

管理学学术前沿书系

JIUDIAN GUANLI ANLI FENXI

酒店管理案例分析

田彩云 黄丽丽等 著

 经济日报出版社

管理学学术前沿书系

JIUDIAN GUANLI ANLI FENXI

酒店管理案例分析

田彩云 黄丽丽等 著

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店管理案例分析 / 田彩云等著. — 北京: 经济日报出版社, 2018. 7

ISBN 978 - 7 - 5196 - 0369 - 4

I. ①酒… II. ①田… III. ①饭店 - 商业管理 - 案例
IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 121265 号

酒店管理案例分析

作 者	田彩云 黄丽丽 等著
责任编辑	肖小琴
责任校对	叶佩琦
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 A 座综合楼 710
邮政编码	100054
电 话	010 - 63584556 (编辑部) 010 - 63538621 63567692 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京虎彩文化传播有限公司
开 本	710 × 1000 mm 1/16
印 张	11. 625
字 数	173 千字
版 次	2018 年 7 月第一版
印 次	2018 年 7 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5196 - 0369 - 4
定 价	48. 00 元

前 言

改革开放政策和国内外旅游消费的推动,我国酒店业得到了快速发展。近年来,顾客需求质的变化和信息技术的创新驱动,带来了酒店业的深刻变革。此外,共享空间、酒店住宿 IP 化、数据化管理等都推动酒店业的转型升级。与此同时,酒店业也出现了一些不和谐的声音,这些问题的出现,让我们不仅思考酒店业供求结构、产品结构等深层次的行业问题,也再次审视酒店业的服务质量、专业精神和职业责任感等问题。对酒店业而言,目前面临更大的机遇和挑战。

酒店业市场格局变革、产品升级和消费需求的转变,让我们回归思考服务的本性。服务是一种顾客作为共同参与者创造顾客价值的、随时间消逝的无形的经历,服务是行动、流程和展示。服务的重要特征之一就是顾客主动参与服务生产过程。在每一次服务接触中,能够起到能动作用的主体有顾客、服务员工以及服务组织本身。服务接触的每一个关键时刻都涉及这三种主体之间的相互作用。因此,酒店要关注每一个与顾客接触的真实瞬间,才能创造较高的顾客价值。基于此,我们组织全系教师将行业挂职、教学科研和学生实习实践对客户服务中积累的真实案例编撰成书,以期丰富课程和教学内容,同时也让业界人士在一个个真实的案例中感悟服务的真谛,实现对服务价值理解的回归,提升酒店业服务质量。

北京联合大学旅游学院酒店管理专业是学校的特色专业,是国内第二个进行酒店管理本科专业招生的高校。2016 年获批北京市属高校优势建设专业。2014-2016 连续 3 年在中国科学评价研究中心发布的中国酒店管理本科专业大学竞争力排行榜中,排名前 3 位。本专业师资力量雄厚,其中具有高级职称和博士学位的教师占比达到 70% 以上。全系教师怀着对专业教育的忠诚、对行业发展的执着追求,用研究的眼光、研究的态度、研究的

方式对酒店管理案例进行分析，注入最新酒店管理理念和实务，完成案例分析 62 个。案例涵盖了运营、营销、财务、人力资源、企业文化等各个方面，力争全方位展现酒店服务与管理之道。

本书的完成离不开酒店管理专业学生们的实践经历和思考，师生一起有感而发，智慧碰撞形成共鸣。部分案例是师生共同研讨的成果，是他们不断整改反思提升的智慧结晶。本书的案例具有一定的典型性和时代性，与我国酒店业的发展管理水平相适应，可以作为酒店管理专业学生的学习教材，也可为业界朋友从业实际提供参考借鉴。

当然，限于行业实践经验不足，受思维能力等的限制，案例分析中难免会有疏漏甚或是片面和错误之处。在此，我们本着文责作者自负的原则，与旅游酒店业的同行们进行分享。在此真诚希望读者能够批评指正，不吝赐教。

田彩云

2018 年 2 月

目 录

案例 1	白金卡享受免单还是免费服务? / 张玉凤	1
案例 2	北京某酒店餐饮部餐厅服务案例 / 丁于思	3
案例 3	餐厅应合理配置人员, 确保服务质量 / 张玉凤	6
案例 4	餐饮服务要规范 / 孙 琼	8
案例 5	影响前厅服务质量的因素 / 张晓宇	10
案例 6	橙汁洒到客人身上了 / 李春颖	18
案例 7	迟到的叫醒 / 肖轶楠	20
案例 8	大哭不止的小孩 / 黄丽丽	22
案例 9	A 大厦顾客满意度研究 / 张晓宇	24
案例 10	工作范围划分案例 / 蒋 涛	39
案例 11	顾客的饮食禁忌案例 / 田彩云	41
案例 12	关于退房时间的规定 / 李春颖	43
案例 13	“怪味” 食品的投诉 / 田彩云	48
案例 14	HeartBeat 顾客满意度评定案例 / 罗振鹏	50
案例 15	合理引流客源 / 俞继凤	52
案例 16	华天酒店“轻资产”经营转型 / 裴正兵	54
案例 17	婚宴接待中部门间沟通的案例 / 田彩云	58
案例 18	及时的补救措施也是关键 / 罗振鹏	60
案例 19	交接班的失误 / 黄丽丽	62
案例 20	精品酒店走向“小”“白”“洋”: 北京谭阁美酒店 / 裴正兵	64
案例 21	酒单风波 / 黄丽丽	67
案例 22	酒店服务秉承宾客至上 / 孙 琼	69

案例 23	酒店服务如何让客人满意加惊喜? / 张玉凤	71
案例 24	酒店服务应一视同仁 / 孙 琼	73
案例 25	酒店客房部的控制与管理 / 张晓宇	75
案例 26	酒店面对“协议价”入住的顾客 / 田彩云	80
案例 27	酒店确认不可因繁就简 / 孙 琼	82
案例 28	酒店神秘访客暗访案例 / 罗振鹏	84
案例 29	酒店实习生服务案例 / 田彩云	86
案例 30	酒店收益管理与 RevPAR / 廉月娟	88
案例 31	酒店总机该不该“管闲事” / 孙 琼	91
案例 32	客人“拿走”了酒店的衣架 / 俞继凤	93
案例 33	客人拒绝签单案例 / 蒋 涛	95
案例 34	异常情况的预防与处理 / 俞继凤	96
案例 35	客人醉酒 / 章晓盛	98
案例 36	某度假酒店前台 VIP 客人接待案例 / 丁于思	100
案例 37	某饭店咖啡厅餐饮服务案例 / 丁于思	103
案例 38	如何保证 VIP 客人得到相应的服务? / 张玉凤	107
案例 39	如何收取预授权 / 罗振鹏	109
案例 40	拾金不昧 / 章晓盛	111
案例 41	首旅酒店全资并购如家酒店集团 / 裴正兵	113
案例 42	双份特浓凉咖啡事件 / 蒋 涛	117
案例 43	谁动了我的蛋糕? / 丁于思	121
案例 44	贴心服务 / 章晓盛	126
案例 45	停电的尴尬 / 俞继凤	129
案例 46	外宾服务相关案例 / 李春颖	131
案例 47	万豪国际酒店集团的礼赏计划营销案例 / 廉月娟	134
案例 48	微笑的服务一定是好的服务么? / 肖轶楠	137
案例 49	无法按时享用早餐的案例 / 罗振鹏	140
案例 50	西部首家七星级酒店——成都万达瑞华酒店 / 裴正兵	142
案例 51	习惯不能成自然 / 李春颖	147

案例 52	洗衣带来的麻烦 / 俞继凤	150
案例 53	细节服务的重要性 / 张玉凤	152
案例 54	香格里拉酒店的立体式营销体系案例 / 廉月娟	154
案例 55	香烟失窃 / 章晓盛	156
案例 56	雅高酒店集团经营战略案例 / 廉月娟	158
案例 57	语言艺术 / 章晓盛	161
案例 58	预定好的房间没有了? / 黄丽丽	163
案例 59	怎样才是好的销售员? / 肖轶楠	165
案例 60	滞后的服务 / 肖轶楠	167
案例 61	某酒店员工满意度分析 / 张晓宇	169
案例 62	总机接线的“午夜铃声” / 裴正兵	173

案例 1 白金卡享受免单还是免费服务？

一、案例介绍

某一天的下午，有两位客人来酒廊，服务员看到后热情地接待了他们，客人询问这里是不是某银行白金卡享受下午茶的地方，服务员回答“是”并引领两位客人落座，递给两位客人酒单并为客人介绍可以喝的饮品和吃的食品，客人看过酒单稍加点了饮品且选择了要吃的蛋糕和面包，服务员用最快的速度为客人上完所需饮品。服务员在客人饮用期间积极主动为客人添水。一个多小时后，两位客人起身就要离开，服务员赶紧追上客人说：“不好意思，您还没结账呢。”客人说：“不是用白金卡就免费吗？”服务员解释说：“对不起，并不是免费的，服务员们是为您做些优惠并减免服务费，所以只要 150 元并用白金卡结账就可以享受这个下午茶活动。”客人听到后却说：“如果知道不是免费的服务就不来了，东西也不好吃。”结完账后就离开了。

二、案例分析及解决方案

1. 案例分析

酒店与该银行没有沟通好到底是由哪一方向客人具体介绍白金卡活动的内容，所以在办卡时银行没有和客人说清楚酒店的活动内容，酒店也没有及时确认银行是否说清规则。客人来到酒廊询问服务员白金卡是否是在这里消费时，服务员没有第一时间反应过来，客人是第一次使用这张信用卡，不知道在酒廊如何消费，服务员没有再多追问一句。客人在座位坐

下，服务员再为客人点饮品与食品时并没有再介绍活动细节，以防客人对这个活动不了解。之后，服务员在客人要离开时叫住她们，让她们结账，她们不知道，措手不及又有一点不好意思所以才会引起她们的不满。也可能是因为来酒廊用下午茶的客人相对较少，与客人的沟通交流经验不丰富，说话的方法和态度有一定的问题，引起了她们的不满情绪，并且服务员并没有对客人进行后续的安抚工作，可能会产生客人不会再来酒廊消费的想法。

2. 解决方案

酒店在与银行组织这个活动时，就要与银行沟通好是由哪一方向客人介绍具体的活动内容。银行在为客人办理白金卡业务，向客人介绍这个活动时就一定要说清楚细节。在持有白金卡的客人来到酒廊消费时，服务员要及时地问客人是否了解这个活动，如果了解，就立即为客人点单，反之如果不了解的话，就要先向客人介绍他们可以点的饮品和食品，最重要的是他们需要缴纳的金额，在经过客人的同意后，为之点单。服务员在与客人沟通时态度一定要好，说话一定要大方得体，不要引起不必要的误会。如果有误会发生时一定要及时报告给当班主管或让他们解决，他们的经验丰富，会把事情解决得更好，对酒廊的声誉有好处，处理得当的话，客人下一次还是会选择到酒廊来消费。在客人离开时，要微笑送别，如果客人在打电话或是聊天要点头或稍微鞠躬示意。

（撰写人：张玉凤）

案例2 北京某酒店餐饮部 餐厅服务案例

一、案例介绍

某天中午，咖啡屋客人比较多。由于只有一个服务员，因此不能顾及每一位等待的客人，服务员不断地安抚客人，请他们理解，并且稍等一下。有一位外国人，点了很多东西。每点一样，都要犹豫，用了比较长的时间。趁着客人犹豫的空隙，服务员看到旁边有一位中国客人正等着买面包，而且钱也已经准备好了，服务员想要不然先给他结账，之后再给这位外国客人服务，这样不至于让他等的的时间过于久了。于是服务员很快为这位中国客人结账之后，接着再为这位外国客人服务。

然而事情并不像想的那样简单，外国客人很生气地说：“你为什么先给他结账，是我先来的！”服务员一下感觉到了事情的严重性，于是赶紧给这位外国客人赔礼道歉，先让他平息怒火。“实在对不起，先生，是我做错了，我以后一定注意，您需要什么我立刻帮您拿！”这位客人看见服务员非常诚恳地向他道歉，也就没有再发脾气，只是一直说：“是我先来的，你不可以先给别人结账……”服务员只能跟他说对不起，下次一定注意。最后服务员为这位客人准备好他要的东西，在他走时说：“先生，今天的事非常抱歉，我下次一定会注意的！”这位客人说：“谢谢你。”然后就离开了。

二、案例分析及解决方案

（一）案例问题分析

在这个案例中，虽然服务员的态度没有问题，但是由于处理问题的方式欠妥，导致整体的服务质量降低，服务质量没有达到客人的要求，就会使客人产生不满的情绪，对双方都有不好的影响。

在这个案例中，服务问题在于：

1. 片面处理问题

让客人等过长的时间，会造成客源的流失，客人会对酒店产生不好的印象。但为了不让这位中国客人等的时间过长，在给外国客人服务的期间，帮他先去结账，服务员没有顾及这位外国客人的感受。

2. 忽略了顺序的重要性

这位外国客人生气的原因是服务员没有按照顺序给客人提供服务。按顺序做事是客人非常看重的，不按照先后顺序办事，是不礼貌的，也是不尊重别人的。服务员在很忙的情况下没有意识到这一点的重要性，触犯了客人的禁忌，造成他的不满情绪。

（二）对案例的认识

通过这个案例，服务员对服务质量的高低有了一个更深刻的认识。首先，宾客对服务质量的评估标准来源于五个方面：①可感知性；②可靠性；③反应性；④情感性；⑤可控性。在此案例中，案例问题涉及宾客对服务质量的评估标准中的反应性和可控性两方面。

1. 反应性

反应性指饭店对于客人服务需要的反应速度。研究表明，等候服务的时间长短是关系到客人感知服务质量优劣的重要因素。服务员在这个案例中，注意到了反应性，想尽量缩短客人的等候时间，但与此同时，也增加外国客人的等候时间，导致他产生不满情绪。

2. 可控性

可控性指服务人员的知识、技能和礼节使客人产生信任感的程度。在本案例中，服务员没有意识到先后顺序对于客人的重要性，使客人信任感

降低，致使外国客人产生不满的情绪。

服务质量并不直接等于客人的主观感知质量，还与客人对服务产品的质量预期有关。服务质量的优劣，是客人将自己的质量感知与质量预期相比较的结果。感知质量低于预期质量，客人就会对服务表示不满，相反，感知质量超过预期质量，客人就会满意。本案例中，由于服务员在礼节方面没有做好，导致客人的感知质量低于他的预期质量，从而使服务质量降低，导致客人产生不满的情绪。

（三）解决方案

这个案例深刻地反映了先后顺序的重要性，在服务过程中，越是这样的小问题，越应该注意。

对于这个案例，正确地解决方法是：

1. 先为这位外国人服务，可以向中国客人解释一下，请他稍等片刻，在为外国客人服务完成之后，再为中国客人服务，这样就会避免很多矛盾和误会的产生。

2. 可以先征求一下外国客人的意见，询问是否可以请他先考虑一下买哪样东西，自己先为中国客人结账，请他理解。这些事情要经过同意才可以去做，这也表示了对客人的尊重。

3. 时刻保持诚恳的态度和敢于承认错误的精神。服务态度指饭店服务人员在对客服务中体现出来的主观意向和心理状态。在很多时候，服务态度常常是解决问题的关键，客人发脾气的原因有时并不是因为服务人员做错事情，而是因为态度问题。用好的态度去对待，结果就会大不相同。在这个案例中，服务员虽然犯了错误，但是在第一时间里承认了错误，并且向客人赔礼道歉，避免了将矛盾激化。

4. 餐厅应根据客流量，合理配置服务人员，确保服务质量。服务质量的好坏并不是依据完成工作的程度来衡量的，更重要的是体现在细节方面，每一个细节都决定服务质量，因此要注重细节，这样才可以为客人提供高质量的服务，满足他们的要求，超越他们的期望。

（撰写人：丁于思）

案例3 餐厅应合理配置人员， 确保服务质量

一、案例介绍

某餐饮部宴会厅，客人数量突破 200 人，餐厅桌位显得十分紧张，许多客人进行了拼桌以尽快用餐。由于该餐厅厨房只有 10 名厨师上班，餐厅加上领班只有 8 名服务员，出菜有些供不应求，上菜也有些慢。A 厅的男客人点了一份饺子和一盘香辣肉蟹，之后有一对情侣和他拼桌点了一份宫保鳕鱼粒、一份烤鲈鱼。20 分钟后，情侣的菜上齐了，男客人的菜一个都没上，客人已经对 3 位服务员催菜，得到的答复均是马上就上，再稍等一会儿。然而，30 分钟后，服务员却请客人换个菜，因为肉蟹没有了。客人立马火了，提高声音质问服务员：“为什么没有了点餐的时候不说，一起来的人家都快吃完了，你才告诉我没菜了，没见过这样的服务态度！……”服务员越解释，客人越生气，就在餐厅中大声喧哗起来，经理见状便前去安抚客人。然而客人情绪激动，完全无视经理的解释。其他客人也纷纷起哄，向服务员催菜，导致局面有些失控。最终客人拂袖而去。

二、案例分析及解决方案

在本案例中用餐人数超出了接待能力，服务质量严重下降。

服务员应及时了解菜品的情况，并及时告知客人，当客人催菜时，更应及时安抚，尽快向客人解释原因，而不是等客人发火之后再去做解释。这样会让客人觉得那些理由都是借口，更加的生气。而且在客人发火时应尽

量将该客人与其他客人隔离开，请他到单独的房间进行安抚，以免客人情绪激动，影响其他人的情绪。餐厅人员要端正服务态度，努力提高饭菜质量并限制客流，从而保证正常营业秩序以及服务质量。同时餐厅应合理配置厨师和服务人员，以保证餐厅正常运转。

（撰写人：张玉凤）

案例4 餐饮服务要规范

一、案例介绍

“黑椒牛柳，请慢用。”服务员小姜报上菜名即欲转身离开餐桌。

“服务员，先别走。我们点的是蚝油牛肉，怎么变成了黑椒牛柳？”桌上的一位老先生开口了。

“对呀，我们点的不是黑椒牛柳呀。看看菜单。”不知是谁提出要看点菜单的建议。

小姜从工作台取过菜单，递给刚才提建议的那位老先生——一位戴眼镜的常客吴先生。

“点菜单写的没错，是蚝油牛肉。是不是别桌的菜送到我们这桌来了？先退下吧。”吴先生明显想给小姜一个台阶下，意思是不管怎样，还是先退下这道菜，免得大家不高兴。

小姜将菜端出了包厢，但是过了一会儿又端着原菜转了回来。“没有上错，其他桌没点牛肉。你们就将就了吧。”小姜不轻不重地说，看来出错菜是经常的事。

此时吴先生不高兴了，有点生气地说：“你们酒店怎么能这样，上错菜不当回事，请你们经理来！”

小姜嘟着嘴，显然不太情愿的样子，默不作声地走出包厢。一会儿一位穿着黑色西服的年轻女经理满脸堆笑地走了进来，说道：“非常抱歉，是我们工作没做好，让你们不满意了。这样吧，这份黑椒牛柳算我们赠送，再给你们做一道蚝油牛肉怎么样？”

由于都是常客，吴先生赶紧站了起来说：“黄经理，其实不能怪我们

不讲情面。我来这里吃了好几次饭了，经常发现上错菜的情况。我们能给你们提意见，也是为了你们好。你们倒是要认真查一下，究竟原因出在哪里，要拿出一点措施来，才能杜绝这种情况，你说对不对？今天的菜我们就将就了，希望下次不会再这样了。”

黄经理忙不迭地说：“您说得非常对，这是我的责任，我一定要查一下，彻底解决这一类问题。太感谢您了。”

二、案例分析及解决方案

在服务过程中要求客人将就接受上错的菜，是不专业的做法，最终难免要受到批评。

黄经理现场应对表现得相当老练。但正如吴先生所说，要想杜绝经常上错菜的现象必须拿出措施来。包括同步控制、跟踪检查，发生问题后更要查清责任，按有关规定给予处理。其中包括让客人“买”下这道菜，传菜口、看台服务员不认真核对菜单的表现同样要记录在案，以便作为月底在浮动工资、效益奖金分配确定等级时的参考依据。

由小见大、举一反三，是加强管理、提高服务质量的重要方法。上错一道菜，看似小事，但从中可以看出员工的责任心状况，小题应该大作，引以为鉴。处理有关岗位员工是必须的，但还应当在班前班后的会上予以就事论事地通报总结，以引起大家的重视。

（撰写人：孙琼）