四）联合婚宴多	131
（五）综合服务要求多	132
（六）婚宴高档消费多	132
二、酒店婚宴产品的开发设计	132
（一）市场定位	133
（二）婚宴主题	133
（三）菜品设计	133

(四) 气氛布置	134
(五) 组合产品	134
三、酒店婚宴产品的质量保障	135
(一) 操作规范	135
(二) 服务细节	135
(三) 菜肴出品	136
四、酒店婚宴产品的市场营销	137
(一) 缔结联盟	137
(二) 举办婚展	137
(三) 婚宴管家	138
(四) 全员营销	138
(五) 情感促销	138
(六) 传承文化	139
(七) 个性服务	139
(八) 培育品牌	139
(九) 客户关系	140
五、酒店婚宴操作规范	141
(一) 服务宗旨	141
(二) 服务效能	141
(三) 操作程序	141
(四) 婚宴个性化服务及常见投诉处理方法	153
(五) 附录	156
附：服务案例——婚宴管家显身手，婚宴营销 可持续	159



THE SUCCESS OF HOTELS SERVICES & OPERATIONS

客房细致服务手册

引 言

现代酒店客来客往，昼夜运作，事大事小，琐碎繁杂。客房服务的目标是在规范服务的基础上不断针对客人的个性创造出特色服务，尽最大可能让客人感受到温馨细微、居家亲情和恰到好处的服务。

为增加酒店服务品牌的含金量，进一步形成酒店的客房服务特色，我们有必要在客房的细微服务上下大工夫，并将客房的细微服务作为一项长期坚守的工作。为此，我们将酒店十几年来在客房服务方面的工作经验进行汇集、归纳，初步形成《客房细致服务手册》，以供各酒店在进行客房细微服务操作时参考。

本手册将“服务宗旨”、“管理制度”、“服务方法”、“培训安排”、“技巧推荐”、“注意事项”六部分依次排列，随着细致服务活动的开展，我们相信将有更多更好的材料总结出来，同时，对客细致服务也是一项有创意的工作，员工们各种各样的创造性劳动也必将不断地完善和充实本手册的内容，这正是我们乐意看到的结果。