

饭店经营 管理案例精粹

*F*andian Jingying Guanli Anli Jingcui

王永挺 刘宏兵 盖玉洁 ◎ 编



电子科技大学出版社



饭店经营管理案例精粹

王永挺 刘宏兵 盖玉洁 ◎ 编



电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店经营管理案例精粹 / 王永挺, 刘宏兵, 盖玉洁
编. —成都: 电子科技大学出版社, 2013.5

ISBN 978-7-5647-1643-1

I. ①饭… II. ①王… ②刘… ③盖… III. ①饭店-
企业管理-案例 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 116177 号

内 容 简 介

本书收集整理了包括饭店经营理念、饭店品牌管理、饭店人力资源管理、饭店服务质量管理、饭店顾客关系管理、饭店财务管理、饭店市场营销、饭店安全管理、饭店公共关系和饭店企业文化等十个方面较为典型的案例。并对这一些案例进行了评析,总结了案例中的成功经验和教训,为读者进行案例学习时提供参考。

饭店经营管理案例精粹

王永挺 刘宏兵 盖玉洁 编

出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大
厦 邮编: 610051)

策划编辑: 徐守铭

责任编辑: 郭蜀燕 徐守铭

主 页: www.uestcp.com.cn

电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 成都蜀雅印务有限公司

成品尺寸: 145 mm × 210 mm 印张 11.25 字数 262 千字

版 次: 2013 年 5 月第一版

印 次: 2013 年 5 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5647-1643-1

定 价: 26.80 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本社发行部电话: (028)83202463; 本社邮购电话: (028)83201495。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

前 言

随着改革开放的不断深入，我国饭店业在旅游业的带动下得到了快速的发展。饭店投资由改革开放初期的主要集中于一线城市逐步向二、三线城市拓展，全国各地饭店犹如雨后春笋接连开业，我国饭店业的规模急剧扩大。饭店业的发展在迎来良好发展机遇的同时，也面临日益严峻的挑战。首先，随着全国各地饭店数量的快速增加，特别是国际著名饭店集团的纷纷进驻，市场的竞争日趋白热化。其次，饭店宾客消费行为日趋成熟和个性化的发展趋势，对饭店服务提出了更高的要求。第三，饭店专业教育的滞后使人才供给远远不能满足快速发展的行业需求，专业人才缺乏制约着饭店服务和管理水平的提高。在竞争日趋激烈的经营环境中，如何提升经营管理水平以增强饭店的竞争力，是本土饭店经营管理者们必须认真研究的课题。

《饭店经营管理案例精粹》分别收集了与经营理念、品牌管理、人力资源管理、服务质量管理、顾客关系管理、财务管理、市场营销、安全管理、公共关系和企业文化等十个方面较为典型的饭店经营管理案例，并对案例进行了评析，总结了案例中的成功经验和教训，为读者提供学习参考和借鉴。以期有助于提升我国饭店从业人员的素质，提高饭店经

理管理水平，促进饭店业的快速健康发展。

本书编写分工如下：刘宏兵负责第一篇、第二篇、第三篇、第四篇的编写工作；王永挺负责第五篇、第六篇的编写工作；盖玉洁负责第七篇的编写工作；王永挺负责第八篇、第九篇、第十篇的编写工作；全书由王永挺统稿。

本书在撰写的过程中，参阅了大量国内同行的有关著作和资料（参考文献见书后所载），引用了部分专家、学者的成果，有些已在参考文献中列出，但有些从网络获得的资料因资源转载的混乱而无法获取原作者相关信息，加之时间仓促和疏忽也可能有所遗漏。本书的出版得到了琼州学院海南省重点扶持学科旅游管理项目（琼教高〔2010〕80号）和琼州学院《现代饭店管理》精品课程项目的支助，在此一并表示诚挚的谢意。

由于作者水平有限，书中错误和不妥之处在所难免。恳切希望读者不吝批评指正。

编 者

2012年12月于三亚

目 录

第一篇 饭店经营理念案例

案例 1 希尔顿的经营理念	1
案例 2 万豪饭店管理集团：人服务于人	6
案例 3 凯宾斯基饭店集团经营理念：充分满足客人	10
案例 4 殷勤好客香格里拉情	11
案例 5 喜达屋的经营理念	15
案例 6 里兹·卡尔顿的黄金标准	18
案例 7 喜来登十戒	22
案例 8 现代饭店经营管理理念： $99 + 1 = 0$	25
案例 9 如家酒店集团的经营理念	27
案例 10 华天大酒店的经营管理理念	29
案例 11 广州花园酒店的经营管理理念	31

第二篇 饭店品牌管理案例

案例 1	希尔顿饭店集团的品牌管理	34
案例 2	香格里拉酒店集团品牌文化解析	39
案例 3	洲际饭店集团的品牌管理	42
案例 4	雅高饭店集团的品牌管理	48
案例 5	喜达屋饭店集团的品牌管理	57
案例 6	锦江饭店集团的品牌管理	60

第三篇 饭店人力资源管理案例

案例 1	四季饭店集团的人本管理	65
案例 2	喜达屋关爱	67
案例 3	凯宾斯基：让员工成为不断增值的资产	70
案例 4	希尔顿用人之道：坦诚信任	72
案例 5	日臻完美：香格里拉的人力资源管理	73
案例 6	里兹·卡尔顿的“倒数七日”培训	76
案例 7	帮助员工规划职业生涯	80
案例 8	激励他人难吗	82
案例 9	管理者的智慧和胸襟：学会输给下属	83
案例 10	竞选工程部总监助理	85
案例 11	委 屈 奖	87
案例 12	母亲节的祝福	89

案例 13	因势利导：一支饭店足球队的诞生	91
案例 14	小礼品，大蕴意	93
案例 15	授权发送贵宾卡	94
案例 16	特殊情况特殊处理	96
案例 17	总经理的自画像	98
案例 18	饭店员工冲突解决五步骤	100
案例 19	二级考勤	101
案例 20	制度面前：人人平等	103
案例 21	请在过失单上签字	105
案例 22	“小错重罚”与“小好重奖”	106
案例 23	处罚不能随意	108
案例 24	临时工也是饭店的主人	110
案例 25	新的人力资源：实习生	113
案例 26	跳槽员工回“娘家”	115

第四篇 饭店服务质量管理案例

案例 1	里兹·卡尔顿的全面质量管理秘诀	118
案例 2	希尔顿的成功之道：经营微笑	122
案例 3	“白袜子”事件	125
案例 4	客人类型与饭店服务	126
案例 5	饭店服务的无形性	129
案例 6	一字之差	131

案例 7	出租车提示卡帮了客人的大忙	132
案例 8	能不能换个说法	134
案例 9	张冠李戴的传真账单	136
案例 10	一份早餐损失两百万的警示	137
案例 11	维护自尊、尊重	139
案例 12	服务要留意客人的偏好	141
案例 13	给客人一个惊喜	143
案例 14	棉被的故事	145
案例 15	床头柜上盛开的百合花	146
案例 16	被撕碎的客户资料	148
案例 17	蓝小姐的玫瑰花	150
案例 18	穆斯林的婚礼	152
案例 19	服务也需有声	154
案例 20	小饭店也能出演五星级“状元秀”	155
案例 21	一切为了方便客人	160
案例 22	到底该听谁的	162
案例 23	小孩睡着了以后	163
案例 24	这不是鳊鱼	164
案例 25	一碗面条和十八桌婚宴	166
案例 26	打 包 盒	168

第五篇 饭店顾客关系管理案例

案例 1	泰国曼谷东方饭店的成功宝典	170
------	---------------------	-----

案例 2 丽思卡尔顿奇遇	173
案例 3 在受挑剔的客人面前	175
案例 4 从交谈到贺礼	176
案例 5 客人和领班对吼记	178
案例 6 真情赢得客人心	179
案例 7 面对冲动的客人	181
案例 8 理解与关爱	183
案例 9 一盒感冒药	184

第六篇 饭店财务管理案例

案例 1 钥匙的去向	186
案例 2 真的忘退押金了吗	187
案例 3 空 滚 房 费	189
案例 4 虚 增 房 费	190
案例 6 房 价 纠 纷	192
案例 7 您能帮我核对一下吗	195
案例 8 客人不肯付账离去	196
案例 9 客人拒付房费	198
案例 10 签错的支票	200
案例 11 餐饮营运成本的控制	201
案例 12 收银员私吞 14 万元营业款	203
案例 13 饭店楼面经理私吞餐费	204

第七篇 饭店市场营销管理案例

案例 1 酒店市场开发和定位案例——如家经济型酒店	205
案例 2 市场细分案例——来自英国的预订电话	208
案例 3 是鲜橙汁吗	210
案例 4 关系营销——记住客人的姓名	212
案例 5 服务营销——婚宴预订	213
案例 6 酒店前台销售案例——再给 5 美元的优惠	215
案例 7 处理价格异议——第 18 号包厢	217
案例 8 “阿婆村” 小酒店营销策划纪实	220
案例 9 促销——两张单人床的洞房	224
案例 10 SNS 营销——锦江之星酒店网络营销案例	227
案例 11 个性化服务——特色枕头的启示	228
案例 12 以客户为中心——洲际酒店营销案例	230
案例 13 个性化——与众不同的生日庆贺	233
案例 14 精品国际饭店公司的精品品牌战略	235
案例 15 发掘消费者需求——特殊的宴会	239
案例 16 了解消费者——白色的小花	240
案例 17 前厅客房预订员在接受预订时的岗位促销	241
案例 18 把握客户需求	242
案例 19 价格策略：五星级酒店五星价	244

第八篇 饭店安全管理案例

案例 1 不该发生的盗窃案	246
案例 2 前台员工被打之后	249
案例 3 有了“家贼”	251
案例 4 宾客饭店自杀	253
案例 5 面对无磁卡客人时	254
案例 6 饭店数据库被盗	255
案例 7 当客人突然袭来之际	257
案例 8 多角色的诈骗剧	258
案例 9 客人在深夜醉倒	260
案例 10 不能泄露住客的房号	262
案例 11 餐厅被打劫一空	263
案例 12 茅台酒被主管调包	263
案例 13 厨师一年偷窃 6 万多元	264
案例 14 房间内丢失 2000 元	265
案例 15 小朋友, 请注意安全	268
案例 16 女厨师长发卷入抽油烟机	269
案例 17 钥 匙 事 件	270
案例 18 宾馆内的麻醉抢劫案	271
案例 19 当客人被车门夹伤后	272

第九篇 饭店公共关系案例

案例1 北京长城饭店的借力公关	275
案例2 从希尔顿的“双树旅馆事件”看危机公关	279
案例3 借势公关	282
案例4 饭店危机公关处理	284
案例5 别开生面的开业典礼	288
案例6 香格里拉的文化公关	289
案例7 “停车场”内汽车被盗	293
案例8 一时的失误	294
案例9 礼宾次序安排	294

第十篇 饭店企业文化案例

案例1 希尔顿的企业文化	297
案例2 跨文化管理	300
案例3 用“心”创造精致生活	303
案例4 香格里拉企业文化剖析	336
主要参考文献	345

第一篇 饭店经营理念案例

饭店经营理念是饭店发展所坚持的核心思想，为饭店发展一贯秉承，关系着顾客、竞争对手、员工等各方面关系，也是员工坚守的基本信条，是饭店制定战略目标和战术的前提和基础，是管理者追求企业绩效的根据。经验表明，经营理念关系着饭店的发展前途，关系着各方面的利益关系。事实证明，一套明确的、始终如一的、精确的经营理念，可以在组织中发挥极大的效能。

案例1 希尔顿的经营理念

希尔顿写的许多书中，有一本书叫做《宾至如归》，时至今日，这本书已成了每个希尔顿饭店工作人员的“圣经”。在书中，希尔顿对饭店企业的经营提出了下面几点建议：

一、不要过于忧虑

饭店行业属于服务行业，企业的核心竞争力就是在客户心目中的品牌形象，所以企业家应该乐观，并且要传达到每一个员工，让员工乐观快乐，杜绝忧虑。企业的成功应当是平衡的艺术，无论是在思想上、行为上、休息上、娱乐上，各方面都是如此。懂得生活艺术的人，既不会工作到累得要

死，也不至于玩乐得筋疲力尽。

二、志向要远大，想法要宏伟，做法要大方

企业想要有多大的发展，取得多大的价值和成就，你就得树多大的志向和理想，企业家应该把目标定得大一些，实现自己的最大价值。梦想是一种具有想象力的思考，是以热忱、精力、期望作后盾的。希尔顿一生做过许多梦，可以说他的事业就是寻梦的历程。从银行家梦，到跻身饭店业后的饭店大王梦，他那充满想象力的梦想成了他行动的先导。随着事业的发展，他的梦也越来越多，把一个个美梦变为现实。

三、发掘出自己独到的才智

希尔顿认为，人的才智各有不同：每个人从事的职业可以相同，别为了要花时间找立足之处而烦恼；希尔顿说，他就花了32年的时间去发掘自己的长处，开始还是个小职员，但这没有什么可耻的。华盛顿起初也不过是个验货员，他们最终都找到了能充分发挥自己才能的事业，从而走向成功。不要因为长辈或薪金的原因被纳入一条固定的轨道，失掉应当属于自己的天地。别为暂时不知道自己的长处而犹疑不决，勇敢地开拓吧！你就会发现自己到底能干什么。

四、带有企业家烙印的热忱与执著

热忱是完成任何一件事必不可少的条件。或许你确有才华，但才华也必须借助热忱的精神，才能发挥尽至。热忱是一种无穷的动力。建造过伦敦52家教堂的建筑师兰恩爵士86岁时退休，此后五年，他一直尽心学习，努力追求文学、天文学及宗教知识。古罗马的政治家80岁还学希腊文，希腊的历史学家布拉塔克更是在衰老之年才开始研习拉丁文，意大利作曲家维尔第78岁还作出像《奥塞罗》这样不朽的歌剧。

五、不要留恋过去

希尔顿劝人们不要老是悔恨从前的过失，也不要老是渴望再现过去的辉煌，这等于是把自己捆绑在过去的记忆中。昨日已去，如何从昨日的过错中吸取教训才是智慧之举。

六、不要让你所拥有的东西占据了你的思想情感

希尔顿认为他曾拥有一切，事实上却什么都没有。在他的意识中，金钱并不是万恶之源，对金钱的贪欲之心才是万恶之源。钱当然越多越好，但要由你来支配它，而不能让它支配你。不光是金钱，所有物品都是这样。希尔顿指出，倘若你发现，你失去某样东西就活不下去了，那么你最好把它丢掉，以便获取真正的自由。希尔顿的生活哲学 and 经营哲学是相通的，许多是从经营实践中得出的人生智慧。

从希尔顿的成功中我们可以归纳出希尔顿饭店管理的七条金科玉律：

第一，联号的任何饭店必须有自己的特点，以适应不同国家、不同城市的需要。要做好这一点，首先要挑选能力强、足堪胜任的总经理，同时授予他们管理好饭店所必需的权力。

第二，要编制预算。希尔顿先生认为，20 世纪 20 年代和 30 年代美国饭店业失败的原因，是由于美国饭店业者没有像卓越的家庭主妇那样编制好饭店的预算。为此，他规定，任何希尔顿饭店每个月底都必须编制当时的订房状况，并根据上一年同一月份的经验资料编制下一个月每一天的预算计划。他认为，优秀的饭店经理都应正确地掌握每年每天需要多少客房服务员、前厅服务员、电梯服务员、厨师和餐厅服务员。否则，人员过剩时就会浪费金钱，人员不足时就会服务不周到，对于容易腐烂的食品补充也是这样。另外，他认为，除了完全不能预测的特殊情况，饭店的决算和预算大体

上应该是一致的。

在每一家希尔顿饭店中，有位专职的经营分析员。他每天填写当天的各种经营报表，内容包括收入、支出、盈利与亏损，以及累积到这一天的当月经营情况，并与上个月和上一年度同一天的相同项目的资料进行比较。这些报表将送给希尔顿饭店总部，并汇总分送给各部，使有关的高级经理人员都能了解每天最新的经营情况。

第三，大量、集中采购。拥有数家饭店的饭店集团的大批采购肯定是有利的，当然，有些物品必须由每一家饭店自行采购，但也要注意向制造商直接大批采购。这样做不仅能使所采购的同类物品标准统一、价格便宜，而且也会使制造商产生以高标准来改进其产品的兴趣。希尔顿饭店系统的桌布、床具、地毯、电视机、餐巾、灯泡、瓷器等商品都是由公司在洛杉矶的采购部订货的。由于集中或大批量购买，希尔顿饭店公司节省了大量的采购费用。

第四，“要找金子，就一再地挖吧！”把饭店的每一寸土地都变成盈利空间，挖金是希尔顿先生从经营莫布雷旅馆取得的经验。他买下莫布雷旅馆后做的第一件事就是要使每一平方米的空间产生最大的收入。他发现，当时人们需要的是床位，只要提供睡的地方就可以赚钱。因此，他就将餐厅改成客房。另外，为了提高经济效益，他又将一张大的服务台一分为二，一半做服务台，另一半用来出售香烟与报纸。原来放棕榈树的一个墙角也清理出来，装修了一个小柜台，出租给别人当小卖店。当时，希尔顿先生自己还不得不经常睡在办公室的椅子上过夜，因为凡是能住人的地方都住了客人。

希尔顿先生买下沃尔多夫饭店后，他把大厅内4个做装饰用的圆柱改装成一个个玻璃陈列架，把它租赁给纽约著名