



21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

现代酒店管理与服务案例

邢夫敏

编著



应用人才针对培养计划
真实前沿案例全面收录
直击酒店服务管理方法



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS





21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

现代酒店管理与服务案例

邢夫敏 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书以培养应用型旅游管理人才为目标,坚持理论与实践相结合的原则,以培养创新意识为灵魂,以培养应用能力为根本。本书借助案例对酒店管理与服务各个环节出现的问题进行深入分析,以反映酒店的实际情况,并结合多年的课程教学实践以及目前酒店实践的不断发展和完善,为学习者提供最基本的理论知识、最前沿的酒店服务案例和酒店管理案例,具有较强的可读性和易引导性。

本书结构严谨、条理清晰、文字简洁,可作为高等院校酒店管理、旅游管理、会展管理、工商管理等相关专业的教材,也可供广大正在或志在从事酒店行业的人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

现代酒店管理与服务案例/邢夫敏编著. —北京:北京大学出版社, 2012.9

(21 世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材)

ISBN 978-7-301-17449-4

I. ①现… II. ①邢… III. ①饭店—商业管理—案例—高等学校—教材②饭店—商业服务—案例—高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 197791 号

书 名: 现代酒店管理与服务案例

著作责任者: 邢夫敏 编著

策 划 编 辑: 莫 愚

责 任 编 辑: 莫 愚

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-17449-4/K · 0882

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电 子 邮 箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 三河市北燕印装有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787mm×980mm 16 开本 14.25 印张 280 千字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有 侵权必究 举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

酒店管理是一门建立在管理学和行为科学理论基础上的综合性应用学科,其形成和发展源于酒店管理活动的实践。随着经济发展和酒店竞争的全球化,酒店管理与服务呈现出新的特点,其基本原理、基本方法和基本技能得到越来越广泛的重视和应用。

本书共分为7章:第1章为前厅管理与服务,按照前厅的功能和模块主要介绍前厅销售、前厅预订、前厅接待、礼宾服务、客房分配、换房、遗失物品处理、总台收银、贵重物品保管、投诉处理、前厅的个性服务;第2章为客房管理与服务,主要介绍客房设计、客房清扫服务、房务中心、洗衣中心、客人患病处理、客房服务品质的提升;第3章为餐饮管理与服务,主要包括餐饮预订、菜单管理与点菜服务、席间服务管理、收银工作、特殊情况的处理、餐饮服务品质的提升;第4章为营销管理与服务,主要从老客户维护、新市场开拓、流失客户挽救三个方面进行阐述;第5章为后勤保障管理与服务,主要介绍保安部、工程部、采购部的管理与服务;第6章为酒店经营管理,主要从理论的角度阐述酒店品牌建设、集团化发展、酒店服务方式的选择、酒店服务特色的提炼、酒店服务效率的提升、酒店物品遗失的法律问题;第7章为其他管理与服务,主要介绍实习生管理、质量检查、员工关爱三个方面的内容。

根据现代酒店人才培养需要,本书在体系和结构上进行了创新,把基本理论与发展前沿、理论知识与实践能力、课堂导学与课外自学融为一体,在实用性上有很大提升。同以往的类似书籍相比,本书具有以下特色。

(1) 系统性。系统、科学、全面地反映了现代酒店管理与服务的体系及其最新发展。从酒店前台部门到后台部门的管理与服务,再到酒店的经营管理、酒店企业文化建设等,内容完整、全面。

(2) 真实性。书中所有案例都是酒店管理与服务中真实发生的,是酒店实际情况的真实写照。

(3) 原创性。书中所有案例都是根据现实情况原创编写并进行了深入的案例评析。

(4) 实用性。通过对理论的明确阐述、对案例的深度挖掘,本书可读性强且富有启发性,易于学习者学习掌握,便于教师引导和教学。

全书由苏州科技学院的邢夫敏副教授提出写作思路和框架结构,负责修改、总纂定稿以及全书的编著工作;李晓老师参与了第1、2章的资料收集工作。苏州市桃园度假村的符德成总经理、刘星副总经理及各部门负责人,书香酒店集团有限公司的首席文化官王士良先生、企业文化主管吴莹女士,苏州会议中心大酒店的朱青山主任,提供了部分第一手资料,为本书的顺利完成给予了大力支持。在此,向他们表示衷心的感谢!

现卫生间的皂盒里有一些液体,但并没有注意到里面有隐形眼镜,便在清理的时候随手将液体倒掉了。

客人称丢失的眼镜在中国购买不到,只能定做,而且价格昂贵。客服人员陪着客人在酒店周边多家眼镜店寻找,但都没有找到同类型的隐形眼镜,最终只能在一家眼镜店为客人选购了一盒其他类型的隐形眼镜。

【案例评析】

(1) 清扫客房时注意观察细节。在对客服务中,客房服务员不仅要把房间打扫干净,给客人创造一个整洁、干净的住宿环境,同时还要给客人以享受,当然也包括心理上的享受。除了整理好房间之外,还要给客人营造一种家的气氛,这就要求在工作过程中要注意客人的喜好、习惯等相关信息,要在工作中细心观察。如果客人是佩戴隐形眼镜的话,房间内势必会有浸泡隐形眼镜的药水,这就应该多注意一下客人是否把隐形眼镜放在某个小盒子或小罐子里了。如果对这些特殊信息多关注一些的话,那么就不会发生把客人的隐形眼镜不小心丢掉的事情了。

(2) 清理客房时不要随便移动客人的物品。在清理房间的过程中,服务人员一定要谨慎,不随便移动客人的物品,该清理的要清理掉,遇到自己拿不准的情况应该及时请示主管或经理,不可自作主张,以免引起客人不必要的误会和不满。如果是客人读的书籍、看的报刊,在整理时也要注意不要翻乱页码,以免给客人造成不便。

案例 2-3

漏补的卷纸

1月10日早晨,客房清扫服务员像往常一样进入0312房间打扫,客人当时正在房间,特意关照清扫服务员以后每天要给他的房间多放一卷纸。清扫服务员立刻答应了客人的要求,并在打扫完房间后多放了一卷纸,并在下班时认真地在在交接班本上写上了“0312房间每天需多放一卷纸。”

第二天晚上,客人打电话至服务中心,质问道:“为什么没有给我的房间多放一卷纸,昨天刚刚说过就忘了,难道每天都要说一遍吗?”服务中心员工马上向客人致歉,并立即给客人送去了卷纸。

原来是第二天早上清扫该房间的另一位服务员没有仔细查看交接班本,以为没有什么特殊的事情,便像往常一样只给房间补给了常规的物品,而漏补了客人要求的一卷纸。

【案例评析】

该案例中,服务员没有仔细查看交接班记录而遗漏了客人的要求,导致客人不满。具体分析如下:

(1) 交接班是酒店服务中非常重要的一个环节。如果信息没有及时传递下去就会在

目 录

第 1 章 前厅管理与服务	1
1.1 前厅销售	2
被真诚打动	3
1.2 前厅预订	4
无法确认的预订	6
名不副实的客房	7
预订截止时间已过	8
记住客人的信息	10
酒店客房预订中的细节	11
客房预订事故及其处理	12
1.3 前厅接待	14
VIP 接待的遗憾	16
协同合作, 细致服务	17
微笑面对醉酒客人	19
为住店客人保密	20
1.4 礼宾服务	20
把“对”让给客人	21
落在出租车上的手机	23
1.5 客房分配	24
重复排房之后	26
排房分开还是在一起	28
1.6 换房	30
糟糕的换房	30
1.7 遗失物品处理	31
遗留(捡拾)物品管理制度	32
丢失的护照	33
遗失的化妆品	34
1.8 总台收银	35
不应有的早餐消费	36
有争议的客房代销品消费	37
未取消的预授权	38

代付账款	39
退错的房间	40
1.9 贵重物品保管	41
忘了保险箱密码	41
1.10 投诉处理	42
打碎的漱口杯	43
楼层洗衣机的困扰	44
1.11 前厅的个性服务	45
服务标准与个性	46
温馨的早餐	47
及时的国际长途	48
雨天的阳光	49
青龙瓷碗	50
一起去浦东	50
洁净的莲花境界	51
思考题	52

第 2 章 客房管理与服务	54
2.1 客房设计	54
2.2 客房清扫服务	58
敲门事件	61
隐形眼镜不见了	62
漏补的卷纸	63
破碎的玻璃杯	64
2.3 房务中心	65
“OK 房”不 OK	66
常住客人的不满	67
卫生间水温不够	68
2.4 洗衣中心	69
迟到的客衣收取	70
未能洗涤的裤子	71
加急的洗衣服务	72

完美的洗衣服务	74	客我交往的美好	113
2.5 客人患病处理	75	花生苗炒猪颈肉与焦糖布丁	114
外国客人生病了	76	投其所好	115
2.6 客房服务品质的提升	77	令人感动的姜茶	117
贴心的晾衣架	77	留住客人的早餐	118
留意观察, 贴心服务	78	用心服务, 愉人悦己	119
超越客人的期望	79	有意义的用餐经历	120
细心周到, 主动服务	81	不同寻常的鳝糊	121
爱“挑剔”的客人	82	架构桥梁的醉蟹	122
真诚的道歉	83	三试“精彩”	123
一封充满真情的信	84	餐饮用心服务	124
退掉刚开的房间	85	思考题	127
思考题	86	第4章 营销管理与服务	129
第3章 餐饮管理与服务	88	4.1 老客户维护	130
3.1 餐饮预订	89	大型用餐协议的完善	130
餐饮包厢预订	89	让客人满意的重要手段——接待好	
意外的翻台	90	客人的客人	132
3.2 菜单管理与点菜服务	91	无法找到客人的预订信息	133
菜单与点菜	93	营销工作中的诚信原则	135
读懂客人的心思	94	大型用餐重复预订之后	136
餐饮菜单中的“时价”	95	月饼飘香	138
3.3 席间服务管理	97	想客人所想, 急客人所急	139
上错菜	99	用心对待客人的个性需求	140
钢丝与草根	100	4.2 新市场开拓	142
带飘絮的白酒	101	发挥自身优势——	
工作失误与真实相告	102	“我的地盘我做主”	142
3.4 收银工作	103	4.3 流失客户挽救	145
3.5 特殊情况的处理	105	危机边缘的“拯救”工作	145
失而复得的手机	105	思考题	147
雨夜停电	106	第5章 后勤保障管理与服务	150
一粒救心丸	107	5.1 保安部	150
菜肴里的小石子	108	酒店的可疑人员	151
措手不及的打包服务	109	餐饮部遭遇骗子	152
3.6 餐饮服务品质的提升	111	重金面前不动心	153
惊喜的生日礼物	112		



客人车胎漏气了	153	6.4 酒店服务效率的提升	189
醉酒的客人	154	提高客人入住速度的探讨	189
联系不到客人	155	6.5 酒店物品遗失的法律问题	192
5.2 工程部	155	酒店客人物品的管理及其灭失的	
为低碳生态酒店添砖加瓦	156	责任归属	192
节水节能	157	酒店客人贵重物品丢失责任归属的	
自创下水道清污专用车	157	探讨	194
智灭隐患	158	思考题	197
工程抢修	159	第 7 章 其他管理与服务	200
工程维修	160	7.1 实习生管理	200
一根拐杖	161	把酒店大家庭的温暖送到实习生的	
5.3 采购部	162	心中	200
采购验收入库	162	第二次流下了眼泪	201
思考题	166	润物细无声, 后进变先进	202
第 6 章 酒店经营管理	168	对工作不负责任就是对自己	
6.1 酒店品牌建设与集团化发展	168	不负责任	203
明确定位, 逐步发展, 创建		动之以情, 晓之以理	204
品牌	169	互相关心见真情, 师徒协议	
彰显文化特色, 发展品牌连锁		得双赢	205
——书香集团对中档酒店发展的		宿舍搬迁风波的启示	206
探索突破	170	7.2 质量检查	207
雅高酒店集团发展的成功借鉴	175	一视同仁	208
6.2 酒店服务方式的选择	180	7.3 员工关爱	209
酒店坐式服务的适用性	180	对生病员工的格外关照	209
酒店房舍早计价方式的具体		像关心自己的孩子一样关心	
应用	182	她们	210
6.3 酒店服务特色的提炼	184	一份姜汤	210
书香主题连锁酒店		声声感激	211
的主题和特色	184	葡萄架下的好员工	211
“用心做事”新亮点, 优质服务上		思考题	212
水平	185	参考答案	214

第1章 前厅管理与服务

学习目标

知识目标	技能目标
1. 了解前厅销售的重要性、特点,了解销售客房的类型及报价方式等销售技巧; 2. 了解预订房间的渠道、方式、分类及特点,了解预订的类型及程序、超额预订的原因及方法、客到无房的处理等; 3. 了解前厅接待的注意事项和容易遇到的问题; 4. 了解礼宾服务的方式和服务程序; 5. 了解客房分配的原则和技巧; 6. 了解换房的原因和程序; 7. 了解遗失物品、遗弃物品的处理程序; 8. 了解收银工作的内容、要求、方式、注意事项; 9. 了解贵重物品保管的方式、程序; 10. 了解对待投诉的态度处理、处理投诉的原则和程序; 11. 了解标准化与个性化服务的关系、个性化服务的重要性	1. 能够运用合适的报价方式成功销售客房; 2. 熟悉预订房间的渠道、程序及方法,能够处理客到无房的情况; 3. 能够准确做好前厅的各项接待工作; 4. 通过礼宾服务工作体现酒店品质; 5. 运用分房的技巧合理分配客房; 6. 掌握换房程序,做好换房工作; 7. 能够做好客人遗失物品的处理; 8. 能够准确快速做好收银工作,并能够处理收银中出现的各类问题; 9. 能够处理贵重物品保管箱需要开启的情况; 10. 运用投诉技巧处理客人的投诉; 11. 能够不失原则地提供个性服务

前厅部(front office)是位于酒店底层(现在有些酒店在第二层或者第三层)负责销售酒店的主要产品——客房,辅助销售酒店的其他产品,联络和协调酒店各部门的对客服务,并为客人提供前厅服务的综合性部门。具体来说,前厅部负责销售酒店客房、组织接待工作、调度协调业务,提供订房、登记、分房、行李、电话、留言、邮件、委托代办、商务、退房等各项服务,是为酒店各部门提供信息的综合性服务部门。

前厅部虽然不是酒店的主要营业部门,但却能反映酒店的整体服务质量。前厅部是建立良好宾客关系的重要环节,其工作有利于提高酒店决策的科学性,其服务质量水平对酒店的市场形象、服务质量、管理水平和经济效益都有至关重要的影响。所以前厅部具有以下四个方面的地位:是酒店业务活动的中心;是酒店形象的代表;是酒店管理的参谋和助手;是酒店组织客源、创造经济收入的关键部门。

前厅部是业务活动的中心。其接触面广,全方位直接对客服务;同时包括礼宾部、总台、服务中心、商务中心等。礼宾部包括行李服务、门童服务等,有的酒店礼宾部还包括车队的管理;总台包括接待、问询、收银三大主要业务;服务中心的电话总机在酒店中扮演着不可替代的角色,酒店客人需要的所有服务几乎都可以通过客房内的电话解

决,有的酒店的电话总机还扮演着“一键通”的角色,所起的作用愈加重要。

前厅部是酒店形象的代表。前厅部是酒店经营管理的“窗口”,是酒店联系宾客的“桥梁和纽带”,是客人形成第一印象和最后印象的场所,被称作酒店的“神经中枢”。

前厅部的服务质量和效率直接反映了酒店的管理和服务水平。

前厅部是酒店管理机构的参谋和助手。酒店信息量大、变化快,客人的需求及变化都会反映到前厅部,前厅部在整个对客服务中起着联系酒店和客人的协调作用;前厅部每天进行的酒店营业情况的统计,对酒店的管理决策起到了重要的参考作用,由于数据的支持,也提高了酒店决策的科学性;前厅部客史档案的建立和有效利用,为酒店建立良好的宾客关系、培养忠诚型的顾客起到了至关重要的作用。

同时,前厅部也起到了一定的创收作用。前厅部的创收可以从两个方面来理解:一是前厅部的直接营业部门,如商务中心、车队等;二是前厅部承担了部分销售客房的功能,尤其是遇到没有预订、直接抵店(walk-in)的客人,对于前厅部来说是绝好的销售客房的机会。

此外,前厅部岗位多,业务复杂,政策性和专业技术性较强,服务要求高,关系全局,所以前厅部员工应该具备较好的素质。

前厅部的工作内容:①销售客房;②提供信息;③协调对客服务;④控制客房状况;⑤提供各类前厅服务;⑥建立客账;⑦结账离店;⑧建立客史档案;⑨辅助决策。

1.1 前厅销售

酒店客房的销售,尤其是对团队客人、会议客人、协议客人的销售,主要是由销售部完成的。前厅部作为酒店的“窗口”部门,也承担着销售客房的任务,尤其是处于流动人口较多区域的酒店,前厅部的销售职能更多地凸显出来。前厅销售工作的成功与否,直接影响到客人对酒店的认识、评价,影响到酒店的经营效果。

前厅部要做好销售客房的工作,必须首先熟悉酒店的客房类型(标准间、单人间、豪华单间、套间等,内景房、外景房、角房、连通房等)、房态情况(住客房、走客房、空房、预留房等)、房间价格,根据客人的需要进行推荐。

销售客房时一般有三种报价方式:一是“冲击式”报价,即一开始就报出客房的价格,增加客房的低价对客人的冲击力,再提出房间所提供的服务设施与项目等,这种报价方式比较适合价格较低的客房的销售,主要针对消费水平较低的顾客;二是“鱼尾式”报价,即先介绍所提供的服务设施与项目以及房间的结构特点,最后报出价格,这种报价方式适合价格较高的房间,突出物美,加深客人对客房价值的第一印象,减弱高价对客人的影响,比较适合消费水平高、有一定地位和声望的顾客;三是“夹心式”报价,即将房价放在提供服务的项目中间进行报价,先介绍房间类型再报价,如果客人觉得比

较贵,再补充介绍特点,加强客房高价值的印象,从两面减少高价格的冲击,这种报价方式适用于销售中档客房。

当然,什么时间报价,报几种价格,按什么顺序报价,要针对不同客人的特点与消费心理,切不可夸大其词,否则会适得其反。报价中要注意4个问题:一是要善于运用描述性语言,准确使用形容词介绍提供的几种客房的优势,说明能给客人带来的好处,但不要对几种客房做令人不快的比较;二是不要直接询问客人要求哪种价格的房间,应在描述客房情况的过程中,试探客人需要哪种房间;三是要善于观察,尽力弄清客人的要求和愿望,有目的地销售适合客人需要的客房;四是不要放弃对潜在客人推销客房,必要时可派人陪同他们参观几种不同类型的客房,增进与客人之间的关系,这将有助于对犹豫不决的客人促成销售。

案例 1-1

被真诚打动

一个晴朗的秋日,小倪上中班,在总台做接待。忽然,风风火火地走来了6位外国客人,都是20岁左右的年轻姑娘。她们问小倪:“标间的价格是多少?”小倪熟练地报出了价格,她们讨论了一阵。从面部表情可以看出她们认为比较贵,继而取出地图查看着,讨论着,准备去找别的酒店。刚想挪动脚步,小倪立刻果断地说:“那好吧,既然你们是第一次来我们酒店,而且还是6位客人住3间房,我可以给你们9折优惠,这是我的最大权限了,也是很不错的优惠了,考虑一下吧!”

6个人的脑袋凑在一起,商量了好一会儿,暂且答应了下来,说她们先去吃饭,然后回来办手续。大约半个小时后,她们果然回来了,小倪向她们微笑着,很有礼貌地要她们拿出证件进行登记。不料,她们又取出了那张宝贝地图,颠来倒去地看个不停,问小倪附近有没有酒吧,如果有的话她们就住下。言下之意,没有酒吧就要走人。小倪仍然很有耐心,告诉她们对面就有家酒吧,叫做动感酒吧;再走过去一点,超市附近还有一家酒吧。其中一位高而瘦的客人问:“请问那些酒吧是否要买门票?”小倪说是免费的。6位客人面面相觑,6张高鼻深目的脸上挂满了疑惑,显然,她们不相信。

小倪试图通过114电话询问证实,未果之下,便说:“酒吧就在对面,你们不妨自己去问一下。”她们竟然一起摇头,声称她们不认识。小倪脸上丝毫没有不耐烦的表情,安顿她们先在廊吧内稍坐片刻,自己马上去问一下,回来即告知具体情况。6位客人愣了一下,也许是没有想到服务员的服务会如此到位,让她们始料未及,等她们反应过来了,忙连声道谢。

小倪疾步而去。嘈杂声迎面袭来,她还是第一次进这种场所,很不适应,但还是坦然地找到了酒吧的老板,了解了清楚具体情况。几分钟后,她回来告诉了6位客人,并且还向她们推荐了另一家更经济的酒吧,把地址和大概的消费价格详细地告诉了她们。

6位外国客人真正被小倪的诚信打动了，她们没想到酒店的服务如此周到，如此以人为本。最终，她们定下了3间标准间。殊不知，此时的小倪已是疲惫不堪。然而，即便如此，她喜悦的心情还是毫不掩饰地流露出来了。

【案例评析】

该案例讲述的是前厅服务员小倪成功销售客房的过程。从该案例中可以看出：

(1) 前厅部是客房销售的重要一环。尽管酒店的客房销售多数是由销售部完成的，但是对于没有预订、直接抵店的客人，或者预订后没有相符客房的客人，都需要前厅部灵活处理，妥善接待。

(2) 为客人着想是销售成功的关键。在销售客房时一定要充分考虑客人的需求，如案例中的客人要住标准间，但希望能够优惠而且酒店附近有不收门票的酒吧。于是小倪明白了客人的心思，一方面利用自己的权限为客人打了9折，另一方面积极为客人联系酒吧，确认是否收费。本不打算住宿的6位外国客人，由于小倪的热心接待和介绍，又千方百计地为客人解决疑难问题，终于被小倪的真诚打动，选择了入住该酒店，酒店也最终成功销售了3间客房。

1.2 前厅预订

预订(reservation)指客人在抵店前，要求酒店为其保留客房的预先约定，也称订房。

1. 客房预订的意义

对于客人而言，客房预订可以保证客人的住宿需求，特别是在旅游旺季，可以使客人提前避免客满无房的风险。对于酒店而言，预订可以帮助酒店更好地提供对客服务，良好的客房预订能够为酒店争取客源，提高客房出租率。同时酒店可以根据预订情况预测今后一段时间内的客源情况，便于酒店对人力、物力、财力等做好计划和安排。

2. 客房预订的渠道

客房预订的渠道有6种形式：①直接向酒店预订；②通过与酒店签订商务合同的公司预订；③通过酒店所加入的订房网络预订；④向旅行代理商(旅行社)预订；⑤向航空公司或其他交通运输部门预订；⑥向会议组织机构预订。

3. 客房预订的方式

客房预订的方式多种多样，根据预订客房的类型、数量等具体要求，可以采取电话预订、面谈预订、口头预订、传真预订、网络预订或者信函预订等方式。

4. 预订的分类和特点

在接受客人预订时,可以采用两种预订方法。第一种是分层预订法,即客人预订时不但告诉客人预订的客房种类、档次,而且说明楼层、房间号码;这类预订的前提是酒店的客源市场稳定,如客人住宿时间长、取消预订和 no show (没有出现,预订的客人没有来酒店也没有取消或变更预订)现象较少。这种预订方法能够满足老客户、特殊客人的要求,能体现酒店的个性化优质服务;但酒店也承担了一定的风险,一旦房号变更会引起客人不满,取消预订和 no show 现象会给酒店带来无法弥补的损失。第二种是分类预订法,即酒店在接受预订时,只告诉客人客房的档次、类型,而不明确房间号码。此方法便于酒店统一安排客房,酒店在排房中更有余地。一般情况下,酒店采用分类预订法;而对于老客户、VIP 及有特殊要求的客人可以考虑采用分层预订法。

5. 预订的种类

客房预订分为 3 种:临时类预订、确认类预订和保证类预订。

临时类预订(advanced reservation)是客人在抵达酒店前很短的时间内或在抵达的当天联系客房,酒店一般无法给客人预订确认书,只能口头确认。这种预订通常由酒店总台受理,需告知客人“取消订房时限”(截止时间 cut-off time,一般为 18:00)。

确认类预订(confirmed reservation)是最为常见的一种预订,指酒店确认给订过房的客人保留客房至某一事先声明的时间,若客人到了规定的截止时间仍未抵店,也未通知酒店有关情况,酒店可以将客房出租给未经预订直接抵达的客人或等候名单(waiting-list)上的客人。确认类预订可以是口头预订,也可以是书面预订,但以书面预订为主,因为书面确认能证实酒店可以满足客人的要求。达成的书面协议约束了酒店和客人双方的关系,通过书面确认还可以证实客人的个人资料,从而确定客人住店期间的信用限额。

保证类预订(guaranteed reservation)即客人通过一定的担保方式(如现金担保、信用卡担保、公司担保等)保证自己在预定的时间入住酒店。预定时间到后,无论客人何时抵达酒店,酒店都为客人保留房间。同样,无论客人何时入住、是否入住,酒店都要收取客人的费用。这种预订方法一方面确保了客人一定会有房间入住,另一方面确保了酒店的客房收益。

6. 预订的程序

预订工作一般经过如下程序:通信联系、明确客源、接受预订或婉拒预订、确认预订、预订资料的记录储存、预订变更、客人抵店前的准备工作。

7. 超额预订

超额预订指酒店在一定时期内有意识地使其所接受的客房预订数超过其客房接待能力的一种预订现象,其目的是充分利用客房,提高开房率。酒店超额预订一般是基于





酒店存在预订取消、提前离店、预订变更等情况，但超额预订率不能太高，因为存在未预订而直接抵店、延期离店等限制，所以最好能够根据酒店特殊客人的情况进行适当的控制。

8. 客到无房的原因及其处理

客人到后无房的原因：酒店主观的超额预订；客人延期离店；工作失误，如预订单遗失、未将预订信息输入电脑、交接班失误；不可控因素等。由于种种原因，客人到店后不能入住，按国际惯例应做如下处理：首先向客人诚心诚意地道歉；可以适当解释原因；立即同附近相同或相近档次的酒店联系，在客人同意的情况下承担交通费或送客人过去；若客人连住几天，第二天酒店又有空房，可在征求客人意见后第二天将客人接回；接回时房间内摆放鲜花，请大堂助理出面迎接。尽可能在本酒店内挖掘，预订普通间可换为豪华间，收取普通间房租，第二天续住则收取豪华间房租；在客人同意的情况下豪华间也可以换为普通间，降低房租；若客人坚持入住预订过的客房类型，应及时找住店的老朋友帮助，当然这种情况极为少见。

9. 做好预订工作的前提

除了像上面叙述的要了解预订的重要性，熟悉并掌握预订的种类、方式方法、程序及超额预订的处理外。还必须熟悉并掌握酒店客房的种类、客房的布置情况、给不同客人的客房价格及自己的权限等。这些都是准确地做好预订工作的前提条件。

按照客房内部的布置，客房一般可以分为 5 种：单人间(single room)、大床间(double room)、双床间(two-bed room)、三人间(triple room)、套间(suite)。套间还可以分为 5 种：普通套间(junior suite)、商务套间(business suite)、双层套间(duplex suite)、豪华套间(deluxe suite)和总统套间(presidential suite)。

按客房所处的地理位置，客房可以被划分为 5 种：内景房(inside room)、外景房(outside room)角房(corner room)、相临房(adjoining room)、连通房(connecting room)。

客房的价格包括 12 种：标准房价(race rate)、团队价(group rate)、家庭租用价(family plan rate)、淡季价(low season rate)、旺季价(high season rate)、优惠价(commercial rate)、小包价(package plan rate)、折扣价(discount rate，一般针对常客和长住客)、合同价(contract rate)、免费(complimentary rate/FOC free of charge，一般针对特殊客人或团队客人的司陪人员)、白天租用价(day rate，主要针对凌晨抵店、延迟退房或离店和入住发生在同一天的客人)、加床价格(rate for extra bed)。

案例 1-2



无法确认的预订

8 月 31 日 18:00 左右，有两位日本客人满面疲倦地拖着行李箱来到总台准备登记入





住。总台服务员小龚一边接过客人的护照，一边在电脑上查询该客人的订单。但几分钟后，小龚并未找到这两位客人的预订信息。客人得知情况后，非常惊讶：“我们是××公司的，公司已经为我们预订好了2个豪华单人间，肯定不会有错，你们再看一下，是不是你们酒店自己搞错了！”

此时，酒店的生意异常火爆，房间已经非常紧张，早已没有客人所需要的这种类型的房间。小龚当即电话联系了该公司的负责人及酒店的营销部经理，但还是不清楚哪个环节出现了问题；这两位客人坚持说公司已经预订了房间，但是酒店又确实没有该公司这两位客人的任何预订信息。

在公司与营销部仍在为预订信息沟通的时候，小龚想到该公司是酒店的重要协议单位，无论怎样，都不能让客人一直这么徒然等着。否则，等待时间过长、无法尽快休息会引起客人不满甚至不必要的投诉。小龚就主动地将酒店所剩无几的暂时也没有预订的其他几个房型推荐给客人，征得客人的同意后，先安排客人入住房间，等到第二天酒店与公司沟通后再变更房型和价格。客人也对此做法很满意，表示明天会与公司联系。

【案例评析】

在该案例中，总台服务人员做得比较好。从该案例可以看出：

(1) 站在客人的角度考虑问题。案例中，总台服务人员小龚充分考虑到了客人经过长时间的旅途劳累，来到异国他乡，身心早已疲惫，只想尽快进入房间休息。在问题一时不能理清的情况下，总台员工首先考虑的是客人的需要，第一时间安排客人入住，没有让客人长时间地在总台停留，体现了总台人员随机应变的能力。

(2) 现代酒店服务需要的是个性化及人性化服务。本案例充分体现了这一点。如果小龚在这种情况下坚持要公司的订单才能为客人安排房间的话，就可能出现以下问题：客人由于长时间的等待而引起不必要的投诉；公司会认为酒店是他们长期的合作伙伴，如果公司的客户来到酒店都无法安排，是不是该考虑换一家酒店了，这或许会使酒店失去一家原本很忠诚的公司客户。

(3) 未确认预订而安排客人入住时注意的问题。在未能确认客人预订时安排客人入住，需要注意：一定要确认安排的客房是没有其他人预订的；向客人说明相关情况以避免不必要的麻烦；酒店和公司应积极沟通，做好后续跟进工作。

案例 1-3

名不副实的客房

1月的某天，通过网络预订的客人王先生入住A酒店，进入房间后不久，便打电话到总台质问道：“你们在网络上的宣传不是说房间面积是35平方米，大床是1.8米的吗？为什么我总体感觉都不相符？希望你们酒店给我一个合理的解释，并且安排一个与你们宣传相吻合的房间给我！”



总台员工立刻将此事反映给了大堂副理,当班大堂副理立刻来到客人房间向客人当面致歉。经过与客人的交谈得知,原来王先生是在网上经过比较,看上了A酒店的房间面积比较大,想一家三口入住,这才通过网络公司选择了A酒店。由于当时酒店的家庭房(面积比较大,而且有一张大床、一张小床,很适合一家三口入住)已经都满房了,而且也没有类似的房型了,大堂副理当即给客人做了升级处理,为王先生一家准备了一间套房,并通知客房中心为房间再加上一张小床。同时大堂副理在交谈中得知,王先生因为当晚酒店有婚宴而未订上晚餐时,立即联系了餐厅,为王先生一家准备了丰盛的客房送餐。此时,王先生转怒为喜,连声称赞酒店的服务好,并表示下次还会选择A酒店。

【案例评析】

案例中,客人通过网络了解酒店情况,入住酒店后发现名不副实。大堂副理通过积极沟通,与客人建立了良好关系。分析如下:

(1) 酒店宣传要和酒店实际情况相符合。客人通过网络了解了酒店,网络上所呈现的形象就是酒店对客人的服务承诺。当客人满怀憧憬来到酒店时,酒店应该为其提供相应的客房,显然案例中的酒店在网络上的宣传与实际设施并不相符。因为酒店通过宣传给了客人很高的期望,所以造成客人入住酒店后心理落差比较大,引起了客人投诉。因此,酒店在进行营销策略宣传时,可适当优化房间信息,但要与酒店实际情况相符。

(2) 正确处理客人投诉的要求。有客人投诉时要首先向客人道歉,同时向客人表示感谢,因为客人的投诉让酒店发现了自己的不足;了解客人投诉的原因后尽快给予解决。案例中,大堂副理在处理投诉时做得比较好。他并未与客人争辩房间面积的差异,而是通过自己所了解到的信息处处为客人着想,为客人解决了问题,悄无声息地处理了投诉,使一个满怀怒气的客人成为了酒店的一名忠诚客户。当然在处理中也要充分考虑到酒店的利益,如果有更合适的客房就不用升级为套房了。

案例 1-4

预订截止时间已过

周末,A酒店住客特别多,很早就满房了。时间已接近18:00,这时又匆匆走来几个客人,要开3间房,并对接待的小孙说,他们是从东北来苏州旅游的,因为慕名A酒店的一流水准,所以特地辗转赶来,想享受下一星级服务。看着客人期盼的眼神,小孙很想满足远道来客的愿望,可是已经没有空房间了。可她并没有马上回绝,略微思索后笑着说:“这样吧,各位请稍微休息一下,我会尽力安排。”客人很开心,就在大厅里落座稍歇。

既然满房,小孙何以做出如此应诺呢?她心里有一丝希望,原来昨天E龙公司预订了3间房,约定时间以18:00为限,如果到时客人未到,按规定就被取消。时钟敲过

18:00, 又过了10分钟, 小孙立即唤来东北客人, 说: “正好有3间房, 请办手续吧!” 客人满心欢喜, 迅速办好了入住手续, 并再三道谢。可谁也没料到, 东北客人刚走, 就来了3位日本客人要住房。小孙笑着说: “对不起, 本店已经客满, 是不是请……”

其中一位日本客人却打断小孙的话, 用流利的中文说: “小姐, 我们的住房昨天就预订了!” 小孙一怔, 忙问: “请问是哪家预订的?” 日本客人笑答: “是E龙公司订的!” 小孙心头“咯噔”一下, 然后笑着告知, 因为超过了约定时间, 而且又没有接到任何联系, 所以被取消了。日本客人感到非常惊讶和不解, 面露不悦, 再三责问: “为什么才超过10分钟就被取消了?!”

小孙凭着丰富经验, 极有礼貌地耐心解释: “这是酒店预订系统设置, 而且酒店和E龙公司确定过截止时间。”日本客人听后, 表示理解。可是疲倦的神色中透出了失望, 他们摊摊手, 显出无可奈何。

此时, 小孙并没有因为“遵守规定”而停止服务, 她随即向客人提出建议, “离这儿不远的B酒店也是不错的选择, 和我们一样都是四星级, 设备和服务质量都较好, 如果愿意, 可以帮你们联系。”日本客人欣然接受。

一行人高高兴兴地离开了A酒店, 而小孙满怀感慨: “客情天天变, 亲情永不变”, 牢记岗位理念, 绝不留一丝遗憾给客人。

【案例评析】

案例中, 酒店预订截止时间过了10分钟, 酒店接待员小孙为未经预订、直接抵店的客人办理入住登记手续后, 预订的客人赶到, 却没有房间了, 小孙主动向客人推荐了其他酒店, 其做法是令人满意的。对于没有预订、已经客满情况下的来客, 她想方设法帮助解决; 对于虽有预订, 但已超过预订时间的来客, 也不拒之门外, 让每个客人欣然而来, 宾至如归。该案例中包含的管理问题分析如下:

(1) 关于截止时间的确定。酒店的截止时间, 在没有约定的情况下均为18:00, 该时间在客人预订时应予以明确说明; 如果客人有特殊情况, 会超过18:00抵店, 则可在预订时商定具体的截止时间, 如客人乘坐飞机抵达后的3个小时、客人乘坐火车抵达后的2个小时等。过了截止时间, 客人又没有联系酒店的情况下, 酒店有权利将预订客房取消而安排其他客人入住。

(2) 酒店如何对待 walk-in 客人。一般情况下, 如果酒店有房间、有 walk-in 客人时, 恰恰是酒店销售的好机会。如果已经客满, 则根据情况查看是否有即将离店的客人、预订取消的客人、no show 的客人等, 尽量能够为客人安排房间。

(3) 酒店客满时的做法。如果的确没有合适房间可以安排, 可以向客人推荐高一个档次或者低一个档次的客房, 尽量在本酒店中挖掘; 如果客人嫌贵, 则可以根据自己的权限给客人一定的优惠或者请示领导; 如果不愿意住其他房型, 则可推荐周围同类型同档次的酒店。