

一本来自学生自己的案例教材

高等院校旅游教材

旅游管理人才培养与行业互动人才培养模式创新实验区项目

FANDIAN GUANLI ANLI JIAOCAI

饭店管理案例教材

主 编 ◆ 钟志平

副主编 ◆ 李应军 谌 文

中国旅游出版社

高等院校旅游教材



一本来自学生自己的案例教材

旅游管理人才培养与行业互动人才培养模式创新实验区项目

饭店管理案例教材

FANDIAN GUANLI ANLI JIAOCAI

主 编: 钟志平

副主编: 李应军 谌 文

中国旅游出版社

责任编辑：谭 燕

责任印制：冯冬青

封面设计：吴 涛

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理案例教材/钟志平主编. —北京：中国

旅游出版社，2010.1

ISBN 978 - 7 - 5032 - 3855 - 0

I. ①饭… II. ①钟… III. ①饭店 - 企业管理 - 案例
- 高等学校 - 教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 204681 号

书 名：饭店管理案例教材

主 编：钟志平

副 主 编：李应军 谌 文

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

http: //www. cttp. net. cn E-mail: cttp@ cnta. gov. cn

发行部电话：010 - 85166507 85166517

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京新魏印刷厂

版 次：2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

开 本：720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张：11.25

印 数：1 - 3000 册

字 数：170 千

定 价：29.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 3855 - 0

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

《饭店管理案例教材》编写组成员

主 编：钟志平

副 主 编：李应军 谌 文

参与人员：蔡梅良 张琼霓 曾国建 刘 智

本书由钟志平教授筹划并担任主编，李应军副教授做了第一次案例整理工作，并与谌文老师进行了第二次整理。全书共有 70 个案例，李应军、谌文、蔡梅良、张琼霓、曾国建、刘智老师分别承担了 18、12、9、9、9、2 个学生案例的整理与初次点评工作，其余案例由钟志平教授整理。钟志平教授对全书进行了修改与统稿。



具有中国特色的旅游管理专业的 案例教材（代序）

在我国高等教育实行质量工程项目后，我一直关注旅游院校立项情况，因为这是反映学科专业势力与特色的一个窗口。2007年，国家人才培养模式创新实验区第一批220个项目公布，我惊奇地发现旅游管理人才培养有两个项目立项，其中之一就是湖南商学院的“旅游管理人才培养与行业互动人才培养模式创新实验区”。实际上，该实验区名称点到了旅游管理专业发展的命脉。旅游管理专业是行业指向性专业，具有很强的实践性和应用性特征，与行业互动关系到人才培养的社会适应性与行业素质的高低。我国旅游教育发展30年来，从无到有，从小到大，由弱及强，由强渐盛。但也存在本科教育“理论化”、专科教育“本科化”、职业教育“普教化”的现象，人才培养与行业要求不适应，这既关系着我国旅游业的可持续发展问题，也关系着旅游院校的生存问题。因此，人才培养模式创新显得尤为重要。

认识到旅游教育存在的问题，就是如何去解决的问题。我想有三个突出问题需要同人们去探索：一是制定一套具有旅游管理专业特色的人才培养方案，特别是与行业互动的课程体系与教材体系；二是建设一支高水平的师资队伍；三是构建开放式的实践教学体系。

2008年12月，由教育部工商管理类学科专业教学指导委员会旅游学科专业组主办的全国“旅游管理专业院长（系主任）及学科带头人工作会暨改革开放30年中国高等旅游教育发展回顾与展望研讨会”上，钟志平院长作了创新区建设的主题汇报，给我留下了深刻印象。他们在人才培养



方案的制订、课程体系的设计与实施、实践环节等方面与行业互动作了积极的探索,取得了不错的效果。这次创新区旅游管理专业系列案例教材的出版,在旅游管理人才培养的教材建设方面迈出了可喜的一步。阅读后,我欣喜地发现,这套案例教材很有特色,主要表现在以下几个方面:

一是在旅游高等教育的教材建设上有突破。直接以高等旅游教育案例教材的名义出版,在我国旅游教育教材出版上尚属首次。国外的案例教材很多,旅游教育方面的教材我国也翻译了几本,国内编写的旅游行业的案例集也出版过多本,但真正意义上,以旅游案例教材形式出版的图书很少,我也一直在关注这件事。此次出版具有我国特色的案例教材,我不敢说是最好的,但确具有开拓意义。

二是案例具有真实性与原创性。案例教材中的案例都是来自学生多年实习过程的积累,是学生亲身体验过的场景,既反映了旅游高等教育十分重视行业意识、经验与背景的培养,又反映了案例具有真实性与原创性特点。

三是在内容结构安排上有新突破。国外案例的结构往往是“案例—讨论”体系,而该系列案例教材将某一方面的问题集中形成“篇”,每篇的结构为“理论解析—学生案例—学生启示—教师点评—本篇小结—讨论与思考”(除第十六篇、第十七篇),使得每篇内容十分充实。在理论解析方面不是教材理论的简单重复,而是将最新理论与观点展现在学生面前。学生启示不一定正确和深刻,但是学生的切身感受,对教学十分有针对性。

我相信在这套旅游教育特色案例教材出版后,我国旅游教育的教材体系将更加丰富和完善。

教育部工商管理类学科专业教学指导委员会

旅游学科专业组组长

马勇

2009年6月



前 言

案例教学一直是应用型人才培养的重要教学手段。案例教学能否成功,除了要有良好的师资外,与案例的编写质量也有很大关系。旅游管理专业是行业指向性专业,也是应用性很强的专业,案例教学能够将理论与行业实践活动中发生的事件有机地结合起来,可以让在校学生有针对性地进行思考。在高校教学中,面对复杂变化的市场,许多现象与问题难以在理论上找到精确的答案。旅游高校不可能自己开办所有类型的旅游企业去帮助学生理解、运用和验证理论,也受到人才、时间、经费、资源等条件的限制,因此,旅游高校与行业的关系显得尤为重要。一直以来,我们在人才培养方面注重与行业互动,2007年我们申报的“旅游管理人才与行业互动人才培养模式创新实验区”被财政部、教育部立项为国家人才模式创新实验区项目。我们计划出版“实验区案例系列教材”,包括饭店管理案例教材、旅行社管理案例教材与景区管理案例教材,并作为人才培养的重要环节予以落实。

我们对人才培养的思路是“理论—实践—理论”,走“理论与实践同行,学校与行业互动”的路径。本教材的案例主要来自旅游管理专业学生专业实习过程中所遇到的事件。学生在大三时去旅游企业实习6个月左右,然后再回到学校学习,我们要求每个学生交一篇案例。在短短的6个月的时间里,要让学生遇到或编写一个好案例有一定的难度。但在学生们的认真努力下,在老师的帮助、指导及参与下,该案例教材即将问世。本教材选取了学生从2002~2008年收集的部分案例,并将其汇编成册。书中按相关理论进行分类,构建“理论解析—学生案例—学生启示—教师点评—本篇小结—讨论与思考”的体系,力求按照适合教学的形式进行编写,使之

成为旅游管理人才培养的案例教材。

虽然本案例教材有理论解析和教师点评环节，但我们认为，一个案例的解析过程并不是唯一的。案例分析结果往往是一个中间产物，会留下一些引起争论的问题。有些有负面影响的案例，为了不引起实习企业的不满，我们有意识地回避了实习单位的真实名称，对一些案例没有做不必要的深究，我们重视的是培养旅游业管理者分析与解决旅游企业经营遇到复杂问题的方法。

本案例教材力图把学生置于一个实战的环境来提高其解决实际问题的能力，而不是让学生完全按照案例分析的思路去寻找唯一的结果，我们特别希望每一个案例都会引起学生的思考与讨论。我们重视的是学生的思考过程，培养学生科学的思维方式。

我们要求学生在实习过程中，无论在何岗位，都要站在管理者的角度去思考问题。由于学生实习岗位主要在服务一线，很少轮岗，加之社会经验欠缺、缺乏足够的信息，有些案例的收集与认识显得比较幼稚，但我们最终的目的是让学生必须具备一种能力，即把握与分析问题要有高度，能够面对复杂多变的环境，能把握做事的主要方向。

过去，我国旅游行业的案例集已有一些，但作为案例教材出版还很少。我们在追求案例的真实性与原创性的同时，也意识到案例收集与整理的难度，特别是真实性与原创性的追求难度更大。因此本系列案例教材的案例显得有些凌乱，但我们尽量把它们归纳为一个个有主题的内容，力求有一个完整的体系。本系列案例教材可以作为大学的案例教材，是理论教学的补充与完善，也可以作为旅游管理人员的培训参考书。如果能够达到我们追求的目标，也算是旅游管理人才培养与行业互动人才培养模式创新实验区的阶段性成果。

由于编者的水平有限，错误之处在所难免，希望业界同人批评指导。

钟志平

于湖南长沙

2009年5月



目 录

1	具有中国特色的旅游管理专业的案例教材（代序）
1	前 言
1	第一篇 “客人永远是对的” 吗？
10	第二篇 “客户第一” 还是 “员工第一” ？
19	第三篇 怎样做饭店代价最低？
27	第四篇 饭店内部服务质量与外部服务质量哪个重要？
36	第五篇 个性化服务与标准化服务有高低之分吗？
50	第六篇 100-1=？
65	第七篇 补救性服务质量控制有用吗？
77	第八篇 饭店营销最重要的目标在哪里？
90	第九篇 饭店专业化服务源于专业化培训
102	第十篇 饭店管理者怎样扮演自己的角色？
107	第十一篇 饭店服务现场的质量如何监控？
118	第十二篇 饭店效益是省出来的吗？
123	第十三篇 饭店如何应对危机？
129	第十四篇 饭店安全管理有多重要？
139	第十五篇 诚信是饭店的核心竞争力吗？
145	第十六篇 饭店的适度经营与过度经营
153	第十七篇 饭店客房暑假营销方案



第一篇 “客人永远是对的”吗？

一、理论解析

“客人永远是对的”、“客人永远不会错”，这是饭店经营的两句名言。

“客人永远是对的”是20世纪初美国的饭店业主斯塔特勒提出的至理名言，至今仍被饭店业主们推崇恪守，奉若神明。因此，斯塔特勒被公认为现代饭店的创始人，他建造的饭店被誉为世界现代商业饭店的里程碑。“客人永远不会错”是19世纪后期欧洲最有名的瑞士籍饭店业主塞萨·里兹提出的，是大饭店时期的饭店经营格言。

“客人永远是对的”这一观念，就是要求饭店站在客人的立场上去考虑问题，给客人以充分的尊重，并最大限度地满足客人的要求。具体体现在以下四个方面：

一要充分理解客人的需求。对客人提出的超越饭店服务范围但又正当的需求，这并不是客人的过分，而是饭店的不足，所以饭店必须作为特殊服务予以满足，确实难以满足，必须向客人表示歉意，取得客人的谅解。

二要充分理解客人的想法和心态。对客人在饭店外受气而迁怒于饭店，或因身体、情绪等原因而大发雷霆，对此出格的态度和要求，饭店必须给予理解，并以更优的服务去感化客人。

三要充分理解客人的误会。由于文化、知识、地位等差异，客人对饭店的规则或服务不甚理解而提出种种意见，或拒绝合作，饭店必须向客人



作出真诚的解释，并力求给客人以满意的答复。

四要充分理解客人的过错。由于种种原因，有些客人有意找碴儿，或强词夺理，饭店必须秉着“客人至上”的原则，把理让给客人，给客人以面子。

二、实习案例、学生启示及教师点评

案例

让客人自己知道错了

我曾在某饭店的一个包厢实习。一天，一位客人指着刚刚上桌的葱油鳊鱼，大声对服务员说：“我们点的是鳊鱼，这个不是。”他这么一说，同桌的其他客人也随声附和，要求服务员掉换。

值台服务员左右为难，正在这时，领班走了过来，她到桌子旁边仔细一看，发现服务员上的确实是鳊鱼，心里便明白是客人弄错了。她看到这位客人的反应比较强烈，其余的客人也多数含混不清地跟着点头，请客的主人虽然要求服务员掉换，但显得底气不足，便立即明白这鳊鱼是主人亲自点的，而她对那位客人的错误又不好当场指出。

于是领班对那位投诉的客人说：“先生，如果真是这样，那您不妨再点一条鳊鱼。请您跟我到海鲜池挑选好吗？”客人点头应允。领班陪客人到海鲜池，并不着急让客人点鱼，而是先和他聊起天来。稍稍站了一会儿，恰好有其他的客人来到海鲜池点鳊鱼，看到海鲜池师傅将鱼从池子里捞出，客人的脸上立刻露出了惊诧的神情。等那位点鱼的客人走后，领班对这位投诉的客人说：“这就是鳊鱼。”她指着海鲜池的标签和池中的鳊鱼简要地介绍了一下鳊鱼的特征。最后她征询客人的意见：“您看是现在点还是等一会儿再点？”客人恍然大悟一般说：“不好意思，麻烦你了。”

学生启示：本案例中，领班明知客人犯了一个常识性的错误，由于她心中坚信“客人永远是对的”，采取请客人亲自到海鲜池点鱼的方法，



从而使客人认识到自身的错误，取消投诉并致歉。另外，领班在投诉处理过程中的察言观色能力也值得学习。通过观察，她比较准确地了解到请客主人对此事的微妙表情，所以用语措辞非常谨慎，有效避免了主人与投诉客人之间的尴尬和可能出现的直接碰撞。

“客人永远是对的”是饭店服务和管理中的一条金科玉律，但要在实际中得到有效的运用，必须有丰富的现场管理经验与应变能力。

教师点评：对于饭店经营而言，应将“对”让给客人，把客人放在“对”的位子上，给客人台阶下，使其保持一种“永远是对的心态”。领班站在客人的立场上去考虑问题，具有良好的心理素质和机动灵活的应变能力，既给客人以充分的尊重，最大限度地满足客人的要求，又为饭店挽回了不必要的损失。

案例2

给有过失的客人一个体面的台阶

2007年6月1日是儿童节，为了迎接这个节日的到来，我实习的饭店早早就做了准备，推出了一系列的优惠活动，还为儿童们准备了很多特色餐饮食品和节日礼物。晚上，许多家长都带孩子来饭店餐厅用餐，我负责的那个包厢有两个家庭带孩子来庆祝节日。两个孩子都非常可爱调皮，用餐期间他们在包厢里到处跑，我不仅要保证孩子们的安全，还要注意防止他们损坏饭店的设备。用餐完毕后，我和另一个同事收拾餐桌，发现餐具有遗失的情况。包厢的餐具都是比较高档的，饭店规定收餐时要进行清点。那时我的第一反应就是会不会是那两个小孩拿了。刚好客人还在大厅没走远，我赶紧追了上去，很客气地对他们说：“不好意思，刚刚在清点餐具的时候发现有些遗失，会不会是小孩拿着玩没放回来？”哪知道客人的反应相当激动，说我怀疑他们小孩偷东西，侮辱了他们的人格，并要求找饭店的部门经理。除此之外还说了好多难听的话，我感到十分委屈。经理闻讯赶来，他诚挚地跟客人道歉，并把客人带到大厅人流比较少的地



方,告之客人,也许是服务员粗心没有清查清楚,他会亲自上去清点,并说因为包厢的餐具比较贵重,所以希望客人能理解并配合饭店的工作,请他们帮忙回忆一下在用餐过程中是否孩子在不经意间将餐具移放到其他地方。经过经理的沟通和调解,最后查清,餐具果然是两个小孩贪玩放在一个难以找到的地方。事后,经理为了感谢客人的配合,分别向两个小孩赠送了节日礼品,客人满意地离开了饭店。

学生启示:此案例给了我很大的教训,让我意识到在与客人交谈的过程中,尤其是触及一些比较敏感的话题的时候,选择准确的词语、语调以及合适的场合是非常重要的。案例中由于我急于想知道餐具的下落,在人来人往的大厅直接询问客人是否拿了餐厅的餐具,让客人觉得没有面子,加上我的问话也太过直接,引起客人的不满。我感到在类似的事件发生的时候,首先要冷静,保持清醒的头脑,先想清楚用什么样的方式向客人打听,才能得到自己想要的答案又不引起客人的不满;其次,不管发生什么样的纠纷,都不能选择在人多的地方解决。客人来饭店消费是一种身份的象征,他们需要得到充分的尊重。如果在大庭广众之下对客人进行质问,会让他们觉得很没面子,进而向饭店投诉。

总之,在饭店服务过程中,服务员一定要谨言慎行,要以平和的心态与客人沟通和协商,要给予客人充分的尊敬。

教师点评:实习学生能够把服务、孩子们的安全和饭店设施设备的安全一并考虑实为难能可贵。如果因孩子玩耍引起的人身及物品损伤,饭店要负相应责任。但在关注孩子们的吵闹方面存在方法上的不当。首先,应及时制止孩子们或让其到指定地点玩耍,否则出事后饭店将处于被动,带来不必要的损失;其次,发现餐具有遗失的时间太晚,对贵重物品要在第一时间关注到。如果在客人埋单时发现,情况可能就不会出现案例中的情况,可以在就餐地点直接与小孩儿对话;第三,在大庭广众之下的问话方式,使客人陷入尴尬境地,引起客人不满。作为饭店管理方,要避免同类事件发生。发现问题后,处理方式要适当。误解的可能性要求我们在表达的时候,不但要注意字面表达是否得体,也要注意是否会引申出不恰当的歧义。服务员询问客人的时候,一定要用礼貌的语言,委婉的方式,以达到既不得罪客人,又能解决问题的目的,最终使宾客、饭店都满意。在



人与人的交往过程中，出于各种原因有时我们会驳别人的面子，这种事情如处理不当，将引起对方的不满。在饭店，我们发现问题时，即使是客人的过错，我们的语言也不能生硬，要委婉含蓄地去提示客人。对于明显有过失的客人，饭店切不可认为自己有理由，即便是非明朗化，也不要惹恼客人而使事态扩大。饭店工作人员应言行谨慎，维护客人的自尊心，要尽量将店方与客人之间的矛盾控制在最小范围，这样，即使矛盾激化，也不至于影响到他人，从而也最大限度地保住了客人面子，并维护了饭店的利益。总之，通过合理的、有效的行动和语言对客人进行服务，是饭店从业人员应有的职业意识和服务意识。

案例 3

列入黑名单

2007年7月15日晚上，有两位中年男子来到我实习饭店的玻璃音乐厅消费，他们点了特价啤酒，买六送二，一共八瓶。当他们点完饮品后即向领班提出找三陪小姐，领班当即拒绝了，并说明在我们饭店没有这种服务。客人明显表现出不满，然后就不断向服务员和领班投诉，比如啤酒不冰、乐队唱歌不好听、他们点的歌乐队没有对着他们演奏等。对这些抱怨，我们都马上给予解释或是解决，后来他们又无理地霸占了别的客人的位置，我们也从中调解并把位置让给了他们。虽然我们已经给了他们特别照顾，但还是没能避免后面大问题的发生。这两位客人要服务员给他开酒，并借故恶意辱骂服务员，还威胁说第二天要炸掉我们餐厅，并在饭店营业时间结束之后迟迟不肯离去。当时八瓶酒还剩三瓶，他们曾让别桌客人喝了一瓶，自己才喝四瓶，按理说是绝对不会醉到丧失理智的程度的。因此我们认为，这两人就是故意闹事。在经理劝说无效的情况下，饭店保安部的同事把他们强行请出了饭店，并列入饭店不受欢迎的黑名单中。

学生启示：首先，客人在其不正当要求没有被予以满足的情况下进行了恶意投诉，饭店管理者在调解和有原则让步而没有结果的情况



下做出果断的决定，将客人请出了饭店。我认为，饭店的做法是及时和正确的，因为如果不及时制止这两个挑事的客人，他们会闹出更大的麻烦。

其次，客人说服务员对他们态度不好，要求服务员向他们道歉，也被经理拒绝，因为这件事服务员没有做错，是他们的行为引起了公愤，饭店保护员工的行为是非常值得赞赏的。现在社会上一些人对服务性行业有一个误解，认为从事这个行业就是低人一等，就是要逆来顺受地去伺候人，而作为当事者，就应该通过自己的行为维护服务业从业人员的尊严，并使一些人消除这个想法。饭店应该注意尊重自己的员工和保护自己的员工，不要觉得服务员就是顾客的“仆人”。服务者与被服务者的地位是平等的。

教师点评：饭店提高服务质量的目的是为了吸引更多的忠诚客户。然而，饭店在接待过程中总会遇到一些特别挑剔，甚至不讲理的客人，使服务人员在失去客人和维护饭店利益上感到两难。现在有些饭店管理人士指出，客户不都是上帝，对于那些非目标群的客户或者目标群中的“坏客户”并不是你的上帝；无理取闹、无视规则的客户永远是错的；客户也非越多越好，只有有价值的忠诚客户才越多越好；等等。当然，这并不是说可以怠慢客人，特别是不能怠慢那些忠诚的大客户，但有礼有节地处理那些挑剔、粗暴、不讲理的客人，不仅能化解矛盾、维护饭店的合法权益，还可能产生新的忠诚客户。

饭店有一个黑名单，里面记录着一些不受饭店欢迎的客人，这点做得很好。此案例是对“顾客是上帝”、“客人说什么都是对的”这些经营理念辩证和一分为二的深刻理解与实践。

一些企业无视社会环境因素，以高调的口号、片面的理解作为经营理念，片面追求利润，无视企业员工最基本的人格要求，强迫员工无条件被动执行某些不合理的规范，挫伤了员工积极性。虽然此案例是正面的，但反映的是一个经济伦理问题。



马桶堵住之后

电话铃响了两声之后，我赶紧过去接电话：“你好，我是服务员，请问有什么需要帮助的吗？”话筒里传来一位男客人的声音，他说：“我是1515房间的王先生，马桶堵住了，麻烦你过来维修一下。”我说：“好的，请稍等，我马上过去为你解决。”我快步走到他的房间，马桶是被堵住了，脏物浮在上面几乎要溢出来。王先生一边给我递中华香烟，一边解释：“都怪我那顽皮的小孩往马桶里乱扔东西把马桶给堵住了，实在不好意思。”我说：“帮你们解决问题，是我的工作，是我应该做的，我会帮忙疏通马桶的。”我谢绝了他的香烟，开始用皮吸（一种用于疏通马桶的工具）往下压，然后又用力往上一提，马桶没有疏通。接着，我又开始第二次，我心想这次一定要成功，我集中注意力对准马桶的主要位置，屏住呼吸，用力往下一压，就在提起皮吸的一瞬间只听“哗啦”一声响，水往下流了，马桶好像是疏通了。但我仔细一看，马桶还没有完全被疏通，还有一些积水。于是我又用水冲，用皮吸压，如此反复几次，马桶彻底被疏通了，我轻轻舒了一口气。虽然整个过程只用了五分钟，但我累得满头是汗。我辛勤的服务赢得了王先生的微笑，他递给我手帕，让我擦去额头上的汗。修理完马桶，我高兴地走出了客人的房间。

学生启示：对客服务是服务员的工作，怎样才能更好地对客服务，更快地满足客人的正当要求，是服务人员应该去思考和摸索的事情。我之所以取得了客人的满意，原因有三：

一是我平时能很认真地去学习各项基本技能，掌握对客服务的技巧，使我在关键时候，能从容应对。

二是我的服务意识较强，不怕脏，不怕累，做事情很有耐心。

三是对客服务及时，讲究时效性，因为客人要你解决的问题，一般都希望你越快越好。总之，服务人员不仅要懂得“宾客至上，服务第一”的





理念，而且更重要的是在实践中要灵活地加以运用。在对客服务的过程中，服务员要以热情坦诚的态度对待客人，对客服务要快捷高效，以取得客人的满意，使服务员与客人的关系得到和谐发展。

教师点评：这是一个诚实的住店客人，面对服务员，他首先承认是自己顽皮的小孩往马桶里乱扔东西才把马桶给堵住了，并表达了歉意。饭店在没有经济损失的前提下，不要进行追究，可以善意地提醒一下小孩。因客人原因使马桶堵塞，我们的实习生服务员并没有在服务质量上打折扣，而以行动赢得了顾客的尊重，同时也教育了客人。作为一名实习生，他能够快捷、高效地为住店客人提供这么好的服务，实在难能可贵。尤其是他没有独生子女常有的因娇生惯养而形成的娇气，也没有大学生眼高手低的心态，而是不怕脏和累，体现了该生优秀的综合素质。学旅游管理专业的学生进入旅游企业后，首先必须要在基层服务中经受种种考验，从对客服务中积累宝贵的管理经验，这样将来才能成为一名合格的管理者。

三、本篇小结

“客人永远是对的”并不意味着“员工总是错的”，而是要求员工把“对”让给客人，给客人一个台阶，同时在处理投诉时，饭店管理者必须尊重和理解员工。服务业中，员工与客人在人格上是平等的。但包括饭店在内的任何服务业，其生产经营活动都是围绕客人来进行的，客人的满意度决定了企业的发展程度，客人是饭店效益之源、生存和发展之本。饭店始终要把客人摆在“有理”的位置，即使饭店有理，也要“得理让人”，这也是斯塔特勒先生最早提出这一口号的初衷。把“对”让给客人的前提是不与客人争输赢。服务行业职业理念要求从业人员不仅“无理”要让人，“有理”也要让人。要求从业人员尽量不要与客人争论是非曲直、高低对错，因为无论结果如何，饭店会失去客人，成为永远的输家。况且，服务产品的特点，决定了不同的服务对象、不同的服务时间、不同的服务环境以及服务对象不同的心态、情绪对于服务产品质量的评价存在着主观性和不确定性。当然，在与客交往过程中，也会碰到极少数挑衅、故意找碴儿的客人，作为饭店员工，一定要有强烈的“角色”意识，遵循“客人