



高星级酒店管理案例精析

唐斌 江燕玲 著

重庆大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

高星级酒店管理案例精析/唐斌,江燕玲著. —重庆:重庆大学出版社,2013.6
ISBN 978-7-5624-7373-2

I. ①高… II. ①唐… ②江… III. ①饭店—商业企业管理—案例 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 097087 号

高星级酒店管理案例精析

唐 斌 江燕玲 著

责任编辑:蒋昌奉 邵孟春 版式设计:胡本万
责任校对:任卓惠 责任印制:张 策

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

POD:重庆书源排校有限公司印刷

*

开本:787×960 1/16 印张:15.25 字数:249千

2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5624-7373-2 定价:32.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换
版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

近年来,随着中国加入 WTO 以及国家经济体制改革的深化,酒店业得到不断发展。但是,国外酒店进入中国市场以及全球网络化普及等诸多因素的变化,使酒店业出现了许多新的契机。目前,酒店的业务多样化也使酒店业面临更多的挑战和机会,让学术界对酒店业的研究有了更广阔的空间和视野。

一般而言,酒店行业的竞争不仅表现在硬件设施、地理位置、价格等方面,而且更多表现在服务质量上,可以说服务质量是酒店的生命线,服务质量反应出酒店管理水平和人员素质。

本书编者走访了亚洲一些国家,收集了大量的案例,同时参考了国内一些酒店的经典案例,经过整理、汇编,提炼了经典的酒店管理案例,寓现代酒店经营管理理念与现代服务观念意识于其中,对案例深入、精辟的分析,尽量还原案例现场,对每个案例都加以注解,并对案例的根源、差错与事故的预防以及正确的服务方法等方面进行了剖析,其中涉及酒店法律、心理学、行为学、服务学等相关理论知识,都一一在附录中呈现。

本书内容丰富,共分为《前厅篇》《客房篇》《餐饮篇》《康乐中心篇》《商务中心篇》,涉及酒店各部门。在选择案例时,采取深入浅出的形式,努力结合酒店经营服务实际,给人以启迪。例如:客人意识、角色意识、服务意识、服务知识、服务规范、服务程序、服务标准、工作流程、服务技能、服务信心理、服务语言艺术、宾客风俗习惯、安全保卫意识、礼貌礼仪、公共营销、推销技巧。

附录中的《阅读资料》介绍全球的十大酒店集团,汇编了酒店评星标准、行业相关法律、酒店服务心理学、管家服务等知识,可作为闲暇时的阅读。

本书案例收集过程中得到国内酒店行业专家和同行的帮助和指导,在此感谢重庆大学曹小玲老师、曾德珩老师,重庆师范大学罗兹柏老师、重庆科技学院余昌海老师和杨睿宇老师给本书提出的宝贵修改意见,以及感谢重庆金科大酒店王小旻先生、重庆维景国际夏英杰先生、重庆洲际大酒店李长航先生给予的支持和帮助,谨此表示感谢。

编者

2013年1月

目 录

Part One 前厅篇

“Yes” or “No”	1
维护客人的自尊	2
回家的感觉	4
女士优先	5
客人的挂账要求	6
体贴的服务	8
机智的大堂副理	9
退房	11
被重复预订的婚车	12
POS 机的问题	14
两双及时的皮鞋	15
迟到的留言	16
忙碌的前台	17
忘记的通知	18
错误的房卡	19
周到的服务	21
混乱的局面	22
小小的“提示卡”	23
语言不通的障碍	25
电话转接的技巧	26
满意的服务	27
半个小时的住房	28
不见的钱包	29
恶劣的服务态度	31
回心转意的客人	32

重复的预订	34
叫醒服务的意外	35
沟通的障碍	36
预订的风波	37
冲突的宴会	38
被冷落的信件	40
开房的抉择	41
宾至如归	42
故地重游	43
额外的午餐费	44
体贴的服务	45
前厅部的面试	47

Part Two 客房篇

关系客户的打折要求	49
神奇的意见卡	50
干洗还是湿洗?	52
客人要求取消八折优惠	53
名牌衬衫上的锈斑	54
一份寄出去的真情	56
巧妙的推销	57
热情的服务?	58
合理的解释	60
一张房卡的尴尬	61
深夜醉酒的客人	62
遥控器可以减肥	63
洗衣引起的投诉	64
突遇客人夜游	65
服务的艺术	66
潮湿的床单	67
遗漏的必需品	68

客人离店被阻	69
挑剔的客人	70
Morning call 的预订	71
借来的手机充电器	72
洁癖绅士住店	73
客人结账后的麻烦	75
重要的废纸	76
一粒纽扣	77
半卷卫生纸	78
错扔的宝物	79
给客人一个惊喜	80
没打扫的房间	81
不礼貌的超越	83
石头哪去了	84
好心之失	86
房卡“遗失”	87
贴心的棉被	88
错乱的牙刷	89

Part Three 餐饮篇

一句话引起的纠纷	91
客人的尊严	92
重复的礼貌用语	93
“高规格”的接待	94
自助餐风波	95
复杂的宗教礼仪	96
入乡随俗	97
茶叶袋的故事	98
迟到的主食	99
有问题的珍珠丸子	100
客人自带的服务	101

食品的安全	102
多收钱的煎蛋	103
提前打扫的餐厅	104
受限的检查	105
变味的豆制品	105
账单的核对	106
对不起,没有	107
被迫跑腿的客人	108
被调换的食物	109
我们要用“心”去服务	109
啤酒能否优惠	110
联珠妙语换来眉开眼笑	111
赶客	112
正确使用酒精	113
上错的菜被客人吃了	114
神秘的客人资料	115
效率就是生命	116
反正没客人	117
难忘的早餐	118
茫然的服务员	119
同谱真情曲	120
补偿服务	121
惹祸的打火机	122
客人的建议	123
惊喜服务	123
意外的烛光晚餐	124
“对不起”无效	125
温馨的服务	127
一份水果 一份歉意	128
受喜爱的辣椒圈	129
领位服务	130

不买单的客人	132
客人的意愿	133
自助餐上的香蕉	134
传错的菜	135

Part Four 康乐中心篇

临时保姆	137
供需矛盾	138
健身房的说明书	139
泳池的风波	140
陪打服务的技巧	141
桑拿中心的紧急救助	142
被“监视”的客人	143
“疾病缠身”的 KTV 包房	145
失而复得的手表	146
被烫伤的客人	147
闹心的摔倒事件	148
赠票的误解	149
早退的足疗师	150
美容中心的盗窃案	151
健身房的“争斗”	152

Part Five 商务中心篇

迟到的传真	154
商务中心的消费	155
商务礼仪的对比	156
酒店商务的送礼礼节	158
礼仪引导员	159
归档的重要性	160
不能对客人说“不”	161

多收费的机票	162
不耐烦的等候	164
失灵的传真机	165
没有外线电话	166
客人的委屈	167
被误解的传真	168
该由谁买单	170
收网费的商务酒店	171
醉酒客人夜闹商务中心	172
交班的风波	174

Part Six 阅读知识

附录1 世界十大酒店集团	176
附录2 中华人民共和国五星级酒店评定标准	179
附录3 酒店行业常用法律汇编	185
附录4 酒店管家服务新理念	220
附录5 酒店服务心理	224
附录6 常用酒店专业术语(中英文对照)	228

Part Seven 参考文献

Part One 前厅篇

“Yes” or “No”

【案例】

2013年初冬的一天清晨,泰国卡伦大酒店迎来一位美国客人 Mr. Jack。在总台登记住宿过程中,他顺便用英语询问前台服务员素拉提:“贵店的房价是不是 AP (美式计价法)?”素拉提虽然是前台服务员,但是因英语欠佳而没有听明白客人的意思,便随口回答了“Yes”。次日早晨,客人用早餐时,在前厅遇到另外一个前厅服务员批坤,再次提出了同样的问题。不料批坤的英语亦欠佳,慌忙中又回答了“Yes”。两天以后,美国客人准备离店,到前台结账。服务员把账单递给客人,客人一看吃了一惊,账单上对他每顿早餐的消费一笔不漏!客人越想越糊涂:明明前台服务员两次回答都是“Yes”,怎么结果变成了“No”呢?他百思不得其解,再三追问,前台服务员告诉他:“我们早餐历来不包括在房费内。”客人将初来时两次获得“Yes”答复的原委告诉了前台服务员素拉提。听完 Mr. Jack 的讲述,素拉提十分愧疚,又十分为难。为了弥补自己的过错,他还是决定帮客人争取一下。于是恭敬地对客人说:“先生,不好意思,我虽然没有权利答应您的请求,但我会帮您向我们的经理说明情况,然后再给您回答,您看行吗?”客人同意了。

素拉提将事情的缘由向大堂经理作了汇报,大堂经理觉得这件事的主要责任在于自己酒店的前厅服务人员英语水平欠佳。于是便答应了美国客人的要求,并亲自给美国客人送上水果篮表示歉意。酒店这种处理事情的态度让这位美国客人十分满意。

【注】

本案例是属于酒店前厅部服务人员的业务能力问题。酒店前厅部员工在酒店运营过程中是酒店最直接面向顾客的服务人员,他们的服务质量及业务能力直接

关系到酒店品牌形象,因此酒店加强员工英语能力培训是很重要的。酒店前厅工作人员培训的内容包括:英语口语的表达沟通能力培训;宾客交往中的协调能力培训等。

精析:本案例反映了酒店前厅部的两位服务员在外语水平方面不过关,在没有听懂客人的意思的情况下,就随意回答客人问题,将“NO”答成“Yes”,并因此给客人造成了困惑和麻烦,直接影响了酒店形象。

随着酒店业的全球化发展,各国都会有很多外宾入住酒店。为了适应这一国际化发展形势,各国酒店要有紧迫感,尽快制订既有超前意识又切实可行的外语培训计划,对酒店各部门特别是前厅部的服务人员、管理人员进行系统培训。只有加强员工培训,提高酒店员工素质,才能使酒店业在激烈的竞争中立于不败之地。

维护客人的自尊

【案例】

2013年2月某日的上午,天气晴朗,阳光明媚。韩国首尔新世界酒店大堂结账处有许多客人正在结账,1108房间的朴先生也来到前厅结账。这时结账处接到查房服务员的报告:“1108房间少了一个高档衣架。”收银员微笑着对朴先生说:“朴先生,您的房间少了一个衣架,可以请您帮忙寻找一下吗。”谁知客人一听,很生气地否认了曾经在房间看到过衣架,并否认带走了衣架。收银员便立即通知了大堂副理,大堂副理在前厅处找到了朴先生。“朴先生您好,麻烦您到旁边来一下好吗?”客人随着大堂副理来到了大厅的一个角落。大堂副理婉转地向客人表述酒店房间物品遗失的规定和态度,然后说:“朴先生,如果您没拿衣架,那么有没有可能是您的亲朋好友来拜访您时顺便带走了?”朴先生说:“没有,我住店期间根本没有亲友来过。”大堂副理顺势提醒:“请您再回忆一下,您会不会把衣架顺手放到别的地方了?”大堂副理干脆给了他一个明确的提示:“以前我们也曾发现过一些客人住过的房间里的衣架、浴巾、浴袍之类的不见了,但他们后来回忆起来或是放在床上,或被被子、毯子遮住,或裹在衣服里带走了。您能否上去再看看,会不会也发生类似情况呢?”朴先生觉得拖延下去对自己没有什么好处,便不耐烦地说:“你们还

试读结尾: 需要全本请在线购买: www.ertongbook.com

真是麻烦。这样,我上去帮忙找一下吧。”大堂副理提出帮客人看管一下行李箱。朴先生却慌张地说:“不用,不用。”边说着边匆匆地提着箱子上了电梯,大堂副理和收银员会意地相互看了一眼。不一会儿,朴先生下来了,故作生气状地说:“你们的服务员也太不仔细了,衣架明明就掉在床上被毛毯遮住了!”大堂副理知道客人已经把衣架拿出来了,就不露声色很有礼貌地说:“实在对不起,朴先生,麻烦您了。”为了使客人不感到尴尬,大堂副理还很真诚地对客人说:“朴先生,希望您下次来还住我们酒店!我们随时欢迎您的再次光临。谢谢!”

【注】

本案例属于酒店前厅部收银结账遇到的问题。在酒店各种客人中,什么样的人都有,难免有些人个人素养不高、虚荣心强、举止不文雅,但前厅部服务人员的职责是为客人提供服务,而不是“教训”客人,所以服务员要认真地帮助客人,采取灵活多样的手段,把“对”让给客人。

精析:本案例大堂副理很灵活,机智地处理了本次事件。前厅部的服务员要善于观察和了解客人的情况,在处理酒店与顾客的矛盾时,要从客人的角度和为酒店争取客源的角度去考虑问题,绝不能当面指责他们,让客人难堪,而是更多巧妙地维护客人的自尊。这样,既维护了客人的面子,又维护了酒店的形象。这个问题如果处理不好,客人的恼怒、争吵,会给酒店带来负面影响。

本案例中当客人知道自己的行为已被酒店察觉后,也曾处于一种短暂的矛盾心理,通过思想斗争,客人还是不想“因小失大”,在酒店给予机会的情况下,客人最终还是主动将衣架拿了出来。但我们要知道,无论如何,作为顾客,即使做错了事仍然希望得到尊重。当服务人员确定顾客有“不轨”行为后,应当仍然对其表示“尊重”,并为他设计一个“体面的台阶”,给顾客“尊重”酒店的机会。酒店通过分析顾客心理,在不得罪客人的前提下维护了酒店的财产,这是一种较为常见且明智的做法。另外,面对客人,服务员没有选择权,客人的素质越低,对服务员的素质要求就越高,因此酒店应该加强对服务员素质的培养。

回家的感觉

【案例】

张小姐和她的朋友们乘坐的出租车刚刚停在新加坡国际大酒店大堂门口,面带微笑的门童立刻迎上前去,并躬身拉门问候道:“欢迎光临!”张小姐和她的朋友们谈笑风生地走下了出租车。门童正准备关门时,忽然发现前座上遗留了一部漂亮的手机,于是扭头对正准备进入酒店大门的张小姐说:“小姐,您是否遗忘了手机?张小姐一听,停止了说笑,忙说:“哎哟,这是我的手机,谢谢,谢谢。”门童将手机递还给客人,同时又写了一张有这辆出租车号码的便条递给张小姐,然后门童迅速引领客人到酒店大堂。

张小姐来到前台接待处,接待员礼貌地问候道:“你们好,欢迎光临国际大酒店。请问有没有预订?”张小姐说:“我们早在十天前已经预订了一个三人间。”接待员随即请张小姐出示证件,并熟练地查阅预订,立即为客人填写了入住登记表上的相关内容,并请张小姐预付押金和签名,最后说:“张小姐,你们住在1501房,这是你们的房卡,祝你们入住愉快。”在张小姐办理入住登记手续时,行李员恭立在她们的身后,为客人看护着行李箱。

行李员带着客人来到1501房间的门口,笑容可掬地躬身说,“您好,方便给我你们的房卡吗,我来帮你们开门。”张小姐说:“好的。”行李员接过房卡,先在1501房门口敲门并报:“Housekeeping, Housekeeping, Housekeeping”。张小姐诧异地问:“不是没有人吗?”“这是我们的服务规范。”行李员打开房门后,将客人的行李放到了行李架上,他发现客人将西装脱下随手扔在了床上,便走过去将客人西装挂进了壁橱。行李员询问道:“需要介绍客房设施与服务吗?”张小姐说:“不用了,谢谢你。”“祝你们在本酒店居住愉快!”然后行李员告辞退出。

张小姐和她的朋友们经过一天的旅行,已经非常疲惫了。当她们躺在柔软的床上,听着悠扬的音乐,欣赏着舒适豪华的室内装潢,回忆着进入酒店的整个过程时,张小姐满意地对朋友们说:“这真是星级酒店的服务啊!我们要的不就是这种回家的感觉吗?”

【注】

本案例属于酒店前厅部门中的礼宾部行李员标准化服务问题。在酒店服务心理学中,客人对酒店的感觉从他们走进酒店前厅开始的,酒店服务人员的工作态度、热情和服务标准,都能够引起客人的情感变化与消费态度,能够激发顾客一定的情感与消费欲望。

精析:本案例是从客人进入酒店—登记入住—客人进入客房,在每一个环节酒店前厅的服务人员都随时为客人服务,并让客人找到了一种回家的感觉。尤其是对第一次光临酒店的客人来说,这些点点滴滴的细微服务,会给客人留下深刻的印象。当然,客人的满意源自很多方面,酒店各部门的每一位服务员都必须密切配合,一环扣一环,上下一致,其中有一环出现偏差,对于客人来说,这次服务都可能是失败的、不满意的;特别是作为一名服务员,提供服务是他们的天职,但服务同时又是服务商品的最好的包装,服务本身就有它的相应的价值。因此酒店的服务员不仅在推销商品和服务,同时也在创造价值。其实服务员这一职业,要把它做到最好,人人满意,还是需要下一番工夫的。

女士优先

【案例】

在2012年9月一个秋高气爽的日子里,香港某五星级酒店的迎宾员小何,穿着制服站在酒店迎宾员的岗位。

小何刚刚送走一批客人,就看到一辆白色的高级轿车向酒店门口驶来,司机熟练而准确地将车停靠在酒店豪华大转门门口。小何看到后排坐着两位外国男士,前排副驾驶座上坐着一位身材较高的外国女宾。小何此时正好站在轿车的后门,于是他以优雅的姿态和职业性动作,先为后排客人打开车门,做好护顶姿势,并目视客人面带微笑,礼貌亲切地问候客人,动作一气呵成、麻利而规范。

当两位男士下车后,小何关好车门,迅速走向前门,在打开前门迎接那位女宾下车时,小何发现那位女宾满脸不悦,而且小何抬头发现刚才下车的那两位男士也不太高兴。一刹那小何突然想起女士优先的原则。

【注】

本案例属于酒店前厅礼宾部迎宾接待的问题。在酒店前厅礼宾部迎接服务中要求服务人员通过细心观察,能够抓住客人心理,找准对客服务的切入点,进而正确分析客人需求,推断出客人的真正服务需求。

精析:本案例中小何是按照酒店的标准化作业为客人打开车门,但是他却忽略了西方国家中女士优先的原则,在西方国家尊重妇女是一种社会公德。“女士优先”是生物界的法则,一般在遇到危险时,雄性会把生的机会留给雌性,使种群更好地生存下去。西方人很好地继承了这一法则,在许多场合都是女士优先。尤其是在泰坦尼克号沉没时,让妇女儿童和老人获得生的机会,这一人性的光辉表现得淋漓尽致,它体现了人类最美好的一面,英文表示法:Lady first. 所以在社交场合或公共场所,男子应经常为女士着想,照顾、帮助女士。

本案例中小何在迎接客人观察到是外宾的时候,就应该采用“女士优先”的礼仪原则接待,但是迎宾员小何却未能按照国际上通行的做法先打开女宾的车门,才致使那位外国女宾不悦。这无疑是给该酒店的一个教训,酒店应该加强对迎宾员的培训,增强迎宾员的服务意识。

客人的挂账要求

【案例】

2012年11月某日的深夜,新加坡某五星级酒店的的前厅部大堂副理正准备下班,这时电话铃声突然急促地响起来。

“大堂副理,8318房的客人在我们桑拿中心刚刚做完足疗,他要求挂账,而挂账单位却未提前通知我们,我们现在也无法联系挂账单位的联络人,现在客人在这里发火呢。”桑拿中心收银员急切地说。大堂副理即刻上楼了解情况,原来客人是该酒店的协议单位的一位客户,他的房费本身就是挂账的,现在桑拿消费是180多元,他也要求挂账。而收银员在未接到挂账单位的通知,并且在当时暂时也无法与挂账单位的联络人联系的情况下,未敢答应客人的请求。客人因此很恼火,称挂账单位联系人早已关机。大堂副理到达后,对客人进行耐心地解释,待客人息怒

后,对客人表达了歉意。

大堂副理考虑到协议单位客人的要求及该协议单位以往的信誉情况,大堂副理以协商的口气委婉地对客人说:“先生,今天我们同意您先把费用记入房间,明天如果协议单位不同意,您再改用现金结账,好吗?希望您能谅解,并配合我们的工作。”客人满意地说:“好!好!好!还是你想得周到,不过你放心,我明天就让我们单位的联系人和你们确认的,再说明天我也不会跑掉,我是要住一个礼拜的。”第二天,总台果真接到协议单位联络人的电话,联系人说昨天忘了通知酒店,8318 房客人的所有费用都可以挂账到房间。

【注】

本案例属于酒店前厅部门中总台接待与收银业务管理中的挂账业务管理问题。一般与酒店有挂账协议的单位,都是酒店的VIP客户。如果协议单位的宾客在酒店消费后,应该由单位授权的有效负责人在账单或原始消费凭单上签署,或电话或传真确认,再由酒店财务部会计定期向该协议单位结账。

精析:本案例中大堂副理灵活地处理了突发事件,完全体现了“顾客就是上帝”的精神。大堂副理在面对顾客的一些要求时,没有用“不行”“不可以”之类的话,因为大堂副理深知否定客人很容易引起客人的愤怒,于是就很灵活地同意了客人的挂账要求。这就要求酒店服务员在处理客人的投诉遇到特殊情况时要善于变通,要把饭店的利益与客人的要求巧妙地结合起来。本案例中,在未接到挂账单位通知的情况下,桑拿中心收银员坚持要求客人先与挂账单位联系,不然不予挂账,这是从饭店利益及程序的角度出发,桑拿中心收银员的做法是对的。但不巧的是,协议单位的联络员已关机,而客人却执意要求挂账,大堂副理在了解了情况后,看出客人出于面子执意要求挂账,再考虑到协议单位的信誉都比较好,因此同意其挂账,并与客人说明次日与挂账单位的负责人联系后,若对方不同意再改用现金结付。酒店大堂副理的这种做法既维护了饭店利益,又满足了客人的要求可以说是一种较为妥当,灵活的处理方法。

体贴的服务

【案例】

2012年7月的某天早上九点半左右,韩国釜山的爱丽五星级酒店有个100多人的会议。从早上八点开始就陆续有客人来到该酒店,前厅礼宾部也安排了一定数量的酒店员工做接待工作,一切都是井然有序。然而八点半左右,在酒店大堂进出的人群中突然有位客人很着急地走到酒店的前台,称自己是来参加会议的,乘出租车到酒店时因为匆忙将自己的衣服和文件袋忘在了车上。客人的衣服里有钱包,文件袋里也有重要资料,他想请酒店帮忙联系出租车公司,寻找失物。

前厅部礼宾员朴祥国正好站在前台边上,听到客人讲述了事情的全过程后,他先安慰客人说:“先生,请您不要担心,我们立即帮您联系出租车公司,可能东西还在出租车上。请问您保留车票没有,或者请您回忆一下车牌号,我立即帮您联系。”

客人情绪渐渐稳定下来,急忙寻找刚刚下车时跟出租车司机索要的车票,并交给前厅部礼宾员朴祥国。朴祥国安慰客人不要着急,因为有车票就能很快联系到出租车公司。听了礼宾员的话,客人紧张的心稍微放松了一下,由于开会的时间到了,客人就先上楼去开会了。朴祥国立即联系了出租车公司,讲明情况,并请求出租车公司帮助联系开车的驾驶员。驾驶员很快将客人遗失的物品送还到了酒店,朴祥国立即致电给客人称物品已找到,并且请客人配合一一核对物品。客人从楼上的会议室匆忙赶下来,发现他的衣服和文件袋完好无缺,非常感谢朴祥国的服务,连声夸奖说:“真不愧是五星级酒店!”

【注】

本案例属于酒店前厅部处理客人突发事件的问题。虽然客人是在出租车上遗失了物品,但是酒店礼宾部工作人员还是应该积极帮助寻找,帮客人找回物品。除此之外礼宾部工作人员的主要工作是接待客人,负责搬运客人行李、守酒店大门等。

精析:本案例中酒店礼宾部服务员积极地为客人考虑的这种态度以及认真地帮助客人寻找遗失物品的行为让客人十分感动。礼宾部服务员在这次突发事件