

酒店经营管理 案例精选

JIUDIAN JINGYING
GUANLI
ANLI JINGXUAN

陈文生◎编著

JIUDIAN JINGYING GUANLI
ANLI JINGXUAN



旅游教育出版社

酒店经营管理 案例精选

陈文生◎编著

旅游教育出版社

·北京·

责任编辑:魏志国

图书在版编目(CIP)数据

酒店经营管理案例精选/陈文生编著. —北京:旅游教育出版社,2007.9

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1550 - 3

I. 酒… II. 陈… III. 饭店—商业经营—案例—汇编 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 130720 号

酒店经营管理案例精选

陈文生 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@163. com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京晨光印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	11. 75
字 数	170 千字
版 次	2007 年 10 月第 1 版
印 次	2007 年 10 月第 1 次印刷
印 数	1 ~ 5 000 册
定 价	18. 00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

值得一读的案例荟萃

王大悟

日前,陈文生先生寄来他的多年酒店研究集萃,其中包括案例及点评和部分评论文章。我很高兴。

案例研究,是酒店研究中的一个领域,各类报纸杂志上发表的案例成千上万,但真正价值高的案例不是很多。评价一个案例价值高低的标准是什么?那就是:不就事论事,而是能从管理的高度去分析问题,从而具有举一反三的指导意义。但大多数案例,或只是从“好人好事”角度褒扬一番,或只是对具体问题指出错误,这样的案例仅仅停留在浅层次的揭示问题的水平上。

酒店服务问题,从根本上说都是管理问题。因此,任何服务问题必须从管理上找原因,这样,酒店的服务质量才能得到全面、稳定和制度上的真正提升。比“管理”更高的升华则是“理念”,管理者有什么样的理念,就会产生什么样的制度和服务。陈文生先生的案例正是从管理的高度和理念的深度来评析案例,从而能鞭辟入里,使一个个普通简单的案例闪耀思想的火花、点明管理的精髓。

与此同步,读者也须用思考、归纳、提升的方法去读这本《酒店经营管理案例精选》。以人为本、顾客满意、标准化管理、成本节约、客户管理、团队精神、企业文化等,都是剖析这些案例背景的理念和思路。只有这样才可能由表及里、由小见大、由浅入深、由此及彼、由点及面,从而领悟出管理之真谛。

酒店管理者不妨忙里偷闲,读读这本贴近酒店现实的书;酒店各部门及各班组,也可将其作为日常培训的实用教材。

解决酒店问题的“金钥匙”

福建省武夷山庄总经理 林金木

陈文生先生是我酒店的管理顾问。他著述颇丰,其中酒店案例点评集,常常成为我们酒店处理类似事件的指导工具。他书中所列举的案例,相信许多与我一样从事酒店管理工作的“酒店人”都或多或少听说过,甚至遇到过。不过,很少有人对其中的深层次原因和解决的途径深入思考过。陈文生先生却能以其敏锐的职业眼光去捕捉这些看似平常的事例,并以其深厚的理论素养和全新的理念与视角进行鞭辟入里的分析,读来感悟颇多。

书中所列的发生在身边的平常事、小事,有的确实没有引起我们的注意,却又时有发生;有的令我们困惑,但又找不到理想的答案……作者从管理、营销的角度和理论的高度去分析评述,不但使我对一些现象引起了重视,而且从中悟出了许多道理,对酒店管理起到了直接的指导作用。平时由于工作忙,不可能静下心来系统地学习理论知识,而当我工作之余每读完一篇本书的案例及点评或其他评论文章,犹如轻松地听完一节课,释疑解惑,豁然开朗,受益匪浅,成了我解决平时遇到的许多疑难问题的一把把“金钥匙”。

我还认为,本书对于正在旅游院校学习或刚走出校门进入酒店工作的年轻人来说,其助益无疑更多,因为书中案例全是来自实际,可以弥补他们实践经验之不足,能尽快地帮助他们进入角色。

本书在评析上有一定深度,然而语言平实,通俗易懂,读来轻松。书中所列案例看似那样平常、微小,但是分析却不一般,如同剥笋,层层去皮,步步深入,在产生共鸣的同时,又能获得许多可资借鉴的经验和方法。

总之,本书以小见大,由浅入深,可读性强,实用性更强,所以我乐意将其推荐给酒店业同人。

前言

• FOREWORD •

曾有一位酒店职业经理人说过这样的一句话：“做酒店，就是把自己交给了琐碎”，亦即酒店有做不完的“小事”。

在酒店业内还流行着这样一句话：“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。

是啊，“酒店人”都有这样的体会：整天忙忙碌碌于琐碎之中，虽然谈不上轰轰烈烈、惊天动地，但那颗心，犹如悬于空中总放不下，因为小事处之不慎、处之不智，极有可能转化为大事。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。

所以说，做酒店，做的既是小事，也是大事，不然为什么大家都说做酒店累呢！

的确，在酒店的经营和服务中存在着许许多多看似很小、但深入其中却可能有无限大的“小事”。许多不起眼的现象和个案，无不折射出酒店的服务、管理和营销各个方面的质量与水平。本书只是选择酒店日常运营中的一部分现象和个案进行分析和评述，力图以小见大、由浅入深，从管理或营销的角度说明一些问题。我希望本书对业内同人思考现象和分析问题会有所助益，更希望业内同人能够产生共鸣和联想，与我一道去感受和探讨酒店业的方方面面。

陈文生

2007年5月于福州

目 录

• CONTENTS •

案例及点评篇

前厅类案例	(3)
大堂里的“女高音”	(3)
真假币调包记	(4)
押金收据起风波	(5)
港币不翼而飞	(7)
AM 的烦恼	(8)
阴差阳错	(11)
“你不能住套房”	(12)
乱中出错	(14)
“叫醒”失误的代价	(15)
报错房号退错房	(16)
问题出在门卡上的房号	(18)
张冠李戴	(19)
“多心”的客人	(20)
“10 100 元”与“11 000 元”	(22)
“叫醒”是 2 点还是 14 点	(23)
一次索赔之后	(25)
因小失大	(26)

换房的故事	(28)
索赔成功的背后	(30)
被遗忘的房间	(33)
客房类案例	(35)
免费洞房竟是标准间	(35)
可怜与可悲	(36)
夜半敲门声	(38)
客人衣服不见了	(39)
荞麦皮枕头	(40)
牙刷已被用过	(41)
请勿打扰	(43)
彼果盘非此果盘	(44)
引来麻烦的名片	(45)
“雨”中一景	(47)
地毯“黑洞”事件	(49)
扰人的铃声	(51)
客房参观记	(52)
假牙事件	(54)
发现客人“异常”行为之后	(55)
硬件不足软件补	(56)
客人自带的洗漱用品不见了	(58)
手机事件	(59)
110V 与 220V	(61)
午夜惊魂	(62)
不幸中的大幸	(64)
客房里的“撞车事件”	(66)
滞后的发现	(67)
餐饮类案例	(69)
“火星”事件	(69)
客人中午要吃早餐	(70)

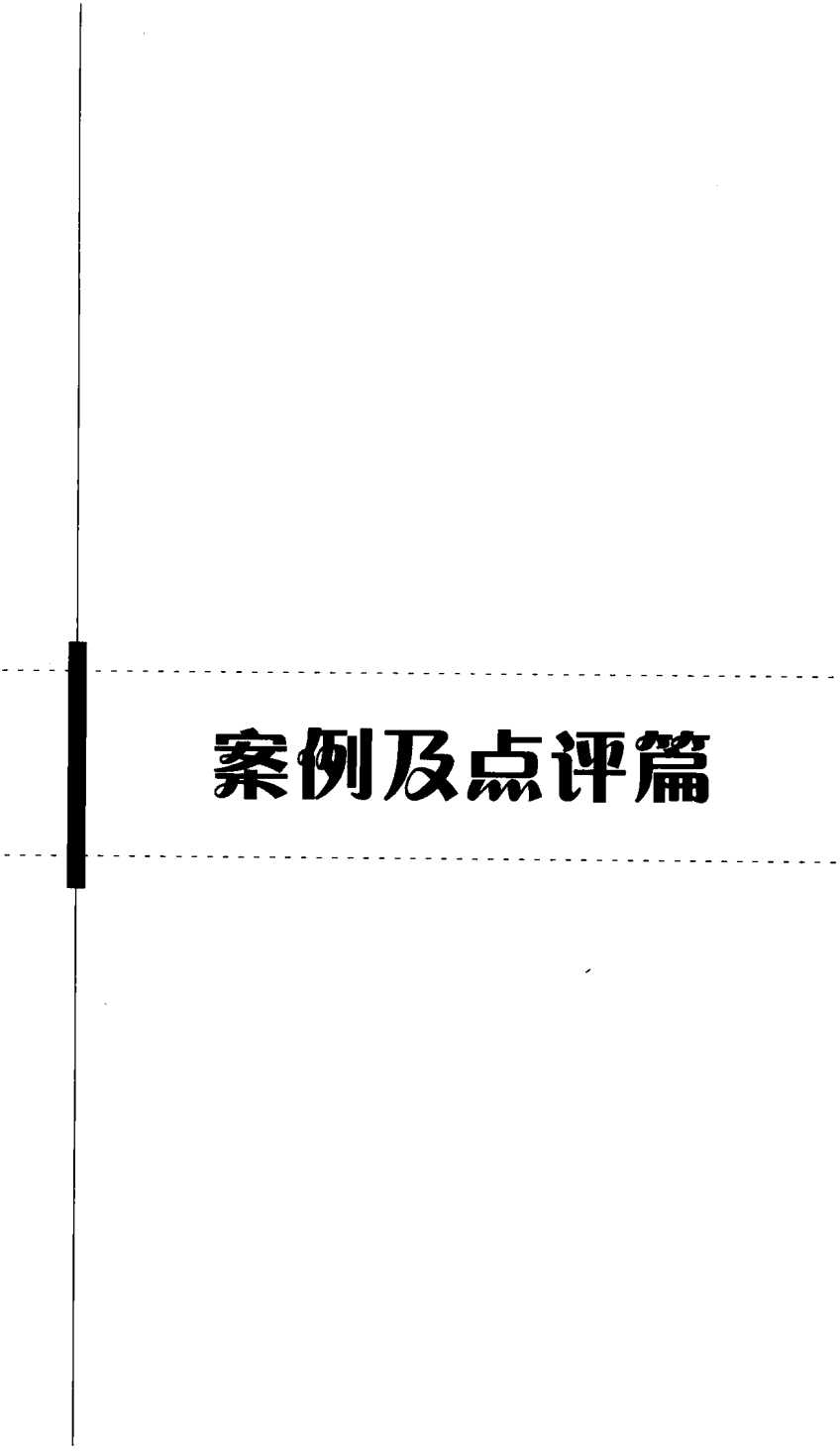
迟到的茶杯	(72)
“蚝油牛肉”变成了“青椒炒牛肉”	(73)
午餐见闻	(75)
虽然戳穿了骗局	(76)
客人不愿意买单	(79)
低级错误	(81)
寿宴上的哭声	(83)
安全类案例	(86)
停车场的风波	(86)
蹄铁效应	(88)
更衣室的黑手	(89)
停车场里的无主轿车	(90)
深夜魅影	(92)
营销类案例	(94)
月饼大战	(94)
顾客的选择	(95)
房价纠纷	(97)
“三角恋爱”	(99)
来自国外的散客预订	(100)
“好笑”背后的信息	(102)
广东来的长途电话	(104)
综合类案例	(107)
“自作主张”的风险	(107)
为应聘者送上一把椅子	(109)
“不专业”的担心	(112)
多此一举	(114)
专家的尴尬	(115)
酒店请来的 VIP	(118)
五年前的记忆	(119)

团队餐厅的歌声	(121)
“本本主义”	(123)

评论篇

谈酒店宾主关系——兼议“顾客是上帝”、“员工第一”	(129)
确认·落实·论证	(131)
点击“任务团队”	(133)
服务中的“三补”:补救、补偿、补位	(137)
快速反应——核心竞争力之一	(138)
谈酒店营销的战略与策略	(141)
酒店营销中的“4P”与“4C”	(142)
酒店核心竞争力体系	(144)
信息对称与服务创新	(148)
体验经济给酒店带来商机	(149)
营销代表≠促销代表	(152)
钟点房的出售时间与定价	(153)
闲话“经济型+中档商务型”酒店	(154)
酒店科技含量在不断提升	(155)
客房的电源开关与插座	(157)
“节能”、“环保”:客房若干项目革新	(159)
莫忽视设备用品的“辅助件”	(160)
客房易耗品供给的几点建议	(161)
聚焦质检部	(162)
现代酒店的S型管理	(164)
如何提升酒店管理“执行力”	(166)
酒店总经理应具备怎样的“领导力”	(169)
酒店“软实力”的评价体系	(172)

后 记	(176)
-----------	-------



案例及点评篇

前厅类案例

大堂里的“女高音”

福州某三星级酒店大堂,这天中午12点刚过,总台方向传来阵阵“女高音”,引起了大堂副理小施的注意,她立即向总台快步走去。发出“女高音”的原来是一位住在本酒店809房的年轻女宾。她还在喋喋不休地向总台服务员小游发泄她的不满:“我明明告诉你们是要住一天的,怎么一天不到就不让我进门了?”

小施马上向服务员小游了解情况。原来这位住809房的卢小姐是昨天下午5点入住的,今天上午上街采购,过了中午12点才回酒店,打不开房门,于是就在总台大吵大闹。总台服务员已经告诉她下午若要再住,必须重新办理加收费用手续。但卢小姐一口咬定酒店是“宰客”——不到24小时收1天房费,与商店卖东西缺斤少两没什么区别,并声称下回再也不住该酒店了。

“如果你不住了,我可以叫楼上服务员帮你开门,把行李提出来,现在就结账的话算你1天好了。”总台服务员小游怕“女高音”继续“唱”下去,等不及小施的调解,就急急地催卢小姐结账,而卢小姐也不容大堂副理向她解释,就气鼓鼓地掏出IC卡和押金收据把账结了,然后拎着那些采购来的大包小包,头也不回地离开酒店,消失在街上的人群里。

 点评

卢小姐下回再到福州是不是真的不再住这家酒店了?我想十有八九是的,因为她始终没搞明白酒店为什么还不到24小时就收她1天的房费。卢小姐不明白“住1天”概念可以理解,但总台服务员明白吗?据我了解,总台服务员对此的解释大多是:“对不起,这是酒店规定的”,如此怎么能说服客人呢?

怎样才能避免本案例的现象再次发生呢?首先,总台服务员必须能解释清楚为什么即使不到24小时也要收1天的费用。道理是:客房的主要功能是过夜的,因此只要客人在酒店过夜都要算1天的费用(除非个别酒店住房率太低,夜间也出售



钟点房,则另当别论)。即便是昨天上午入住到今天中午12点退房,尽管超过24小时也只按1天收费。关键是看客人是否在酒店过夜。其次,在客人入住时,估计离次日退房时间不足24小时但有过夜的,最好事先告诉客人,我们将按1天收费。比如,本案的卢小姐下午5点入住,总台最好应对她说个明白:“小姐,您准备什么时候退房?您说住1天,房间只能使用到明天中午12点。要是下午再住的话,要加收半天房费的。”假如卢小姐还要深究,那就要向她讲清前面所说的道理,客人一般都会接受的。

因此,客人含含糊糊说“我住1天”时,总台服务员却不能含糊。当要求客人在“登记卡”上签字之前最好请客人看一下其中的“通知”(一条是关于贵重物品和现金请寄存;另一条则与收费有关,即结账时间为中午12点,超过又如何计算),然后请客人在签名栏上签字。假如客人反问为什么要签字,可以回答:“请您签字,是说明您收到我们上面的通知了。”这样就能比较好地预防本案例情况的发生。

至于客人要住两天以上的,最好多问一句:“离开那天是上午、下午还是晚上?”若是回答下午或晚上离店的,则应告知收费政策,以免日后发生麻烦。

真假币调包记

“小姐,买单”,一位男性顾客站在吧台前大声地喊道。正在埋头整理抽屉的收银员小唐抬头望了一眼这位顾客问:“您好,请问您是哪号台的?”“我怎么知道我坐的那桌是哪一号”,这位客人还是那么大声地反问道。正说着,负责接待这位客人的服务员赶了过来,说道:“是10号台,我正忙着照顾其他客人呢。”小唐看一眼10号台账单后说:“两碗面,两盘菜,两瓶啤酒,总共58元。”这位客人掏了一张100元钞票扔在收银员面前的台面上。

小唐仔细地检查了一下百元钞票的真伪,确认真币后,在抽屉里捡着要找给客人的零钱。“等一下,我好像有零钱”,这位客人突然喊道。小唐随即将刚才客人给的100元钞票退还给他。这位客人磨蹭了一阵,掏出几张零钞点了点数,而后又说:“才52元,不够”,于是又给小唐一张100元钞票。小唐接过后随手放进抽屉,然后站起身将已整理出来的42元零钱双手递给客人,说道:“找您42元,请您点一下。”而这位客人接过钱后并没有清点,与他的朋友一道匆匆地离开了餐厅。

当小唐再次整理抽屉里的钱时,发现放在最上面的也就是刚刚收进来的这张

100 元钞票似乎有什么不对,认真检查,是假币!然而那位男性顾客与他的朋友早就不见踪影了。



点评

行骗者之所以得逞,就是因对方第一次递来的是真钞,由此麻痹了收银员,当第二次递来假钞时,收银员已失去警惕性,误以为就是前面给的那一张钞票,于是上当受骗了。

类似本案真假币调包的手法虽然常见,但对初入职的收银员来说,却是陌生的。要想避免上当受骗,收银员必须严格把握一条准则:每一次、任何人交给你的大面额钞票都必须当面检验其真伪。这里说的“每一次”当然包括了如同本案使诈者的第二次以至可能更多次,这样就不会被反复进出而蒙昏了头;这里说的“任何人”,也包括同事——因为有可能同事缺乏识别真假币的知识,他(她)接过客人手上的钱只是当一个“二传手”而已。由此,特别提醒非收银人员的其他人员(如服务员、管理人员等),倘若你本人不具备识别真假币的能力,最好不要随便充当“二传手”。当然,有的酒店餐厅为了提高结账效率,要求服务员代收银员向客人收钱,那么对服务员培训就必须增加“如何识别真假币”这一课目;否则,宁可由专职收银人员直接向客人收钱结账。

押金收据起风波

一天中午,漳州市某三星级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,尽管已经压低了音量。

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。他缓缓地把香烟递到嘴边,深深地吸了一口,又让烟雾缓缓地从小嘴里漫出来,然后眯起细小的眼睛,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 多元等中午来拿,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。”

当大堂副理弄清情况后，低声向客人解释道：“数额不大的账单一般都会当场结清的，是否您记错了，请您回忆一下好吗？”

这位客人则反驳说：“既然已经结清，那么这张押金收据怎么还会在我的手上呢？无非就是300多元，你认为我搞欺诈不成”，他说话的声音显然带有本地口音，还是那样沉沉稳稳、不紧不慢。

“押金收据没有收回，这有可能是我们收银员的疏忽，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，收银台上方装有闭路摄像探头，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，而被怀有不良意图的客人钻了空子。

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服务人员，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。收银员的优质服务不仅体现在操作的熟练程度上，而且体现在程序的严谨上，要做到忙而不乱、快而不错。

另外，这一案例还说明了酒店安装闭路摄像机是何等重要，尤其是容易产生是非非的收银台更有必要设置探头；看来，公安部门规定拍摄的录像带要保留一段时日绝不是多余的事情。

港币不翼而飞

港商祝先生今天要退房,他整理好旅行箱后即拿到大堂行李部寄存于行李房,然后与本地一位朋友一起到餐厅用午餐,用餐后即从行李房取出行李到总台办退房手续。祝先生在总台收银员为其核算之时,不知出于何因,他打开了旅行箱。突然,祝先生喊起来:“糟糕,我装在信封里的港币不见了!”

而后,祝先生在其朋友的陪同下找到大堂副理位上的小江投诉,认定其放在旅行箱里装有一万多元港币的信封袋是被行李生偷走的,要求酒店负责赔偿。理由是:其一,在房间里把钱袋放进旅行箱后就没有到过其他地方,而是直接将旅行箱放进行李房的;其二,由于担心忘记密码,旅行箱的各个密码旋钮均作0设置,要打开它很方便。基于以上理由,祝先生认定是行李生所为。

大堂副理小江向行李生了解情况后,向祝先生提出三点疑问:第一,是否能肯定将装有港币的信封袋放进旅行箱了,有没有记错?第二,即便箱内放有港币,是否在寄存行李房之前在其他地方逗留过或有其他人接触过这个旅行箱?第三,即使全部设置为0,也算作密码,怎么能肯定打开就很方便,而且必定是行李生打开的?祝先生被说得似乎有口难辩,急得满脸通红。最后,大堂副理建议还是向当地公安部门报案,而且声明:在公安部门未作结论之前,酒店是不可能予以赔偿的。况且在寄存旅行箱时,行李生已问过箱内是否有贵重物和现金,并强调若有贵重物品或现金请到总台寄存。所以,行李部对此是概不负责的。

祝先生及其朋友不但不接受报案的建议,仍然一口咬定是行李生所为。大堂副理当然无法认同祝先生的看法,于是祝先生的吵闹声越来越大,以至在不远处的行李生小邓听见客人说是他所偷,气不打一处来,上前与客人理论起来,而且小邓还推搡了祝先生。虽然最后祝先生自知没有足够理由索赔,且估计报案也不会有何结果,于是与其朋友骂骂咧咧地离开了酒店,但已给在场的其他客人留下了很不好的印象。



点评

大堂副理小江向客人提出的三点疑问不能说没有道理,但在客人气头上与客