

中国饭店业职业经理人
执业资格认定考试指定用书

新博亚
酒店丛书
05

酒店服务与管理 案例分析

S INPORO TRAINING HOSPITALITY SERIES

何丽芳◎编著

广东省出版集团
广东经济出版社

中国饭店业职业经理人
执业资格认定考试指定用书

新博亚
酒店丛书
05

酒店服务与管理 案例分析

S INPORO TRAINING HOSPITALITY SERIES

何丽芳◎编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店服务与管理案例分析/何丽芳编著. — 广州: 广东经济出版社,
2005.10

(新博亚酒店丛书 5)

ISBN 7 - 80728 - 091 - 3

I. 酒… II. 何… III. ①饭店—商业服务②饭店—安全管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 093814 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎康宁路 17 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	16.25 2 插页
字数	279 000 字
版次	2005 年 10 月第 1 版
印次	2005 年 10 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7 - 80728 - 091 - 3/F · 1275
定价	32.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: www.jj1234.com

· 版权所有 翻印必究 ·

《新博亚酒店丛书》
编委会

主 编：贺湘辉 姜 玲

副主编：徐文苑 何丽芳 廖钦仁

编 委（排名不分先后）：

黄汝泰	熊金泰	曾小力	梁健全
章建新	王 珑	邓雪梅	刘 羚
邹培英	庄万鹤	罗小川	洪志扬
伏六明	牛小斐	王春梅	陈 琦
张卫兵	陈志斌	贺国辉	林万旭
罗 江	张树坤	窦慧筠	

总 序

随着中国经济的飞速发展，中国酒店业面临越来越激烈的竞争。虽然中国酒店业早已与国外同行接轨，但多为硬件的有形引进，直接的模仿多于深层次的借鉴，而对服务水平、员工素质、管理理念等“软件”的引进比较缺乏。这使所形成的饭店管理模式一开始就存在着经营内涵、管理理念等方面的缺陷，严重影响我国酒店业的市场竞争力。

为了改变这种被动的局面，在国内酒店业的“硬件”水平日益接近国际水平的情况下，“软件”成为了竞争的焦点，而教育正是酒店“软件”建设之本。通过教育，提高员工素质、工作效率、敬业精神和职业道德水准，并培养其持续学习的能力，才能实现酒店以人为本的整体优化目标，才能适应集约化经营的需要，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

要成为一家有竞争力的酒店，这家酒店必须是学习型企业。

要成为学习型企业，就要在酒店内部建立学习氛围，就要对全体员工开展定期/不定期的脱产/在职培训。

要开展各种培训，必须有合适的培训师和教材，以及一种良好、互动的培训体系/机制。平心而论，目前非常缺乏能够满足酒店从业人员培训需要的合格的培训师和教材。我们因此产生了策划、出版一套崭新的酒店丛书的想法。

从2003年8月开始，由广东经济出版社总策划，中国饭店协会、中国饭店业职业经理人专业委员会、南京/海南新博亚酒店管理培训中心共同主持，并特邀国内酒店培训业和酒店教育业的多位专家共同参与，启动了《新博亚酒店丛书》工程。两年来，我们引进国际酒店行业先进的培训教育方法，依据国内酒店管理现状和人员素质，并反复征求多家星级酒店管理者和一线员工的意见，终于编写、出版了

《新博亚酒店丛书》第一辑，共 16 本书。与传统酒店教材不同，《新博亚酒店丛书》侧重于酒店从业人员实际技能的培养。本丛书作者，除了大学酒店专业的教师，绝大部分是酒店培训师和资深从业人员。因此，《新博亚酒店丛书》是目前国内不可多得的实用酒店培训教材。

经过中国饭店协会、中国饭店业职业经理人委员会严格审核，确认《新博亚酒店丛书》为《中国饭店业职业经理人执业资格认定考试》指定用书。

广东经济出版社擅长出版实用管理图书，在业内享有较高声誉。南京/海南新博亚酒店管理培训中心擅长做酒店管理培训，在中国酒店业培训中处于领先地位。中国饭店协会和中国饭店业职业经理人专业委员会是中国著名的酒店专业协会。我们愿意通过三方精诚的合作，发挥各自的优势，长期持续出版《新博亚酒店丛书》，提升中国酒店从业人员素质，提高中国酒店的国际竞争力。我们希望，通过作者、出版社、读者、酒店培训机构、酒店协会等多方的共同努力，若干年后，《新博亚酒店丛书》将成为中国酒店培训行业著名的图书品牌。

《新博亚酒店丛书》能及时和广大读者、同仁见面，应该说是集众人智慧。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，以及许多业内人士。同时还得到了广州华立学院、广州白天鹅宾馆、中山大学酒店管理培训中心、天津职业大学、广东省中旅培训中心、湖南女子职业大学、白天鹅酒店管理培训中心等单位的大力支持和帮助。在此一并致以深深的谢意。

随着中国经济持续稳定的发展，中国酒店业迎来了发展的黄金时期。大量从业人员的进入，酒店培训和教育任重道远。我们希望借助《新博亚酒店丛书》这个平台，推动中国酒店培训行业的健康发展。我们也希望酒店从业人员对已经出版的《新博亚酒店丛书》提出修改意见。

是为序。

《新博亚酒店丛书》总策划 赵世平
(联系电话：020-83801011 83803689)

2005 年 8 月仲秋于广州

前言

Foreword

在我国酒店业发展的今天，客人对酒店的产品与服务质量要求越来越高。全面抓好酒店员工培训质量，提高酒店从业人员的素质，已成为酒店业面临的一项紧迫任务。但采用何种方式来进行培训，却一直是困扰酒店管理层的一个难题。

以往，培训课程的安排与学习环境无法将理论与实际的应用充分结合，易造成学员缺乏学习兴趣，以敷衍了事的态度学习，不想深入的了解，只是知识背诵，无法将所得之知识应用于实际情境中，最后形成学习与工作严重脱节的情况。即使培训师通过语言或文字将问题情境重述，学员亦难有身历其境的感受。

而如今，案例分析法的出现改变了理论与实践脱节的问题。案例教学与分析，一直以来是西方管理类教学与科研的重要方法，并以其理论与实践的高度结合性和较好的学习效果受到学习者的欢迎。案例以书面的形式加以分析，可以帮助我们从现实生活中的一系列具体问题及其处理办法中吸取经验，有助于了解事物的各个方面，获得更多的信息，从而提高我们的决策、服务和管理水平。

利用案例分析的方法，酒店可以将其服务工作中众多具有特色的典型经历和情景，生动而具体地展现在员工和管理者的面前，创造出一个模拟服务与管理的机会和场景，增强员工对工作岗位的适应能力，提高管理水平。

本书收录了大量新鲜、生动、贴近现实的酒店案例，把酒店经营管理中有关服务与管理的典型事件或活动，以及他人的成功经验与失败教训记录下来。真实、亲切、可信，便于举一反三，十分易记易懂。



那么应该用什么样的方式与技巧来研讨案例呢?简单来讲,有这样几个步骤:

1. 先将案例快速浏览一遍,从每一个段落的主题粗略归纳是什么样的管理课题。

2. 详细阅读段落,心中要问,这位当事人必须解决的基本问题是什么,并且要设身处地去进一步思考这个问题。大家往往忽略这一点,老是以咨询顾问的眼光甚至以局外人冷眼来看问题,而不把自己设想在情境之中。这样会使判断忽略了背景和细节,也容易偏离主题,更会使以后万一身处其境,缺乏现实的操作方法与思维。

3. 记录关键的问题,重读一遍案例,找出与问题有关的事实与论据。

4. 拟定一套建议,并利用案例分析后的资料来支持所提的建议。原则是“远处着眼、近处着手”。

通过对案例的分析,可以深化酒店管理与服务的理念,完善酒店管理与服务的理论,找出管理与服务中存在问题的解决方法。酒店案例分析可以给员工以启迪,提高他们分析和解决问题的能力,起到举一反三的指导作用。

本书理论联系实际,在系统论述其理论要点的基础上,选取了酒店前厅、客房、餐饮等服务与管理中的实例,并对其做出分析和解剖,通俗而实用。适合酒店一线员工阅读,可用作酒店培训教学的辅助教材。

本书由何丽芳编著,贺湘辉主审,曹红参编第五章。书稿主要参考的资料已在参考文献中列出,在此向有关作者表示感谢。

由于水平有限,时间仓促,书中差错在所难免,敬请读者批评指正。

编者

目 录

Contents

第一章 前厅部服务与管理

1

第一节 理论要点 3

前厅部的主要功能 前厅服务与管理的基本要求
前厅服务与管理要点

第二节 案例及评析 15

客房预订案例 总台接待案例
前厅日常服务案例 前厅服务水平控制案例
前厅销售控制案例 前厅信息控制案例

第二章 客房部服务与管理

71

第一节 理论要点 73

客房部的地位和作用 客房部的业务特点
客房管理的基本要求 客房服务要点

第二节 案例及评析 83

常规服务案例 特殊服务案例
客房服务质量管理案例 主题客房服务管理案例
特殊客房服务管理案例

第三章 餐饮部服务与管理

133

第一节 理论要点 135



餐饮部的主要任务

餐饮服务的特点

餐饮服务管理要点

第二节 案例及评析 147

预订、迎宾、点菜服务案例

零餐服务案例

团体包餐服务案例

餐厅服务水平控制案例

厨房管理案例

第四章 意外事件与投诉处理

195

第一节 理论要点 197

酒店安全的特点

酒店意外事故和投诉的原因及应对措施

意外事故和投诉处理要点

第二节 案例及评析 203

客房意外事故处理案例

餐饮意外事件的控制案例

投诉处理要点案例

第五章 人力资源管理

227

第一节 理论要点 229

酒店人力资源管理主要内容

酒店员工培训

第二节 案例及评析 231

酒店人力资源管理案例

酒店员工培训案例

参考文献

251

第一章

前厅部 服务与 管理

前厅部是宾客住店的起始点和终结点，是联系宾客的“桥梁与纽带”，是酒店的“神经中枢”，是展示酒店服务与形象的窗口。它是负责销售酒店产品，组织接待工作，调度业务经营和为宾客提供服务的一个综合性服务部门。

第一节 理论要点

前厅部是宾客住店的起始点和终结点，是联系宾客的“桥梁与纽带”，是酒店的“神经中枢”，是展示酒店服务与形象的窗口。它是负责销售酒店产品，组织接待工作，调度业务经营和为宾客提供服务的一个综合性服务部门。

前厅部下设的职能岗位有接待、订房、问询、行李、商务中心、电话总机等，它为客人提供入住登记、分房、换房、房间预订、查询、留言、行李寄存、离店结账、订票等各项服务。前厅部的运行和管理，反映了酒店的工作效率、服务质量和管理水平，反映出整个酒店的管理效果。

一、前厅部的主要功能

1. 销售客房

由预订处和总台接待处负责，受理客人预订，并随时向没有预订的零散客人推销客房和餐饮等服务。

2. 为客人提供各类综合服务

包括在机场、车站接送客人，为客人提供行李搬运、出租车服务，邮电服务和问讯服务等。

3. 收集、加工、处理和传递有关经营信息

包括酒店经营的外部市场信息和内部管理信息（如开房率、营业收入及客人的投诉、表扬，客人的住店、离店、预订以及有关部门的消费情况等）。前厅部不仅要收集这类信息，而且要对其加工、整理，并将其传递到客房、餐饮等酒店经营部门和管理部门。

4. 接待客人

总台不仅要接待住店客人，为他们办理住店手续，分配房间和回答问讯等，还要接待其他消费客人以及来访客人。

5. 控制客房状况

酒店客房的使用状况是由总台控制的。准确、有效的房态控制，有利于提高客房利用率及对客人的服务质量。





6. 负责客账管理

前厅部负责客账管理工作,记录并监督客人与酒店间的财务关系,以保证酒店及时准确地得到营业收入。前厅部的客账管理包括客账建立,客账累计、审核及客账结算等内容。

7. 建立客史档案

客史档案中记录了酒店所需要的有关客人的主要资料,供酒店分析客源市场状况、客人消费项目及能力,是酒店提供针对性的服务、研究客人消费心理、提高酒店的销售能力的主要依据。

二、前厅服务与管理的基本要求

前厅作为酒店销售客房、组织接待、调度业务和为住店客人提供服务的综合性服务机构。其管理的基本要求是:

1. 创造气氛

酒店服务质量是指酒店服务能满足客人需要的属性。这种属性主要表现为客人的一种心理感觉,而客人的心理感受则一般是通过他们的视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉而形成的,视觉形象尤为重要。所以酒店的前厅就必须创造一种能使客人旷神怡的气氛。前厅气氛实际上是客人抵达酒店前厅的一种最初感觉,对客人认识酒店起着“晕轮效应”的作用。所以,创造良好的环境气氛和浓厚的服务气氛,是前厅管理的重要环节。

2. 服务到位

前厅是酒店的门面,是客人认识酒店的第一印象。所以,前厅员工的服务态度和技巧,对客人的情绪影响和消费行为关系甚密。此外,前厅的某些服务环节,对酒店提供服务、实施有效的管理是必须的,而对客人则可能是一种不便和麻烦,如入住登记、结账服务等。所以,要通过前厅员工良好的服务态度和高超的服务技巧,使客人承认这种“服务”,变不便和麻烦为一种愉快的交流和精神享受。这是前厅服务的关键,也是前厅管理的基本要求。

3. 保证高效

前厅担负着销售客房、内外联系、业务调度的重任,无论对客人还是对酒店的其他部门,其效率都是至关重要的。对客人来说,他必须和前厅接触,但这并不是其本意,而只不过是为了寻求酒店的其他服务。因此,客人总希望在此停留的时间越短越好。这就要求前厅应尽量简化手续,提前做好

各种准备。而对酒店其他部门而言,前厅的效率关系到各部门的服务质量和效率。所以,作为神经中枢的前厅,必须迅速、及时准确地向各有关部门提供各种信息,发出各种业务指令,使他们能够做好充分的准备,为客人提供恰到好处的服务。

4. 卓越推销

客房是酒店的主要产品,而前厅则是酒店的销售中心。当然前厅销售的并非仅限于客房,而是整个酒店所有的服务产品。因此,有效的前厅管理必须建立从预订到接待、问讯的推销系统。既要注意招徕客人,又要注意引导并刺激客人消费。作为前厅预订处,一方面要向客人详细而又恰如其分地介绍本酒店的产品,使客人在未看到产品之前产生信任感和购买欲望;另一方面要加强客房出租情况的预测和以往预订情况的统计分析,合理制订超额预订策略,以便使酒店的客房利用率达到理想状态。作为前厅的接待处,应当充分利用面对面的服务机会,根据客人的情况,不失时机地推销酒店所希望出售的客房和其他服务,并建立良好的第一印象,从而为其他部门的推销创造有利的条件。至于前厅礼宾部等其他服务机构,则更是介绍酒店、推销服务的阵地,应该抓住时机,创造服务价值,实现隐性销售。总之,前厅的每一位员工都必须增强服务意识,提高推销技巧,从而使客人乐于消费。

三、前厅服务与管理要点

1. 预订服务

(1) 预订受理。

预订员受理客人的预订时,需要了解的情况有:住宿客人的性格、性别及人数,预期抵店日、到达时间、交通工具、出发地点,预期离店日、离店时间、交通工具、目的地,所需客房的种类、数量与价格,预定者的姓名及联络方法,付款方式,预订金,所需客房的特别要求,餐食标准及其他要求。

(2) 接受或拒绝预订。

如客人的上述需求与酒店的接待能力相吻合,则接受预订。否则应对预订加以婉拒,用建议代替简单的拒绝。不能因为难以满足客人的最初要求而终止服务,应该主动提出一系列可供客人选择的建议。

(3) 确认预订。

预订员在了解客人的预订要求后,应立即将客人的预订要求与酒店未来





时期的客房利用情况进行对照,决定是否接受客人的预订。如果可以接受,需要对客人的预订加以确认。

①口头确认。

对于客人在即将抵达酒店前或抵店当日所进行的临时预订,由于时间仓促,一般只能给予口头确认,但必须把需要提醒客人注意的事项(如酒店保留客房时间等)告知客人,以免引起不必要的麻烦。

②书面确认。

对于确认类预订或保证类预订,酒店必须给予书面确认。对于大型团体、重要客人等订房的确认函,一般可由前厅部经理或酒店总经理签发,以示尊重与重视。

(4) 复核预订。

如果客人的预订日期离抵店时期较远,在客人抵店前预订员应通过书信或电话等方式与客人进行再次复核,以免客人由于多种原因取消或修改预订。

(5) 超额预订。

由于种种原因,客人可能会临时取消预订,或者是订了房而不到,或者提前离店,从而可能使酒店部分客房闲置,造成经济损失。根据酒店订房的经验,订房不到者大约占订房数的5%,临时取消预订的约占8%~10%。根据国际惯例,酒店接受超额预订的比例应控制在5%~15%,但各酒店应根据各自的实际情况,合理掌握超额预订的比例。

①超额预订比例调整。

根据团队订房和散客订房情况调整比例。团队订房多由旅行社、专业会议、贸易公司、外事机构等订房,事先有计划和安排,取消或预订不到的可能性较小;而散客预订的随意性较强或受外界因素影响较大。所以,当某一天团队预订多,散客预订少,就应相对减少超额预订的比例。

根据临时预订与保证预订的情况确定超额预订。若当日保证类预订少,则可适当增加超额预订;如果当日预订多为保证类预订,则不宜进行超额预订。

根据酒店长期以来的预订资料分析预订取消率、预期不到率、提前离店率以及延期离店率等因素,推算出超额预订率。

②超额预订引起超员的处理方法。

超额预订虽然是酒店获得最佳客房利用率的有效手段,但也存在风险,导致超员。在这种情况下,酒店应尽量弥补给客人带来的不便。一般的处理

方法如下：向客人致歉，请求客人谅解；为客人联系另一家相同等级的酒店；支付客人搬到其他酒店及返回本店的双程交通费；次日应首先考虑安排此类客人的用房，并做好客人搬回酒店时的接待工作。

2. 接待服务

接待服务是整个客人在店周期的初始阶段，常常发生在客人进入酒店后的10分钟之内，对客人的影响很大，决定着客人是否对酒店形成肯定的印象。

(1) 接待业务程序控制。

①识别预订。

接待员应主动向客人问好，对客人表示欢迎，询问客人有否预订。若客人已订房，则应迅速查阅《次日抵店客人一览表》，并复述其订房主营产品，例如客人所订的房间种类及住店天数。经客人确认后，请客人出示有效证件，办理手续。

②介绍房间。

对于未经预订直接抵店的客人，应该首先询问客人的住宿要求，同时查看当天的客房预订状况及可售客房的情况，再根据客人需要向其介绍客房情况及酒店的其他设施和服务项目。

③排房。

客人日趋个性化的消费需求及其酒店主题客房的增多，使接待员的排房工作更加复杂。接待员应根据不同客人的喜好与习惯推荐相应的客房。

④定价。

客房确定后，接待员就可在价格折扣的权限范围内，或根据酒店的信用政策条文给予客人定价。需要注意的是，接待员在报价时应注意将重点放在介绍酒店的产品上，而不是在价格上做文章。

⑤办理入住登记。

对于散客，要请其填写有关内容并签名，形成入住登记记录。

对于预订的VIP、常客，可根据客人的订房单及客史档案中的内容，提前填写登记表及房卡等；客人抵店只要核对证件，签名后即可入住。贵客还可以享受先进客房，在客房内签字登记的礼遇规格。

预订的团体会议客人，可以根据其具体接待要求，提前将登记表交给陪同或会务组的人员，以便客人抵店在大堂指定区域或在客房内填写。

⑥确定付款方式。

客人常采用的付款方式有信用卡、现金及转账等。

