

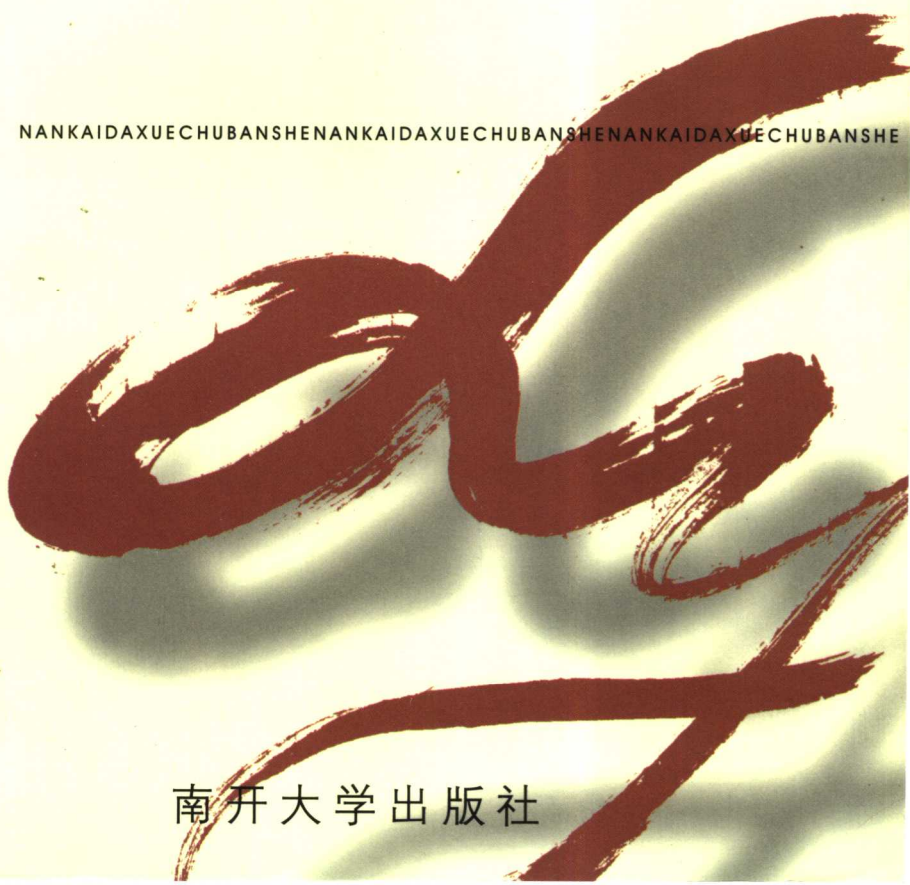


N . K . D . X . C . B . S

张 谦 编著

饭店服务 管理**实例** 评析

NANKAIDAXUECHUBANSHE NANKAIDAXUECHUBANSHE NANKAIDAXUECHUBANSHE



南开大学出版社

饭店服务管理实例评析

张 谦 编著

南开大学出版社
天 津

图书在版编目(CIP)数据

饭店服务管理实例选评/张谦编著. —天津:南开大学出版社, 2001. 10
ISBN 7-310-01524-X

I. 饭... II. 张 III. 饭店-经济管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 06397 号

出版发行 南开大学出版社

地址:天津市南开区卫津路 94 号

邮编:300071 电话:(022)23508542

出版人 肖占鹏

承印 南开大学印刷厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2001 年 10 月第 1 版

印次 2001 年 10 月第 1 次印刷

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 7.625

插页 4

字数 215 千字

印数 1 — 5000

定价 16.00 元

前 言

目前,我国的饭店业已处于一个全面发展时期,竞争也日趋白热化。为了适应市场的发展和变化,饭店的经营者们纷纷对自己的管理工作提出了更高的要求,并在饭店的经营过程中发现了一些新的研究课题。

本书作者从事国内高星级酒店管理工作近十年,涉足过现代星级酒店的许多重要部门,并有过全面管理高星级酒店的丰富的工作实践,书中的大多数实例都是发生在作者身边的真人真事,或作者的亲身经历。实例的真实性,是这本书的最可珍贵之处。“评析”是作者从不同的角度对“实例”进行的分析和研究。

作者将“企业文化”作为重要成分,写入书中,对饭店服务人员和相关人员,会有一定的帮助。

《饭店服务管理实例评析》一书,意在通过理论与经验教训相结合的方式,从营销、管理、服务、文化四个方面丰富现代饭店的服务管理思想,达到塑造饭店良好形象,提升饭店软件质量的目的。

本书分为营销、管理、服务、文化四个部分,将营销和文化各自独立成篇,而管理、服务两部分的实例则典型地反映了饭店诸多方面的问题。但是在饭店工作中很难将这四部分明显地界定和划分开来,如营销里面有服务,服务的实质也是营销。这四部分既有各自独特的一面,而本质又是互为交叉互为融合的,所以,在这里,并没有明确的先后顺序,仅仅是为了排列的需要。

因为个人精力和学识有限,再则社会在不断进步,各种思想和观念在不断变化,书中有些观点难免有局限或错误,欢迎广大读者批评指正。

目 录

前言

营 销 篇

善待客户.....	(2)
智者赚明天.....	(4)
最是一年春好处.....	(7)
“club 计划”出台记	(9)
一份座谈会会议纪要.....	(11)
全员推销月饼.....	(15)
“九七”套餐.....	(17)
“东莞之路”.....	(19)
冰城,吃饺子“吃掉牙”	(21)
太太放心店.....	(22)

管 理 篇

要学会当“撒手掌柜”.....	(24)
经理被罚款了.....	(26)
10月27日的督导记录	(28)
老总查宿舍.....	(30)
对另一半的督导.....	(32)
只争朝夕.....	(34)
布草里的100元美钞.....	(36)

应为善为公·····	(38)
以工代罚·····	(40)
不要面子要票子·····	(42)
房价不能降·····	(44)
热水管接到了宿舍·····	(47)
一封集体辞职信·····	(49)
一笔社会工伤保险补偿费·····	(53)
小赌亦伤身·····	(55)
手莫伸,伸手必被捉·····	(57)
千钧一发·····	(59)
枕头下的一支手枪·····	(61)
飞物直下三千尺,不是银河落九天·····	(63)
严把证件关·····	(65)
《酒店安全须知一百例》问世了·····	(67)
别开生面的知识竞赛·····	(69)
高悬的达摩克利斯之剑·····	(72)
大潮下的暗流·····	(74)
“邻居”着火了·····	(76)
一次工伤事故·····	(78)
“祝融”猛于虎·····	(80)
ISO9000 导入酒店·····	(82)
“黄山”与“锦江”联姻·····	(85)
意隆达现象·····	(88)

服 务 篇

卡拉 OK 不 OK·····	(92)
半夜工作的洗衣房·····	(96)
适度热忱·····	(100)
雷声响过之后·····	(102)
要退车票的台湾客人·····	(104)

7000 元电话费	(107)
时间差的问题	(110)
停电七分钟	(111)
夜值经理的尴尬	(113)
兵贵神速	(116)
总机二十分钟无人接听	(118)
客人不买单	(120)
不敢为外宾服务	(122)
没有规矩,不成方圆	(123)
承认并改正错误是一种美德	(125)
多了一个心眼的朱经理	(128)
鱼是死的	(130)
“叫醒”服务与岗前培训	(132)
免单客人的消费	(134)
违背诺言就是理亏	(137)
频闪的红灯	(139)
尴尬的局领导	(141)
坐垮吧椅掏 500 元才能走人?	(143)
“新世纪”出售回忆	(146)
一耳光打出的思考	(149)
亲情——酒店服务的重要内涵	(156)
该赔这个茶杯吗?	(159)
酒店要赔偿精神损失费	(161)
519 房的启示	(163)
“麦当劳”卷入伤害纠纷	(165)
被曝光的五星级酒店	(169)

文化篇

总经理睡着了	(173)
善待心灵	(176)

39 杯咖啡	(180)
老总的“口头禅”	(183)
这边风景独好	(185)
利在当代,功在千秋	(187)
老外不打包了	(189)
酒店开起了美容课	(192)
酒店有真情	(194)
酒店百事通	(196)
给自己一个机会	(198)
描绘蓝图	(203)
背后的评价	(207)
酒店自己的报纸	(209)
酒店有了团支部	(211)
让酒店微笑起来	(213)
酒店不会忘记	(215)
酒店打官司	(217)
离职晤谈	(219)
以人为本 以情为魂	(221)
参观康佳	(223)
罗湖庆回归 雨中国旗情	(225)
公告栏上的“光荣榜”	(227)
宣传,要善于打“文化牌”	(229)
中国歌舞团被人包了	(231)
鸿雁传深情 家书抵万金	(233)

营 销 篇

营销是饭店管理工作中最重要的部分之一,是饭店管理中内容较为宽泛、深奥的部分,也是饭店管理中对市场最为敏感的部分。营销的内涵常常在更新和变化,因此,特别需要积极的、创造性的工作意识。

善待客户

某酒店公关部的陈小宇,在陪同某公司的客户最后一遍检查会议室的布置时,客户代表提出作为昭示会议主题的横幅中有两个字不妥,想改动一下,要求酒店想办法在当天晚饭前解决。这是个很使人厌烦的问题,因为整个会场的布置、横幅的字样,都是百分之百按客户的要求制做的,没想到,临近会议开幕,客户代表提出要改字样。小陈心里有点犯难了,一是横幅等于要重新制作,一条横幅二十多个字,有相当的工作量,加上今天又是星期天,小陈已经专为恭候客户代表检查而忙碌了一天;二是由于是星期天,美工室没有人上班,如何是好?

小陈有些不太愿意,但毕竟是经过专业培训的女孩子,那种为客户服务、客户就是上帝的意识最终战胜了她心中的不快,她又全身心地投入到工作中去了。此时已是傍晚,小陈通过总办主任,在找遍美工不果的情况下,借助 PA 部的员工,从清洁班员工的手中取出了美工室的钥匙,先把各种纸张、工具配齐,又到酒店外面,将以前在美工室上班的督导部主任从家中请回加班,一直干到晚上,终于按客户代表的修改方案完成了横幅的重新制作,保证了会议在第二天顺利召开。客户代表相当感动。

一个月后,该公司的第二期中、基层干部素质培训班,又在酒店举行了。

【实例评析】

艰难的生存和向往美好的未来,从来就是现实生活的统一命题,做业务工作也不例外。酒店的公关部,是一个集中反馈客人意愿的窗口,是一个协调各部门有效动作的准指挥机构。如何去理解客户就是上帝、客户的需要就是一切,是一门相当难做的学问,因为有了客户,我们的工作才有意义和价值。公关部在与客户长期的合作中,懂得了善待客户

的重要性。

业务单来源于客户,只有源源不断地接待会议和团队,酒店才能生存和发展。

现在人们逐渐认同情商高于智商,与其与客户单纯斗价,不如进一步对客户“感情投资”。应该经常变换一下角度考虑问题:如果我是客户,我的心情会怎样?当代国际上有的营销专家认为,“2+8”定律同样适用于销售部门。一般说,80%的订单来自于只占客户20%的老客户,20%的订单来自于占客户80%的新客户。因此,从效率和效益的观点看,长期维护老客户和有大订单是一个统一的长期不懈的目标。作为一个公关员,必须在业务工作中妥善处理新老客户与大小订单之间的关系、满足客户的要求和愿望。不管自己如何困难,都应全力以赴。当然做不到的事情,绝不能乱许愿,对客户提出的问题的解释,不仅应是合理的,而且也应是善意的。这就需要真挚情感的投入,信任就是这样产生的,信任就是客源。客户的抱怨可能会伤害我们的自尊,劳苦我们的身心,烦恼我们的心情,但拒绝和推诿客户的要求却会使我们丧失一切。

小陈克服了自己情绪上的不快,想办法、求解决,终于使她赢得了—一个较忠诚的客户,此为情感的魅力,奉献的魅力。

智者赚明天

时值盛夏,某酒店庭园一隅的健康中心,却是春意盎然、凉风习习,一池涟漪的碧水,给人以澄澈心肺的凉意。

这天下午,一位游得酣畅淋漓的台湾客人,也许是发现了这别有洞天的“人间仙境”的美妙,又或许是想趁着这纳凉的大好时机,以逃避尘世的喧嚣和纷扰。他叫服务员请来康乐部梁经理。他提出的要求让梁经理好一阵高兴:原来他要求几天后,把康乐部的桑拿按摩房全部包下一整天。

这是一个从天上掉下来的大馅饼,一个生意上的好机会,仅此一次,康乐部至少可以收入五万元。放着眼前到手的利益不要,让这位大客户跑掉,简直不可理喻,况且目前正是生意淡季,由于天热,客人很少,导致营业额下滑。如果有了这笔收入,无疑会给本月的业绩来一个很好的提升。再加上由于桑拿项目的特殊性,消费的客人还能付一笔高额的钟点费给桑拿技师,对因生意趋淡已有情绪波动的桑拿技师们,这一笔收入无疑会给她们打一支强心针。想到这里,梁经理不禁心驰神摇,差一点就想向这位台湾客商应允此事了。

“啊!真凉快!”

“过两天,有空我们还来好吗?”

“把陈总他们俩也一齐叫来好吗?”

“可以!”

游泳池旁的一男一女的闲聊,忽然传到了梁经理的耳中,哎呀!差点忘了,只顾着想能够哗哗流进的钞票了,忘了同一天要来的熟客、老朋友及下榻酒店的客人也有的要进桑拿按摩房,能让这些客人带着遗憾离开吗?他们也是健康中心的客户啊。不应该为了眼前利益,就将其其他的顾客拒之门外。想一想别人驱车几十里,风尘仆仆地来惠顾你的生

意,却吃了一个闭门羹,试想,下一次客人还愿意再冒这样的险吗?也许就在路上推荐我们酒店的客人,已向他的同伴们夸下海口,说此处条件如何优越,却最终让他非常尴尬,或许因此我们将永远丧失这种情于我们的顾客了。可如果我们的员工,知道我放弃这笔大生意时会怎么想呢?现在部门经济效益都跟劳动竞赛奖挂钩,作为经理,你也得想一想员工啊!梁经理又陷入了犹疑沉默之中。不!不!不能只看重部门的局部利益,要考虑到酒店全局是一盘棋,如果因我们的包场,而让客人带着遗憾离店,势必削弱今后住房的客源。“城门失火,殃及池鱼”,同样也会间接影响康乐部的效益。把这一点跟员工们讲清楚,相信员工能理解我们,一个决定终于在梁经理的脑海里落槌为定了。

当梁经理向这位台湾客人说出“NO!”字时,这位台湾客商惊愕得嘴巴半天也没有合拢……

【实例评析】

“愚者赚今天,智者赚明天”。赚与赔之间有着必然的联系,它们既矛盾又统一,然而不少经营者却不懂此经商之道,缺乏做“赔钱生意”的风度和勇气,把“钞票到手,万事大吉”作为惟一信条,置老朋友、熟客的利益于不顾。把市场经济和职业道德截然对立起来,那种急功近利、图眼前实惠的观念,实在是一种杀鸡取卵的近视眼做法。

做事要讲究诚、信。诚,即诚实,真诚,讲真话,说实话,“做老实人,说老实话,办老实事”。表现在酒店管理上,即是以诚待客,始终如一。信,即守信,讲信用,信守诺言。人们都不愿意和不守信用、不讲信誉的人打交道,生怕吃亏。表现在酒店管理上,要一视同仁,重视信誉,严于律己,严守承诺,要做到“一言既出,驷马难追”。上例中,梁经理那种重情意、重承诺,不贪图近利而保持对顾客不变的承诺,正出于此。这是一种良好的职业道德的体现。

照理说,酒店经营中,顾客包场也是常有的事,酒店追求利润无可厚非。只要在门口贴个“安民告示”,晓喻一下,也无不可,顾客大都可以谅解。梁经理想到的不仅是今天的利润,而且想到明天,那些乘兴而来的客人,懊恼之际,在抱怨自己倒霉、运气不好时,是否还会在下次首选这里。“愚者赚今天,智者赚明天”,经营者要站在顾客的角度去思考问

题。此次放弃了这笔较大的利润收入,虽然赔了一部分钱,但却稳住了熟客的队伍,赢得了顾客信任,树立了良好的酒店形象,生意只会朝着良性循环的方向发展。那种追求“一锤子买卖”的方式,只会削弱自己在顾客心目中“承诺不变”的形象,顾客最终会用他的“货币选票”来奖优罚劣。

最是一年春好处

有一年春节期间,某镇某酒店宽阔的广场矗立起一座巨大而又夺目的花坛。鹅黄的菊花、鲜丽的牡丹、妖冶的芍药,鳞次栉比、层层叠叠,塑成一座巨大的花山。这些斗春的花儿,在凛冽的寒风中争奇斗妍,以春之使者的风范,恭迎着每一位光临的客人。

从那天起,该镇的人们,春节里又多了一个绝妙的春游佳景——到酒店赏花、看花展。

酒店为期 20 天的花展,令酒店面貌焕然一新。此举不仅在营业淡季稳住了老顾客和吸引了一批新客人,而且也给酒店人的生活锦上添花。

园林公司于年底进驻酒店布置花卉,在酒店有关部门的大力协助下,花展于转年 1 月 5 日如期对外开放。时至旧历除夕,可谓花辞旧岁笑迎春,为乐意融融的春节增添了浓郁的节日气氛。

6000 余盆花卉竞相开放,同酒店原有的各式各类盆景相映成趣。菊花灿烂辉煌、水仙造型千姿百态、牡丹雍容华贵、插花塑型新颖别致、各种进口花卉媚而不俗。轻风飘过撩起清幽花香,仿佛是春天的问候,花团锦簇,报告春将来临。酒店举办此次花展,主要是针对春节营业淡季以吸引周边客人消费。一段时间以来,赏花的客人络绎不绝,中餐早茶的生意也随之兴隆,大有春之若至花招来之势。

【实例评析】

逐鹿商场出新者胜。

美国艾之隆公司董事长布希莱,在一次散步时,偶然看到几个小孩在玩一只丑陋的昆虫,爱不释手,便来了灵感:眼下玩具商们都在“美”上作文章,市场销售的儿童玩具都是美丽耐看的乖巧玩具,何不逆“常”求“反”,生产一些与传统玩具背道而驰的“丑陋玩具”?于是他亲自组织

人力、物力,很快研制生产了一套“丑陋玩具”。“丑陋玩具”一面世便一炮打响,求购者趋之若鹜,布希莱也一举成名。

这一事例告诉我们,在经营上,必须逆“常”求“异”,走出自己的特色经营之路来。以变通的思维方式开人心窍,启迪思路。

市场经济的辩证法告诉人们:惟思路常新才有出路。墨守成规、邯郸学步、亦步亦趋的经营思维定式,在今天已无立足之地了。成功的喜悦总是属于那些不落俗套、富有创意、勇于实践的人们。

该酒店以花市带动茶市,化淡季为旺季的特色经营,正是这一求“异”、求“特”、求“变”的经营思想的成功写照。

“club 计划”出台记

某酒店有一个好的管理传统,那就是每星期六下午,是酒店所有的经理及老总集中讨论的日子。在这里,每周有个主题、有个中心任务。所有的方案、计划均是在这民主而热烈的气氛中酝酿成熟,走向实施的。

有一次周六下午,议论的主题是对销售部推出的 club 计划进行评议。

首先是销售部的陈经理在会上散发了 club 计划蓝本后,作了一个简单的介绍:“为了留住现有的房务散客,争取更广泛的公司、企业、机关团体消费,巩固并发展酒店客源领域,销售部推出了‘酒店 club’卡,以会员卡形式形成会员网络,利用‘滚雪球’的积分方式进行促销。会员分银卡、金卡、钻石卡三类,构成金字塔逐级特别优惠方式。入会手续简单、回报高。客人在酒店内每消费 20 元,电脑就自动为客人累积一个 club 积分。客人在任何时段内积满一万分,即自动从银卡会员升为金卡会员,同样,积满 2.5 万分即自动享有钻石卡会员资格。金卡和钻石卡会员资格为期一年。并且列出三类会员享有的优惠和待遇,金卡会员除享有特别的优惠和待遇外,还享有银卡会员所有的优惠和待遇,同样,钻石卡会员除享有金卡会员的优惠和待遇外,还能享有至高无上的礼遇。此项计划有关组织准备工作正在进行,将在下月开始试行。我们期望以此推动酒店的经营工作更上一层楼。并请 in 座的各位经理,提出宝贵的修改意见。”

财务部经理从财务的角度上提出了:“club 计划基本可行,但需要认清客源情况,在实践中检验。另外,是否能签单就能积分,建议应把积分具体分布到各营业点上去。”康乐部经理也说:“club 计划应视为可行,但需明确实施细节,部门将积极参与,希望实施步骤更具体。”“club 计划是好的,希望销售部会同营业部门商谈具体实施细节。”西餐厅经