

新编

陈文生 著

J

JUDIAN GUANLI JINGDIAN ANLI

酒店管理 经典案例

(第二版)



- ☐ 我们酒店买了这本书给员工做培训教材，很好用。案例种类齐全，有代表性，分析详尽到位，我们还要求员工写读后感呢
- ☐ 给老妈买的，她在一家酒店当主管，买了几本书给她，她说这本书最实用
- ☐ 是我所见的酒店案例书中写得最好的，作者有很高的专业水平，眼光独到

读者
网评



海峡出版发行集团

福建人民出版社

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

陈文生 著

新编

J IUDIAN GUANLI JINGDIAN ANLI

酒店管理 经典案例

(第二版)

常州大学图书馆
藏书章



海峡出版发行集团 | 福建人民出版社
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP | FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店管理经典案例/陈文生著. —2 版. —福州:
福建人民出版社, 2017. 6

ISBN978- 7-211-07681-9

I. ①酒… II. ①陈… III ①饭店—商业管理—
案例—汇编 IV. ①F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 137027 号

酒店管理经典案例

Jiudian Guanli Jingdian Anli

作 者: 陈文生

责任编辑: 刘进社

出版发行: 海峡出版发行集团

福建人民出版社

电 话: 0591-87533169 (发行部)

网 址: <http://www.fjpph.com>

电子邮箱: fjpph7211@126.com

地 址: 福州市东水路 76 号

邮政编码: 350001

经 销: 福建新华发行 (集团) 有限责任公司

印 刷: 福建省金盾彩色印刷有限公司

地 址: 福州市晋安区福光路 23 号 邮政编码: 350014

开 本: 700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 20.5

字 数: 302 千字

版 次: 2017 年 6 月第 2 版

2017 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-211-07681-9

定 价: 35.00 元

本书如有印装质量问题, 影响阅读, 请直接向承印厂调换

版权所有, 翻印必究

我国酒店业在改革开放后得到了迅猛发展，星级酒店成为住宿业的主流。近年来，出现了星级酒店、经济型酒店和非标准住宿业三种业态鼎立局面。

其实，无论住宿业的结构如何变化，酒店档次有何区别，其服务对象的基本需求，如希望得到尊重友好、热情服务、卫生安全、设备可靠等，都是相同的。为满足消费者需求，任何酒店都须要提供与其类型、档次相匹配的优质服务。要使得酒店运行顺畅、业绩良好，都须要拥有先进的管理和营销理念和方法。当然，没有哪一家酒店能够做到完美无瑕，总是或多或少出现这样或那样的问题。普通酒店如此，高级酒店也如此；本土品牌酒店如此，国际知名品牌管理的酒店也如此。这是因为，某些高星级酒店硬件虽然达标，但软件却跟不上；某些酒店挂上国际品牌，却没有引进该品牌管理规范。这样的酒店同样可能存在员工培训不到位、管理不得力现象，甚至引发客人投诉的事件都是最为基本的 ABC 之类的问题。当然，也不乏有许多酒店在服务、管理和营销上有不少经验值得同行借鉴。

笔者撰写本书的目的，就是希望通过对酒店管理中典型问题的分析点评，让酒店从业者能够从中借鉴解决类似问题的方法，并将先进的理念作为今后工作的指导思想。诚然，对于新入职酒店的员工和在校的酒店管理专业学生而言，通过本书可以获得对酒店的感性认识，并释疑解惑。

本书分为服务、管理和营销三大块，涉及酒店工作的方方面面。本书案例既有负面的，也有正面的；既有小事件，也有大事件，而以小事件居多。在酒店业内流行这样一句话：“酒店无小事”。也就是说，酒店的事看似小，却为大，甚至大到关乎酒店的兴衰存亡。小事如果处之不慎，处之不智，即有可能转化为大事。尤其在酒店业竞争日益激烈、顾客消费行为日趋成熟的今天，都有可能因小事而影响到酒店的形象、声誉乃至经济效益。

酒店发生的许多现象和个案，无不折射出管理和营销的工作水平，无不与从业人员的思维方式以及理念、观点、态度等相关联。因此，从管理思想和理念的高度评析案例，是我撰写本书的出发点和落脚点。小中见大——以小问题说大道理，大中看细——从大事件找小细节，是我评析案例的方法和特点。

本书大多数案例是笔者亲身经历或亲闻当事人所述，素材可靠，感受深切。个别企业经验范例则摘编自报刊，在此谨向原作者和《中国旅游报》酒店专刊编辑记者致以诚挚谢意！

本书自首版以来，一直以“看得懂，用得上”深受酒店从业者好评，他们在网评中不吝溢美之词。当然，也有热心读者坦诚指出不足之处。眼下呈现在大家面前的修订版，除了根据读者意见进行改进外，增添了大量新案例。新选的案例注意到酒店在经济发展新常态下的转型、互联网时代的管理和营销，以及体验经济形态下的经营等热点问题，也注意到酒店企业文化、人性化管理、蓝海战略和深度营销等新理念、新方法的应用问题。相信新版图书依旧能给同仁带来切切实实的帮助。

陈文生

2017年于福州

CONTENTS · 目录

服务编

■ 前厅类 / 2

-
1. 不守“规矩”的客人 / 2
 2. 押金收据起风波 / 4
 3. 笔误 / 5
 4. 发怒的女宾 / 6
 5. 推销 / 9
 6. 砍价 / 11
 7. 阴差阳错 / 13
 8. 总台响起“女高音” / 14
 9. 钟点房 / 16
 10. 寄存纠纷 / 18
 11. “多心”的客人 / 20
 12. 洞房竟是标准间 / 22
 13. 不愉快的结账 / 24
 14. 误搬行李 / 26
 15. 叫醒：两点，还是 14 点？ / 28
 16. 换房出现的“意外” / 30
 17. 带房号的门卡 / 33
 18. 换房风波 / 34
 19. 被遗忘的房间 / 36
 20. 钱款进出之间 / 37

客房类 / 40

21. 小文上班的第一天 / 40
22. “超常”的超常服务 / 42
23. 被打扰的“请勿打扰” / 44
24. 特色枕头的启示 / 46
25. 牙刷被用过了吗? / 47
26. 习惯也是一种需求 / 49
27. “苦果” / 50
28. 假牙被丢弃之后 / 52
29. 午夜惊魂 / 53
30. 谁遗落了名片 / 56
31. 门外的电话铃声 / 58
32. 客房参观记 / 59
33. “异常”行为的背后 / 61
34. “领班包”的故事 / 63
35. 不幸中的大幸 / 65
36. 结局虽然是轻松的 / 66
37. 空房: VD 与 VC / 68
38. 滞后的发现 / 69
39. “不识字”客人的尴尬事 / 71
40. 夺命之“水” / 72

餐饮类 / 74

41. “蚝油牛肉”咋成了“青椒炒牛肉”? / 74
42. 中午要求吃早餐 / 76
43. 选择 / 78

- 44. 迟到的茶杯 / 80
- 45. “尽职”的服务员 / 81
- 46. “火星”事件 / 83
- 47. “这条鱼熟了吗?” / 85
- 48. 寿宴上的哭声 / 88
- 49. “太平燕”里无“太平” / 90
- 50. 送餐记 / 92
- 51. 苍蝇事件 / 94
- 52. 鸡蛋里“挑骨头” / 96
- 53. “超常”的风险 / 98
- 54. 令人犯愁的年夜饭 / 101
- 55. 客人要吃“皇帝蟹” / 102
- 56. 不该领取的奖品 / 104
- 57. 客人不买单 / 106
- 58. 骗局 / 108
- 59. 餐饮部的客户经理 / 110

管理编

企业文化类 / 114

- 60. 企业之魂 / 114
- 61. 团队餐厅的歌声 / 118
- 62. 这样的“本本主义”好 / 120
- 63. 为应聘者准备一把椅子 / 122
- 64. 亲情之旅 / 124
- 65. 特朗普在酒店的一天 / 126

■ 培训类 / 128

- 66. 快乐的训练课 / 128
- 67. 游戏教学的魅力 / 129
- 68. 牙签的故事 / 133
- 69. 本分 / 134
- 70. 乡村民宿见闻录 / 136

■ 理念类 / 138

- 71. “神秘客人”见闻录 / 138
- 72. 并非成功的索赔 / 140
- 73. 前功尽弃 / 142
- 74. 大堂副理的烦恼 / 144
- 75. “不专业”的担心 / 148
- 76. 多此一举 / 150
- 77. “黑洞” / 152
- 78. 待遇 / 155
- 79. “先斩后查” / 157
- 80. 专家也无奈 / 160
- 81. 硬件不足软件补? / 163
- 82. 设计不当生烦恼 / 166
- 83. “养在深闺”的用品 / 167
- 84. 两块方糖的故事 / 169
- 85. 眼里有活, 心中有意 / 172
- 86. “财产清单”是去还是留? / 174
- 87. “对不起, 我没有这个权力” / 176
- 88. 一念之差 / 178
- 89. 董事长的考题 / 182

- 90. 辩解惹来官司 / 183
- 91. 来自基层的创意设计 / 186
- 92. 领班集体辞职为哪般? / 187
- 93. 纽扣的故事 / 190
- 94. 是客人第一, 还是员工第一? / 193

■ 方法类 / 197

- 95. 日记和早会: 每天必做的功课 / 197
- 96. 微信群也是生产力 / 201
- 97. 错位的角色 / 204
- 98. 不合时宜的电话 / 206
- 99. 智慧信息平台 / 208
- 100. 变废为宝 / 210
- 101. 质检部经理为何辞职 / 212
- 102. “七剑合璧”的启示 / 215
- 103. 产品质量: 综合与量化的评价 / 216
- 104. 令人满意的《满意度问卷》 / 222
- 105. 当酒店遇上“互联网+” / 225
- 106. O2O 微服务 / 227
- 107. 改进工作一览表 / 228

■ 安全类 / 230

- 108. 客人报失手机 / 230
- 109. 停车风波 / 234
- 110. 深夜魅影 / 236
- 111. 被盗? 诈骗? / 238
- 112. 更衣室里的黑手 / 239

113. 虚惊一场 / 241
114. 1520 房失窃案 / 243
115. 事发桑拿浴室 / 246
116. 好心办坏事 / 247
117. 温泉池惊现死老鼠 / 249
118. 遭遇蹄铁效应 / 250
119. 项链丢失之后 / 252
120. 淋浴间玻璃爆裂伤人案 / 254
121. 诉讼前的和解 / 257

■ 工程类 / 259

122. 客房电源那些事儿 / 259
123. 台商受伤的背后 / 261
124. 酒吧惨案 / 263
125. 夜半呼救声 / 264
126. 地漏带来的烦恼 / 266
127. “六常法”走进工程部 / 268
128. 宾客报修单 / 271

营销编

129. 角色认知之误 / 275
130. 无餐具餐厅的启示 / 277
131. “精”字招牌 / 280
132. 四合轩缘何成功 / 283
133. 君亭现象 / 285
134. 月饼大战的反思 / 287
135. 跨界 / 289

- 136. 竞争催生“酒店+” / 290
- 137. 24 小时退房制 / 292
- 138. 变价 / 293
- 139. “三角恋” / 295
- 140. 住酒店不花钱? / 296
- 141. 来自英国的预订电话 / 299
- 142. “好笑”背后的信息 / 301
- 143. 与众不同的生日庆贺 / 304
- 144. 曾经理是否有错? / 306
- 145. 体验式消费: 经营的增长点 / 308
- 146. “星+A”模式 / 311
- 147. 卖点与亮点 / 312

■ 后 记 / 316

服务编



前厅类



1. 不守“规矩”的客人

一辆蓝色宾利轿车风驰电掣般从回车道向大堂门前冲过来，稳稳地停在行李生小叶面前。小叶定睛一看，是本地车牌，看来车主是当地“土豪”无疑。

小叶看到车里前后排都有人，立即上前用两手同时拉开前后门。但让他没想到的是客人还未下车，突然从车里蹿出一只毛茸茸的小狗，而且还在他的脚下嗅来嗅去，他一走神，竟忘了向客人致意了。

他正在想怎么跟客人说宠物是不能带进酒店，另一个头痛问题出现了：先从后排下车的一位先生衣冠不整，上身只穿一件背心，下身穿一条七分裤，脚上趿拉着帆布鞋。

小叶出于职责要求，硬着头皮走向这位先生面前，低声说：“对不起先生，我们酒店要求客人穿戴整齐才能进入酒店，请你整理一下衣衫，好吗？”

“怎么有那么多规矩？好吧，我穿好就是了！”这位年轻人倒也爽快，提着嗓子嚷嚷两句也就安静了下来，整理他的服装去了。小叶心里总算放下一块石头。

从前排下车的是一位装扮时尚的年轻女士，一下车就朝着到处溜达的小狗轻轻唤了一声，小狗霍地跳到她的手上。

“大姐，我们酒店规定，客人不能带宠物进入酒店的。如果一定要带，就请交给我们代为看管，你看可以吗？”小叶小心地说道。

谁知女宾柳眉倒竖，凶巴巴地说：“我们就在酒店休息一会儿，晚上吃个饭就走，没必要交给你们看管。如果你们把我的狗狗管出病来，你们赔得起吗？”看她的做派，小叶知道碰上不好

对付的人了，心里不免暗暗叫苦。看她要抱着小狗进入大堂的样子，小叶只好急匆匆赶到大堂副理小赵那儿求助，把这件事交给小赵去处理了。

小叶刚想歇口气，又出现了一件令他棘手的事情：刚才开车的那位中年男宾停好车后，竟然手夹香烟出现在大堂，口吐烟圈慢悠悠地走向总台。小叶径直走到客人跟前，轻声地说：“先生，大堂里不能吸烟，请你在外面抽完烟再进来好吗？”“说什么？不能抽烟？办完住店手续再说！”中年男宾生气地大声回答。总台服务员见状，立即从工作台底下取出烟灰缸，麻利地放到了客人面前的台面上。

大堂副理小赵那边处理并不顺利，女宾的吵闹声越来越高，仍然拒绝大堂副理的要求。

正在总台的中年男宾最终停止办理入住手续，掉转身走向女宾，大声对女宾喊道：“算了，我们住到其他酒店去，就他们规矩多！”

小赵和小叶只能眼睁睁地看着他们离去，心里真是五味杂陈。

小赵把刚才发生的事情写到了工作日记本中，后面补充了一句：

怎么解决这类现象为好呢？



点评：

作为高星级酒店，定下这些规矩是必要的，否则酒店的应有氛围和卫生环境将被破坏，所以本案中不讲文明的客人离去并不可惜。

也许有人会说，酒店规矩多了，客人若适应不了，岂不自绝于客人？其实，绝大部分客人是乐意接受对于环境有利的规矩的，而且客人对酒店定下的规矩也会从不习惯到习惯，比如要求客人必须持有效身份证件和预付一定房费方可入住即是如此。

2. 押金收据起风波

一天中午，某酒店总台的收银员小胡心情沉重，脸上布满愁云。显然，她遇上了麻烦事。

“没错，上午是我帮你结的账，但我已经把余款还给了你呀，怎么说余款没有还清呢？”由于小胡过于激动，说话的声音尖利而且带着颤抖，尽管已经有所克制。

站在她面前的一位中年男顾客一脸沉着，并不急着搭腔。从其富态长相和衣着来看，应当是一位收入不菲的款爷，不会因为不多的余款未还给他而急不可耐地反驳小胡的申辩。只见他镇定地望着小胡，一字一顿地说：“我记得很清楚，是你上午说一时不便，该退的300元等中午来拿，押金收据暂时由我保管。现在你怎么不承认了呢？这样吧，请你的经理来一下。”

当大堂副理问清情况后，低声向客人解释道：“数额不大的账单一般都会当场结清的，是否你记错了，请你回忆一下好吗？”

这位客人则反驳说：“既然已经结清，那这张押金收据怎么还会在我的手上呢？无非就是300元，你认为我欺诈不成？”

“押金收据没有收回，这有可能是我们收银员疏忽，但并不等于该余款没有还清。我刚才看了一下押金收据，上面并没有余款未付的文字说明。这样吧，收银台上方装有电子摄像探头，我们调出上午的录像看看如何？”大堂副理灵机一动，突然冒出令这位中年男顾客始料未及的建议。

这位客人一时说不出话来，本来就没有什么表情的脸一下子僵硬了。等他缓过神来，似乎意识到什么，最后只是恨恨地扔下一句：“真是活见鬼了！”掉头就往大堂门口走去。

一场风波总算平息了。事后从调出的录像看，整个结账过程一清二楚。小胡确实退还过余款，但也明显地看出小胡工作中的一个环节出现疏失：没有及时收回押金收据。

小胡向“英明”的大堂副理投去感激的目光。大堂副理当然

也没忘记将此事记入他的工作日志里。



点评:

总台为客人办理结账手续速度快、效率高,这是优质服务的表现之一。但仅有快捷服务的愿望是不够的,还应当讲求严谨,不出娄子。收银员小胡只因匆忙,忘了收回押金收据,而被怀有不良企图的客人钻了空子。

从管理上说,对各岗位工作在安全上的要求怎么强调都不过分。作为一名与钱打交道的收银员更要有安全意识,钱款进出的同时,一定不能忘了严格按照程序办妥相关手续。优质服务不仅体现在操作的熟练程度上,而且要体现在程序的严谨上,要做到忙而不乱,快而不错。

这一案例同时还说明酒店安装监控摄像机是何等重要,尤其是容易产生是非的收银台更有必要设置探头。同时,录像保留一段时日绝不是多余的事情。

3. 笔误

商务中心服务员小沈送走预订机票的客人后,立即重新清点了一下收到的机票订金,同时对开出的收据进行了核对,发现刚才收到的一笔预订款金额是 10100 元,但订金收据却写成了 11000 元,是自己笔误造成的。假如客人领取机票时按订金 11000 元结算,自己则要赔上 900 元。想到这里,小沈不免心慌意乱。

小沈请求大堂副理小高帮助解决此事。小高问清了情况,原来订机票的是住在本酒店 1705 房的姚先生,他为自己公司预订 9 张飞往成都的机票。按打折后的票额计算,收其预付款 10100 元足够了。小沈也只要求对方预付 10100 元。小沈还承认是自己疏