



21世纪高职高专规划教材

旅游酒店类系列

丛书主编 严金明

旅游与酒店 管理案例

严金明 徐文苑 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>



21 世纪高职高专规划教材·旅游酒店类系列 丛书主编 严金明

旅游与酒店管理案例

严金明 徐文苑 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

21 世纪的中国旅游业蓬勃发展, 旅游酒店市场竞争更趋激烈, 各类专业人才成为企业急需, 旅游酒店的基层管理者——主管、领班、部长、导游等岗位 (这正是高职学生的就业定位目标), 对企业的可持续发展起着关键的作用。由于旅游业内部各行业的实践性强, 要求从业人员具有丰富的经验, 能灵活处理在工作中碰到的各种问题, 而丰富的经验正是广大在校学生所十分欠缺的。鉴于此, 我们编写了这本案例小册子。本书收集了实习学员在珠江三角洲各星级酒店、旅行社等企业工作时亲历的典型案列, 以及国内外旅游酒店管理专家和同行精彩见闻。在案例中我们大都注明了所实习的岗位, 每个案例分别从事件经过、解决办法及对学员、酒店的启示等几个部分来加以阐述 (案例中所涉及的人名均为化名)。

本书可供各类大中专学校旅游酒店专业学生作教材使用, 也可作旅游酒店、旅行社员工培训用书。汤懿女士、邓宇滨先生参编了部分内容, 吴让芳、黄宏、招建贞三位老师参加了资料收录工作, 书中内容还参考并摘录了国内外一些酒店管理案例分析的专著, 谨致谢意!

版权所有, 翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游与酒店管理案例/严金明, 徐文苑编著. —北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2004. 7

(21 世纪高职高专规划教材·旅游酒店类系列/严金明主编)

ISBN 7-81082-308-6

I. 旅… II. ①严… ②徐… III. 旅游饭店-企业管理-案例-高等学校: 技术学校-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 043545 号

责任编辑: 孙秀翠

出版者: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686045, 62237564

印刷者: 北京瑞达方舟印务有限公司

发行者: 新华书店总店北京发行所

开本: 185×230 印张: 14.75 字数: 329 千字

版次: 2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-81082-308-6/F·46

印数: 1~5 000 册 定价: 23.00 元

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，它的根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高等技术应用型专门人才，所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上，应重点掌握从事本专业领域实际工作的基本知识和职业技能，因而与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教学改革和教材建设的需要，在教育部的指导下，我们在全中国范围内组织并成立了“21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会”（以下简称“教材研究与编审委员会”）。“教材研究与编审委员会”的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院，其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证规划教材的出版质量，“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“21世纪高职高专规划教材编审委员会”（以下简称“教材编审委员会”）成员和征集教材，并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师或生产第一线的专家。“教材编审委员会”组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选，对所选教材进行审定。

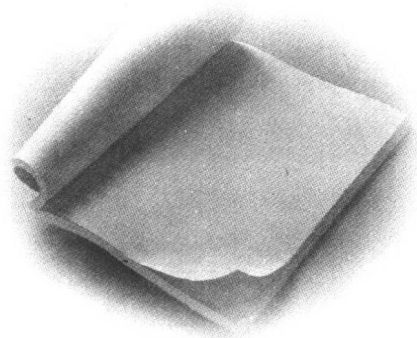
目前，“教材研究与编审委员会”计划用2~3年的时间出版各类高职高专教材200种，范围覆盖计算机应用、电子电气、财会与管理、商务英语等专业的主要课程。此次规划教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写，其中部分教材是教育部《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》的研究成果。此次规划教材按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组系列课程教材结构，力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向；反映当前教学的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；适应“实践的要求和岗位的需要”，不依照“学科”体系，即贴近岗位群，淡化学科；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必要、够用为度；尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法，以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外，为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性，我们希望全国从事高职高专教育的院校能够积极加入到“教材研究与编审委员会”中来，推荐“教材编审委员会”成员和有特色的、有创新的教材。同时，希望将教学实践中的意见与建议，及时反馈给我们，以便对已出版的教材不断修订、完善，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有规划教材由全国重点大学出版社——清华大学出版社与北京交通大学出版社联合出版。适合于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院使用。

21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会

2004年7月



目 录

第1章 餐饮厨房篇	(1)
案例1 客人的“预订”	(1)
案例2 如此待客	(3)
案例3 “对不起”无效	(6)
案例4 天壤之别的两次就餐待遇	(7)
案例5 一张单3个价	(9)
案例6 酒店失信于顾客	(11)
案例7 微笑——化解矛盾的润滑剂	(14)
案例8 谁偷吃了那块鱼肉?	(15)
案例9 早餐服务送错房间	(16)
案例10 加点蒜蓉蚝汁吧	(18)
案例11 令人生厌的同事	(19)
案例12 失窃事件	(22)
案例13 措手不及的调岗	(23)
案例14 喝不喝有苍蝇的咖啡	(25)
案例15 可怕的一夜	(27)
案例16 死鱼换了活鱼	(30)
案例17 一顿烦恼的午餐	(31)
案例18 少了一条鱼	(34)
案例19 宴会领班的沮丧	(35)
案例20 叫出客人的名字	(37)
案例21 道歉水果	(38)
案例22 错误的“中为洋用”服务	(40)
案例23 XO风波	(41)
案例24 掐了须的龙虾	(43)
案例25 员工的失望与无助	(44)
案例26 误收假钞	(47)
案例27 个性化服务	(49)

案例 28	让真诚感动“上帝”	(50)
案例 29	当客人在餐厅滑倒以后	(52)
案例 30	“罗汉大虾”造型有误	(54)
案例 31	迟到的解释	(55)
案例 32	都是醉酒惹的祸	(56)
案例 33	打造能“随机应变”的服务队伍	(58)
案例 34	一支“特纯”啤酒	(59)
案例 35	敬酒事件	(60)
案例 36	英镑 $\neq$ 人民币	(62)
案例 37	诱惑	(63)
案例 38	换菜	(65)
案例 39	失约	(66)
案例 40	热情周到 $\neq$ 服务质量好	(67)
第 2 章	前台客房篇	(69)
案例 1	客人拿走衣架	(69)
案例 2	小冰箱收费的失误	(70)
案例 3	健康的“病人”	(73)
案例 4	该不该让顾客泊车	(74)
案例 5	“拿错行李”的投诉	(77)
案例 6	客房电话自动锁机	(78)
案例 7	经理上门道歉	(80)
案例 8	难以升职的苦恼	(81)
案例 9	酒醉耍无赖	(84)
案例 10	失而复得的预订登记单	(86)
案例 11	盗表	(87)
案例 12	一次冲浪旅行	(89)
案例 13	会议客人的投诉	(91)
案例 14	双重卖房	(93)
案例 15	留住客人的技巧	(95)
案例 16	不适应的晋升	(96)
案例 17	从“小”做起	(98)
案例 18	预订确认房没有了	(99)
案例 19	拒绝拥抱	(101)
案例 20	失误的奖励方案	(103)

案例 21	“冒名顶替”事件	(106)
案例 22	总统套间不是 OK 房	(107)
案例 23	马桶堵塞无人修理	(110)
案例 24	楼上传来的噪声	(112)
案例 25	由退房引起的.....	(113)
案例 26	这是谁的责任?	(114)
案例 27	洗衣风波	(115)
案例 28	交“学费”才能成才	(117)
案例 29	无端受气	(119)
案例 30	客房拾遗物品的处理	(120)
案例 31	“好心”变“坏事”	(122)
案例 32	私拿客房浴巾	(123)
案例 33	失密事件	(124)
案例 34	叫醒电话吵烦客人	(126)
案例 35	钥匙套事件	(127)
案例 36	客人的小提包不见了	(128)
案例 37	客房里少了一个洗衣袋	(130)
案例 38	创新精神令客人信服	(131)
案例 39	客房报警	(132)
案例 40	请求免打折	(135)
第 3 章	旅行社及其他岗位篇	(137)
案例 1	一份打折清单	(137)
案例 2	难解的训斥	(139)
案例 3	首次带团的考验	(141)
案例 4	少了“沟通”会误事	(143)
案例 5	游客买下一枚假“开光”玉佛	(146)
案例 6	泳池水被污染	(147)
案例 7	旅行中游客生病了	(150)
案例 8	见习经理辞职了	(151)
案例 9	第一次带团的酸甜苦辣	(154)
案例 10	突如其来的解雇	(155)
案例 11	客人“上当”了	(158)
案例 12	怎样走出困境	(161)
案例 13	如此例会	(164)

案例 14	无奈的超负荷工作	(166)
案例 15	欠妥的批评	(169)
案例 16	客户主任的烦恼	(171)
案例 17	奇怪的营销理念	(173)
案例 18	糟糕的员工招聘方式	(175)
第 4 章	酒店管理实务	(178)
4.1	绪论	(178)
4.1.1	什么是酒店	(178)
4.1.2	中国酒店业的发展轨迹	(179)
4.1.3	国外(主要指欧美)酒店业发展的 3 个阶段	(179)
4.1.4	中国酒店与餐饮业的现状及面临的挑战	(180)
4.1.5	酒店的业务特点	(186)
4.1.6	酒店集团	(188)
4.1.7	未来中国酒店业的总体发展趋势	(189)
4.1.8	中国星级酒店的评定	(190)
4.1.9	酒店的分类	(191)
4.1.10	中国的酒店管理	(192)
4.1.11	酒店管理机构框架	(194)
4.1.12	酒店管理职能	(195)
4.1.13	酒店实务管理的基本方法	(196)
4.2	酒店基层管理	(197)
4.2.1	几个基本概念	(197)
4.2.2	酒店组织管理网络的设置方法	(198)
4.2.3	理想的酒店基层组织管理者	(200)
4.2.4	理想的酒店管理者素质	(200)
4.2.5	酒店基层管理的几种方法	(201)
4.3	酒店人力资源管理	(216)
4.4	酒店经营管理的成功之道	(222)
	思考与练习题	(226)
参考文献		(228)

第1章 餐饮厨房篇

实习单位：Hard Rock Cafe（硬石餐厅）

实习岗位：西餐服务员

背景：按照学院教学大纲的要求，高职学生在最后一个学期都要进行毕业实习，使理论与实践相结合，真正成为对社会有用的复合型人才。我是学酒店餐饮管理的，实习当然要下餐饮企业，而在这次毕业实习中，我很荣幸地进入全球著名的摇滚乐主题餐厅 Hard Rock Cafe（硬石餐厅）进行了为期3个月的社会实践课程，获益颇多。通过亲身的实践，经理的指导，结合在学校所学课程，使自己已有的知识得到了重新整合、提炼、升华，现以实习过程中目睹的一个投诉为案例，记录下本次实习的心得体会。

案例1

客人的“预订”

一天中午，一位客人打电话到餐厅订位，称半小时后到餐厅消费，并说明要吃一个“T骨牛扒”，希望餐厅能为其预留位置。当时，接电话的咨客正准备去用午餐，考虑到客人要半小时后才能过来，而这段时间餐厅生意都不旺，肯定有空位，且自己用餐时间不用半个小时，于是她在未向其他同事交代的情况下便吃饭去了。大约一刻钟后，客人来到餐厅，询问另一名当值的咨客，刚才已打电话来预订，午餐是否准备好？当值咨客称没有接到客人电话，不知此事。客人听后非常生气，于是向餐厅经理投诉。



案例分析

准确的沟通是酒店服务之魂，没有沟通就没有服务。案例中存在3方面的问题需引起注意：

一是第一位咨客对客人的理解有误。客人称半小时后进餐，其实是客人希望餐厅马上准备好食物，待会儿来餐厅就可以吃到预订的午餐，因为他可能有事情要办而赶时间或是不愿意在餐厅等待，而不是咨客所理解的半小时后再来餐厅点菜。

二是沟通的方式问题。作为餐厅服务人员，要注意客人口头承诺的随意性，比如该客人

说半小时后来进餐却在一刻钟后就来了。所以无论遇到什么情况,服务人员都要尽快做完自己手中的服务项目,而不要根据客人口头所说来安排自己的工作。脱岗时则一定要将工作及移交同事,避免出现服务真空或盲点。

三是当值咨客与客人的沟通问题。在未弄清情况时,餐厅服务人员随便对客人说“不”。要知道,把责任推给客人是很容易引起客人不满和投诉的。

下面我从一个旅游酒店管理专业学生的角度来谈谈处理客人投诉的方法与技巧。

1. 必须充分重视客人投诉。

2. 对待客人投诉,要有正确的心态。被客人投诉后的酒店员工通常有3种心态和对策:①害怕心理。因为有客人投诉,意味着客人不满意,意味着自己将要对付一个“麻烦”的客人,意味着自己可能还要受到上级管理者的责备和处罚。②不理不睬。通常出现在管理不善的酒店,因为员工对客人投诉已司空见惯。③十分重视,并立即采取措施予以补救。显然,在这3种心态和对策中,只有第③种是可取的。

3. 认识到“投诉”是沟通酒店管理者和顾客之间的桥梁。投诉既是坏事,也是好事,它可能会使被投诉的对象感到不愉快,甚至受惩,接待投诉客人也不是一件令人愉快的事。对很多人来讲,更是一种挑战。但投诉又是一个信号,告诉我们酒店服务和管理中存在的问题。形象地说,投诉的顾客就像一位医生,为酒店提供诊断,以使酒店管理者能够对症下药,改进服务和设施,吸引更多的客人前来消费。

4. 客人投诉的意义表现在这样几个方面。①帮助酒店管理者发现酒店服务与管理中存在的问题。酒店的问题是客观存在的,但管理者不一定能发现。原因之一是“不识庐山真面目,只缘身在此山中”。客人付了钱,期望得到与他们所付的价钱相称的服务,他们可能住过很多酒店,对某个酒店存在的问题,能一目了然。原因之二是尽管酒店要求员工“管理者在岗和不在岗都一样工作”,但事实上,很多员工并没有做到这一点,管理者很难发现问题。客人则不同,他们是酒店产品的直接消费者,对酒店服务中存在的问题有切身的体会和感受,因此他们最容易发现问题,找到酒店服务的不足。②为酒店方面提供一个改善宾客关系的机会,使其能够将“不满意”的客人转变为“满意”的客人,从而有利于酒店的市场营销。研究表明,“使1位客人满意,就可招揽8位以上顾客上门;如因产品质量不好,惹恼了1位顾客,则会导致25位以上客人从此不再登门”。因此,酒店应力求使每一位客人满意。客人有投诉,说明客人不满意,如果这位客人不投诉或投诉没有得到妥善解决,客人将不再到该酒店消费,同时也将意味着失去几十位潜在客人。解决客人投诉,则为酒店提供了一个消除客人不良印象、减少负面宣传的机会。③有利于酒店改善服务质量,提高管理水平。酒店可通过客人的投诉不断地发现问题,解决问题,进而改善服务质量,提高管理水平。

5. 处理投诉的目标和原则。①处理客人投诉的目标是:使“不满意”的客人转变为“满意”的客人,使“大事化小,小事化了”。②处理客人投诉的原则是:不争吵,客人至上,不因小失大,及早解决投诉。酒店管理者要明白,处理客人投诉时的任何拖沓或“没

了下文”，都会招致客人更强烈的不满。客人反映的问题解决得越快，越能表现出酒店的诚意和对客人投诉的重视，也能体现酒店的服务质量，取得客人的谅解，换来客人的满意。否则，即使问题解决了，客人也不会满意。

6. 投诉的统计分析。投诉处理完以后,有关人员,尤其是管理人员,还应对此次投诉的产生及其处理过程进行反思,分析应该采取哪些措施,制定哪些制度,才能防止下次投诉再次出现。另外,对这次投诉的处理是否得当?有没有其他更好的处理方法?只有这样,才能不断改进服务质量,提高管理水平,并真正掌握处理客人投诉的方法和艺术。

实习单位：华粤大酒店

实习岗位：酒吧服务员

背景：几个月的实习生活很快就过去了，在华粤大酒店实习的日子，我深深感觉到，作为一名酒店员工，在顾客眼里不仅仅是代表自己，而且是代表整个酒店的形象。酒店员工的一举一动都是酒店管理水平、服务水平、酒店员工素质的体现。酒店员工表现出色，服务周到热情，让顾客感到满意，顾客就会对酒店留下深刻的印象。相反，如果酒店员工服务粗心大意，对顾客冷淡，甚至与顾客发生冲突，顾客便会对酒店留下较差的印象，即使其他员工的表现再出色，也难以挽回顾客对酒店的不良印象。

案例 2

如此待客

华粤大酒店是一家位于湛江市醉醒仙亭附近的四星级酒店，它是中国旅游协会所拥有的遍布全国的几十所酒店之一。旅游协会把这家酒店委托给出价最高的一家国际酒店管理公司管理，它所采取的是一种包干薪酬体系。协议指明旅游协会将获得总收益的 20%，并对酒店的市场营销提供资金，即使是在他们发生亏损时也是如此，这样做是为了扩大中国旅游协会所属酒店集团在市场上的份额。

进入华粤两个月之后，我发觉在华粤大酒店通常的计酬方法是根据赢利的百分比付给餐厅服务员和酒吧服务员酬劳，这里的职员只有基本工资，没有小费，并且工作时间长，它完全承传了外企格式的薪酬结算方式。在管理者看来，这样对员工的薪酬结算方式既方便，又便于鼓励服务员的积极性。

五月的一天，一名从海南来的张华先生很晚才住进华粤大酒店，见到夜景很美，于是他决定到酒店酒吧边的户外咖啡厅去吃“宵夜”，他挑了一张四人桌自己坐下了。15分钟后，一位服务员来到他的桌子前，问他是否可以到酒吧里找个座位，这样可以腾出位置给要来的客人们坐，张华看了看周围，已经有好几张桌子空出来，可无人收拾。争论了几句之后，服务员就由着张华坐在那儿，并拿着他的订单很快回到酒吧订餐去了。张华看到酒吧里的服务

员被一大堆饮料和点餐单弄得焦头烂额，咖啡厅似乎人手也不够。两个咖啡服务员和两个酒吧服务员要招待 100 多位客人。20 分钟后，张华终于拿到了他的饮料，可服务员放下饮料，一句话也没说便离开了。张华还没来得及要一些广东传统的小吃和点心，服务员便急忙跑回酒吧去忙另一份订餐了。服务员第二次经过时，张华向他要一份蛋挞，他却说自己太忙了，来不及处理这些小事。张华被服务员的口气有些惹火了，要求见酒店经理。10 分钟后酒吧经理来了，他对这件事表示抱歉，并解释说是由于酒店人手不够才会造成这类问题的。张华最终得到了他的点心，但服务员的服务还是既慢又冷淡。宵夜后，张华便回房间睡觉了。第二天一早，当他坐在咖啡厅里喝早茶时，他惊奇地发现尽管这里只有几个客人，咖啡厅却有 5 个人在值早班。张华付完账便离开了，心想以后是决不会再光顾这家酒店了。



案例分析

本案例中酒店有几处是不对的。

1. 酒店的编排班次不对。华粤大酒店对客服务高峰期是在晚班，因为 4 个服务员要招待 100 多位客人，而早班期相对来说较清淡，只有几个客人在用餐，却有 5 个人在值早班。

2. 当班员工的服务质量不佳。一是服务员在张华坐下 15 分钟后才走过来询问他能否可以让座给别的客人。这样的要求似乎在还有其他干净的空桌的条件下是被允许的，但是他们的桌位却来不及收拾。二是作为一名服务员，无论客人对或错，都应当做到“顾客至上”，更别说与客人争吵。三是服务员在进行服务过程中没有使用服务用语，他在为客人递送饮料后一句话没说便离开了。四是服务员对顾客的服务要求置之不理。当张华再次向他要一份蛋挞时，服务员却说自己太忙了，来不及处理这些小事。我们认为无论客人的要求多么渺小，作为服务员都应当满足客人的要求，毫无怨言地做好自己的本质工作。但是此案例的服务员的服务是既怠慢客人又冷淡客人。

3. 酒店的薪酬制度对员工的行为起了消极影响。中国的私营酒店和国有酒店的管理体制不一样，它们的薪酬体系也完全不一样。私营酒店是以绩效为基础的工资，即是将员工的工作表现与酬劳挂钩。绩效管理的目的是通过人力资源的作用与酒店经营目的相结合来提高工作效率，减少员工流失，改善服务，增加员工的满意度。员工若是提高了工作技能，表现达到更高要求，就应该得到该岗位上的高报酬。例如，酒店可以根据顾客的满意度、回头客率等经营效果来评估前台员工的工作表现。在许多酒店，消费者的意见是绩效管理体系的基础，对顾客满意度的评估结果常常被用做制订检查工作绩效的标准，进而衍化出奖励制度。主要的奖励如加薪、晋升应授予那些达到了特定目标的员工。管理者还应当想办法增加奖励的透明度，如消除发奖的保密性，代之以公开员工的工资、奖金及加薪数额，这些措施将使奖励更加透明，更加激励员工，使员工更能忠诚地为酒店工作。而国有酒店一般只发基本工资，基本工资是国家为了保障员工的基本生活而设置的底线。但这样的做法相对死板，虽然因国有酒店的稳定性使得员工的忠诚度高，而他们的积极性却不能因此提高。我们认为酒店

应利用员工的生活福利等方法来调动员工的积极性,酒店由于关心员工的生活福利而受到员工的拥护,那么员工的劳动积极性就会大为提高。例如有些酒店高层管理者提出:“千方百计解决员工牵肠挂肚的事情。”这样的酒店员工生产积极性相对较高。实施福利的目的是为了改善员工的物质生活和精神生活,掌握好实施福利的根本原则是使员工福利措施发挥其特有的作用,是使国家、集体和员工个人均获得效益的根本保证。酒店员工福利措施的落实,可以增进企业与员工之间的和谐关系,鼓励员工的士气,调动员工的积极性,有利于加强企业精神与酒店的凝聚力,上下齐心协力为酒店的兴旺发展而努力工作。员工可以全身心投入日常生活工作中去,从而为酒店带来更高的工作效率和经济效益。

因此,建议酒店做这样一些改进工作。

① 酒店应重新制定出一份班次安排表。要根据员工的轮休日、人数、客流高峰期与清淡期等来决定。如果安排人手不足的话,就会使员工在工作时忙得晕头转向,这样一来势必降低服务的质量,影响了酒店的一条龙服务。安排工作的时间要合理,才不至于影响员工的积极性。

② 服务效率要抓紧。通常餐厅服务员必须在客人进入餐厅落座以后2分钟之内迎接客人,送上菜谱,等候客人点菜;从客人点完菜到第一道菜送到餐桌,早餐必须限定在10分钟之内,中餐、晚餐则须限制在15分钟内;客人就餐离席后,餐厅员工迅速将餐桌收拾完毕,并在清桌后完成重新摆台,全部时间不得超过4分钟。服务员的方便、快捷操作,使得顾客所需要的服务能够得到及时、熟练、准确的提供,酒店也能因效率的提高而为更多的顾客提供更多、更为周到的服务。

③ 树立“客人总是对的”观念。在酒店服务中,当顾客对酒店的服务方式、服务内容发生误会或对酒店员工服务提出意见时,酒店员工的第一立场不应是本能地为自己辩护,而是应该首先站在顾客的立场上看问题,从理解顾客,尽量让顾客满意的角度来解决问题。

④ 服务员在进行服务时要使用服务用语及礼貌用语。优质服务一部分取决于服务态度,使用正确的服务用语及礼貌用语既能使顾客感觉到亲切,又可以提高服务质量。

⑤ 认清“小事不小”的道理。对细节的注意,体现了一种吸引顾客并留住顾客的职业态度,注意细微的小事,尽可能避免因人员问题导致的顾客流失。再者,一名优秀的服务员要学习基本的待客服务之道,对客人服务要主动,使得顾客认为酒店很重视自己的消费。

实习单位:玉景湾酒店

实习岗位:西餐服务员

背景:羊年新春佳节的气氛还没淡去,我就到东莞一家五星级的宾馆进行毕业前的社会实践了。在此之前,我曾利用几个寒暑假时间,分别到珠江三角洲几家星级酒店进行过社会实践,也积累了一定的经验。实习时工作有开心,也有不如意。在客人的赞许中自己可以找到满足,在客人不满的言语中,也为自己的服务不周而感到不安。在餐厅服务中,“对不起”是一句经常使用的服务用语。意在凡事先谦让、先道歉,以便使客人息怒。但是,有

时它的作用也会失效。

案例 3

“对不起”无效

一天晚上,有一对外国夫妇来就餐,点了几个菜,还要了一瓶红酒,主管写完菜单,我为客人送上毛巾后,随手上了一碟小食。15分钟后,我又拿来了红酒,给客人验完酒后,便为他们倒酒。又过了半小时,还没有上菜,客人就对我说:“先生,为什么我们点的菜半天都没上菜呀?你让我们就吃这碟小食?请你帮我催一下吧。”我望一望桌上,除了红酒,就只有一碟孤零零的小食,我立即说:“对不起,先生,请——”这句话还没有说完,客人马上接口说:“别说‘对不起’啦,我们已经‘稍等’了好长时间了,快点儿上菜吧!”我尴尬地住了口,随后就跑进了厨房。

想来也是,客人也许肚子饿了,刚来餐厅就餐,最急于解决的问题,就是要立即填饱肚子。这种情况下过多地解释,客人会更觉得你烦。所以我立即到厨房告诉传菜部主管,请他催一下厨房,先上这桌的菜。很快,客人的菜炒好了,我立即将菜端上,以为这下可以松口气了。谁知问题又出现了,只见客人只看菜却不动餐具,而且满脸不悦。我便问:“有什么问题吗?”“我们点的不是这个菜”,客人答道。这下我可急了,不知如何向他们解释,便立刻把主管找来。我站在主管身旁,由于语言问题,主管只知道客人在向他抱怨、发牢骚,而不知他们具体说什么,我也只好充当临时翻译。主管听了之后,态度诚恳地说:“真的很抱歉,这是我们的失误,假如我是你们的话,也会生气,我马上去把菜给您换了,怎么样?”客人已经气得满脸通红了:“算了,我们的肚子可不能再等。”“那好吧,为表示歉意我们免费送您一份什锦果盘,您看如何?”主管说。客人这时没做任何表示,只是吃他的饭。等客人就餐完毕,买了单后,主管送他们出餐厅门口,说了一句“多谢两位光临,请慢走。”过后我想,这两位外国客人很可能不会再来了,因为他们吃得很不开心。



案例分析

从这个案例中我们可得到以下启发。

第一,就餐服务过程中要能随机应变。①酒店服务中造成客人长时间等菜的主要原因是:在客人开单后,没能及时巡台,不知客人所点菜的上菜情况,因此没能及时去后台联系、催菜而造成上菜慢。要避免这种情况的发生,在开单时就要对加工时间较长的菜品做一说明;开单后,要不断巡台、观察并掌握各桌客人点菜、菜肴上桌的情况,发现问题及时调整。若有的桌位菜品上得慢,应及时与后台联系、及时催菜。若客人很多,厨房压菜而造成某桌上菜的速度慢时,可以采取各桌穿插上菜的办法,使每桌菜都不空台。这样可避免有的

第二，学好英语。导致此次出错菜的主要原因是主管不懂英语，只靠对照中英文菜牌来点菜，难免会出差错。作为一名酒店管理者，若单凭工作经验而不会用英语与人交流，是不行的，特别是在高档星级酒店，学好英语就好像多了一支拐杖，能在日常工作当中助我们一臂之力。

第三，虚心听取客人的批评。通常在处理客人批评意见时，都应该彬彬有礼，认真聆听，让客人把话说完，除非迫不得已的情况下，绝不打断客人的话。而把客人讲的话记录下来，是一个可取的办法，案例中主管做得比较好的一点是，他能从客人的处境角度去看问题，并能对他们表示理解。

实习岗位：中餐服务员

背景：2004年初，我在广州海天宾馆进行了为期3个月的实习，刚好是春节酒店生意最红火、顾客最多、最忙的时候。通过实习，我接触了很多种类型的客人，肤色、种族、身体缺陷的客人都有。我能够在客人最需要帮助的时候，真诚地为他们服务，赢得客人的认同，使我也得到了酒店上级领导的肯定。在实习期间，我终于知道了怎样做才算是一名合格的服务员。它使我学到了不少课堂上学不到的知识。同时，使我感受最深的是一个服务员服务质量的高低，确实关系到酒店的利润和员工个人的切身利益。所以酒店要大力提高服务员的服务质量，要与客人进行多一点的沟通，平等地对待每一位客人。

案例 4

天壤之别的两次就餐待遇

2004年春节的时候，我接待了一位叫王阿兰的残疾客人，这位客人是跟着家里人一起来我们酒店吃团圆饭的。当我一看到这位老年残疾客人时，便主动快捷地帮助她找距离最近、最合适的位置坐下，方便这位“特殊”客人用餐。后来他们家里人在用餐的时候，为了能够增添点欢乐的气氛，就玩起了游戏。看到他们个个高兴的样子，而这位残疾老人却一人孤零零地坐在角落旁，我便主动过去帮这位老人倒茶，跟她聊天，从她那里了解到现在残疾人在社会上的地位和遭受的不同待遇，在聊天的过程中，她诉说了一件伤心往事：2003年的一天，王阿兰被安排参加为期一周的广州残疾人文化活动，与她一组的10名妇女都是香港成员。王阿兰决定以东道主身份到广州西关的一家酒楼招待她的伙伴们吃一顿广式小吃宴。由于上午的

活动比预定的时间稍长了一些,所以直到中午1:30的时候,她们才到达酒楼。她们进了酒楼,王阿兰对酒楼的领班说,她们需要一张桌子,可领班说午餐的时间已过,没有桌子能提供给她们,要等到晚餐的时候才行,这样的话她们至少要等4个小时以后才能吃饭。王阿兰看到酒楼里有好几帮人都还在那里吃饭,而且就在她们进酒楼之前,刚好有两位先生进来,并被安排坐在她们旁边的一张桌子。看到这些而且发现酒楼现在并不是很忙,王阿兰要求领班把她们安排在她自己觉得能坐下她们这些人的一张桌子,服务员回答道:“阿姨,随你的便。”领班把她们安排到这张大桌子的座位坐了下来,可并没有给她们菜单。在桌旁等了10分钟后,没有任何服务员理她们,甚至连杯茶也没有人给她们倒。她们试着招呼一个服务员模样的人过来,可人家也不理她们。20分钟后,王阿兰实在等不下去了,她找到酒楼的经理,经理立即告诉她自己很忙,并建议王阿兰她们如果不喜欢酒楼里的服务,她们可以换一家别的酒楼。王阿兰知道,她已经别无选择,只好对她的这些朋友说这酒楼现在已经停止供应午餐。她们只好离开了。酒楼里没有人对此事向她们表示道歉,只是站在旁边看着。由于事先考虑不周,王阿兰感到非常尴尬,心绪极为烦乱……通过交谈,老人也轻松下来。我引导老人讲出藏了很久的苦闷,了解到这位老人是因为在一次交通事故中不幸失去了右腿。我的举动真诚、热情,得到这位老年残疾人的认可,我能够平等地对待每一位顾客,关心顾客,所以后来这位老年人因我的优质服务成了我们酒店的重要客人之一。



案例分析

通过这个典型的案例,可以知道社会上某些人受到传统理念的影响非常深,对“特殊”客人的服务态度非常差,有些酒店连“顾客就是上帝”的服务意识都没有,对“特殊”顾客采取不理不睬的态度,引起顾客愤慨。究其原因如下。

一是酒楼员工受旧习惯的影响。酒楼员工看到这些身体有缺陷,比较“特殊”的客人,用鄙视、瞧不起这些人的态度来应付客人,连最起码的要帮客人找到合适的位置,帮客人斟茶,协助她们点菜都不做。连平等地对待每一位客人的服务意识都不存在,更谈不上要怎样尊重顾客、急顾客之所急、想顾客之所想,牢记“宾客至上”的服务原则了。

二是王阿兰等客人没有在预定的时间内到达酒楼就餐。由于王阿兰没有在预定的时间内到达酒楼,已超过了用餐时间,酒楼不能提供午餐给她们,在酒楼这类事是经常发生的。客人因为工作的关系等原因而拖延时间不能在预定的时间内就餐,这个时候,酒楼应该采取适当的办法。一是酒楼确定不能给客人提供用餐了,应礼貌地向客人表示歉意,说明已超过了用餐的时间,厨师已经离岗,并介绍客人到其他仍正在营业的酒楼用餐。二是用餐时间已过,酒店员工有的早已下班了,应先跟客人说明情况,确实需要长一点时间才能够提供用餐的,跟客人事先说明原因,不至于引起客人扫兴、不满、出现投诉的现象。

为此要求酒店加强对员工的思想品德教育,懂得应如何平等地对待每一位客人,要真诚热情地对待需要帮助的人。思想是行动的先导,而正确的思想只有靠经常性的宣传教育才能

树立起来。因此,在加强职业道德建设中,必须以思想教育为先导,强化职业道德建设的舆论氛围,统一全体员工的思想认识,提高全体员工的思想觉悟,使全体员工都懂得职业道德建设的重要性和必要性。从而积极地投身到酒店文化的建设中来,成为酒店兴旺的主力军。

实习单位:南亚酒店

实习岗位:中餐服务员

背景:在餐厅用餐的人各种各样,因此便会遇到许多问题。虽然在学校的课堂上,老师教过我们如何处理客人投诉,如何处理突发事件。当时认为学会那些处理方法,出来工作时就可以应付自如了,然而事实却并非我所想的那么简单。当时在课堂上讲的都只是一个个案例,而在餐厅真正遇上的却是不太相同的版本。完全照书本上所学的生搬硬套,完全是行不通的。通过毕业实习,我认识到客人“投诉”有助于酒店发现其服务和管理中存在的问题,是酒店提高服务质量和管理水平的杠杆,因此管理人员应十分重视客人投诉,加强对客人投诉工作的管理,做好客人投诉的记录等基础工作,并定期对客人的投诉进行统计分析,从中发现客人投诉的规律,采取相应的措施或制定有关制度,以便从根本上解决问题,从而不断提高酒店服务质量和管理水平。

案例 5

一张单 3 个价

2003 年 4 月的一天,下午两点钟左右,中山南亚酒店三楼的中餐厅,响起了阵阵的吵闹声,我不禁循声望去,只见大厅中央有一张 4 人台,其中有一个男顾客正站着和一个领班争吵,只听见客人不断地重复着一句话:“你们做什么生意,一张单有 3 个价格,你们不是明摆着欺骗客人吗?”客人的神智有点不清醒,而对领班的解释,他好像一句都没有理解。

原来事情的经过是这样的:那张台有 4 位客人在用餐,一共点了 6 道菜、3 瓶白酒,其后还加了一份西餐。用餐完毕后客人要求结账,并向领班要一张稿纸。于是领班去结账,一共是 390 元,领班收了客人 400 元后准备去找零。此时因为去接一个电话,领班让一个咨客去找零给客人。咨客找回 10 元钱,并递上一张作废的账单给客人当稿纸。客人结账后并没有离开,仍在聊天,这时收银员核查时发现那张台还有一份西餐没有收钱,要重新结算,新的账单为 418 元,当领班打完电话后,收银员向领班反映情况,领班按实际账单价钱要求客人补交余款。客人听了后,又看看手中的稿纸,吭声道:“酒店发疯了,结了 3 次账,张张不同,是不是酒店诈骗客人?”领班不得已再向客人解释,但客人只顾自己交谈,不予理解。

不久,主管走了过来,了解此事后,再次向客人解释。这时客人要求“酒店就结的 3 次账,张张不同,是不是酒店诈骗客人”做解释,却被主管、领班漠视,于是客人的情绪激动起来,场面变得混乱无序。无论主管和领班怎么解说,客人都不予理睬,吆喝着要经理