

主 编：徐桥猛 李 丽 副主编：洪志扬 严 峻 罗春娜
主 审：孙兴全



全国旅游酒店精品规划教材

酒店管理

经典案例分析

Management for Hotel Restaurant

- ★ 高职高专旅游酒店精品规划教材
- ★ 旅游酒店员工岗位技能培训教材
- ★ 旅游酒店职业资格考试辅导用书

廣東省出版集團
廣東經濟出版社

主 编：徐桥猛 李 丽 副主编：洪志扬 严 峻 罗春娜
主 审：孙兴全



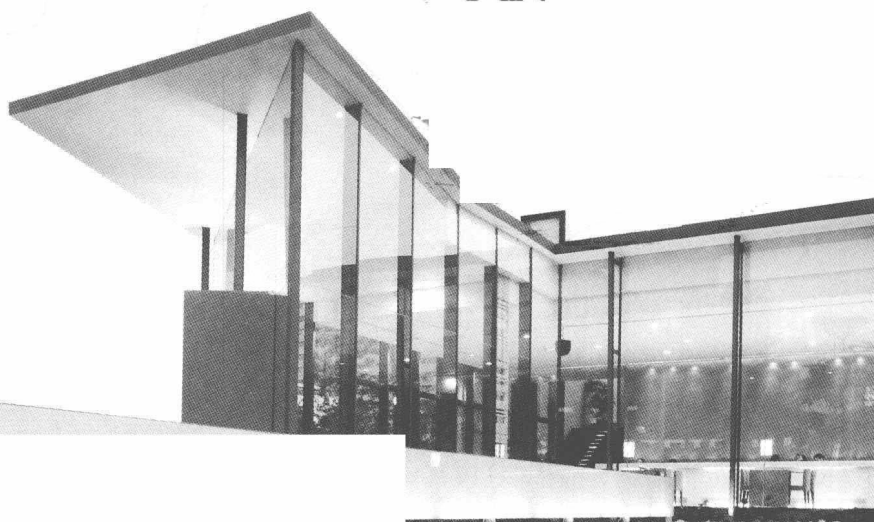
全国旅游酒店精品规划教材

酒店管理

经典案例分析

Management for Hotel Restaurant

- ★ 高职高专旅游酒店精品规划教材
- ★ 旅游酒店员工岗位技能培训教材
- ★ 旅游酒店职业资格考试辅导用书



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店管理经典案例分析 / 徐桥猛, 李丽主编. —广州:
广东经济出版社, 2007. 7

(全国旅游酒店精品规划教材)

ISBN 978 - 7 - 80728 - 617 - 2

I. 酒… II. ①徐…②李… III. 饭店 - 企业管理 - 案例 - 分析 - 教材 IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 100794 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	14 2 插页
字数	226 000 字
版次	2007 年 7 月第 1 版
印次	2007 年 7 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 617 - 2
定价	112.00 元 (1 ~ 4 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

《全国旅游酒店精品规划教材丛书》编审委员会

编委会主任：张智峰

副主任：吴玲 覃业银

丛书主编：李丽 贺湘辉

丛书副主编：曲建国 饶雪梅

丛书主审：徐栖玲

编委（排名不分先后）

姜 玲	廖钦仁	林万旭	陈志斌	张树坤	范智军
钟小东	黄兆明	赵同瑞	李华丽	孙苏苏	赵 影
许凌志	徐文苑	王 珑	匡红云	王 钰	吴 媛
钱 艳	吴小霞	徐桥猛	张新峰	谢 强	郭 文
齐 琳	苑丽红	陈振宇	韦统翰	孙兴全	洪源洲
吴 玲	潘晓兰	赵 辉	黎渝林	杨 柳	刘跃萍
黄 英	王明强	何丽芳	王世瑛	郑 鑫	廖志风
李兰芳	胡晓晶	罗春娜	廖晓刚	陶 静	李 芹
袁银枝	王明景	李伟慰	袁 燕	洪志扬	严 峻
张伟荣	罗 丽	李春洪	胡卫红	胡丽丽	张永岗
肖晓兮	黄轶昶				

前言

Foreword

中国旅游酒店业发展于中国改革开放之初，至今已成为国民经济中新的经济增长点和第三产业中的优势产业。特别是近十年来，我国旅游酒店业的快速发展对全球旅游酒店业格局产生了很大的影响。世界旅游组织预测，到2020年，中国将成为世界上第一位旅游接待大国和第四位客源输出国。中国正成为世界旅游的强国。因此，这对旅游酒店从业人员的素质提出了更高的要求，培养应用型、复合型的高级旅游酒店人才也成为旅游酒店职业教育和职业培训的光荣使命。

为了更好地适应全国旅游酒店业的职业教育和职业培训要求，我们组织全国有关学校的职业教育研究人员、一线教师和旅游酒店行业专家，根据近年来旅游酒店行业发展趋势，对旅游酒店管理专业精品教材进行规划和编写。

此次规划教材工作的重点主要在以下几个方面：

第一，适应旅游酒店职业教育和职业培训发展的要求，突出职业教育以能力为本位，重视实践能力的培养的特色。理论以够用为度，进一步加强了实践性教学内容，以满足旅游酒店从业人员和毕业生所从事职业的实际需要。





第二,根据行业发展趋势,力求教材内容与时俱进。合理编写教材内容,尽可能多地在教材中充实新理念、新知识、新方法和新设备等方面内容,并力求贴合实际岗位的变化和新的要求,以便更好地提升旅游酒店从业人员的岗位竞争能力。

第三,贯彻国家关于职业资格证书与学历证书并重的精神,兼顾旅游酒店课程内容与职业资格应试内容,满足旅游酒店从业人员教育和相关职业资格考试所要求的内容。

第四,教材编写结构新颖,各章、节内容简明、清晰、流畅,尽可能多使用图片、实物照片或图表格式将各个知识要点形象、生动地表现出来,有利于学生更好地理解教材内容,提高学生学习的兴趣。

本丛书教材可供高职高专旅游酒店管理专业使用,也可作为职业资格培训的教学用书和自学用书。

本次教材的编写及审订工作得到了北京、河南、湖南、湖北、江西、江苏、广东、广西、海南等学校、旅游企业及旅游酒店行业的大力支持,在此一并表示诚挚的谢意。

本书由徐桥猛和李丽担任主编,张新峰、谢强、郭文、齐琳、洪志扬、严峻、罗春娜、林七七参与编写。徐桥猛负责了统稿和审定工作。

在编写过程中,参考和引用了许多国内外作者的成果,在此深表谢意。由于编者水平有限,本书内容如有缺点错误,敬请专家及广大读者予以指正赐教。

全国旅游·酒店管理专业
精品规划教材编审委员会

2007年6月31日

目 录

Contents

第一章 酒店管理基础理论

- 案例一 希尔顿的金科玉律 2
- 案例二 两位老总,两种做法 5
- 案例三 “绿色”湖滨饭店 7
- 案例四 违反酒店制度之后 8
- 案例五 酒店安全管理的“两柄利刃” 11
- 案例六 品牌经营与集团化发展 13
- 案例七 “经济人”与“社会人” 15
- 案例八 管理者的新思维 18
- 案例九 北京的老插酒家 19

第二章 酒店组织管理

- 案例一 总经理该如何决定 24
- 案例二 民营企业家的烦恼 25
- 案例三 吴总的悲哀下场 26
- 案例四 小张的困惑 27
- 案例五 组织管理制度之民主参与管理 28



案例六 老总的改革 29

案例七 组织结构案例两则 31

第三章 酒店人力资源管理

案例一 希尔顿的用人之道 34

案例二 香格里拉实现领导才能的 5 项基本行为原则 37

案例三 麦当劳:逐级选拔优秀员工 40

案例四 陈女士的经历 42

案例五 抓住员工的心 44

案例六 服务员的委屈奖 46

案例七 由厨师长辞职引起的风波——湖心饭店案例 47

案例八 这是谁的责任 50

案例九 餐厅该招什么样的服务员 52

第四章 酒店营销管理

案例一 无锡国际饭店保本促销——薄利多销也赚钱 56

案例二 泰国东方饭店于细微之处见真情 59

案例三 决不降价——五星酒店五星价(北京凯宾斯基饭店) 62

案例四 剩余资源互换 66

案例五 海口宾馆的联合促销之路 68

案例六 蓝天大酒店的客户档案卡 70

案例七 南京古南都饭店总机接线员的促销意识 73

案例八 酒水推销技巧 74

案例九 中秋节某大酒店营销策划方案 75

第五章 酒店质量管理

案例一 帝国饭店连锁集团服务质量调查结果 81

案例二 百年“老字号”创新管理提升品质 83

案例三 服务的境界 85

案例四 两双鞋子的故事 87

案例五 记住客人的姓名 88

- 案例六 先试后买:服务承诺 90
- 案例七 “麻烦”的客人 92
- 案例八 费尔菲尔德饭店的记分卡与服务质量调查法 94
- 案例九 “It will do”与“It won't do”的错位 96
- 案例十 敬语缘何招致不悦 98
- 案例十一 一杯“致歉茶” 99

第六章 酒店公共关系管理

113

- 案例一 酒店凝聚力工程——“银河”璀璨 104
- 案例二 大众传播——酒店公关经理怎样“制造新闻” 108
- 案例三 长城饭店的日常调查 110
- 案例四 发生在肯德基的顾客争座风波 112
- 案例五 来自小燕子的道歉信 115
- 案例六 先搞清楚这些问题 116
- 案例七 劳模——江西宾馆欢迎您 118
- 案例八 老字号 新辉煌——全聚德 135 周年店庆大型活动公关案例 120

第七章 酒店业务管理

123

- 案例一 环环相扣方能万无一失 130
- 案例二 可以先打扫 810 房间吗 132
- 案例三 他含泪离去 134
- 案例四 如何做好“安全服务” 136
- 案例五 客房个性化服务 138
- 案例六 周先生的欠费该谁付 139
- 案例七 酒店危机管理案例 141
- 案例八 标准间的“大床” 143
- 案例九 叫醒失误的代价 145
- 案例十 大理石地面严重污染启示 147

第八章 酒店厨房管理

149

- 案例一 饮食心理与变味的牛尾汤 150





- 案例二 如何避免原材料的存放时间过长 153
- 案例三 某星级酒店厨房卫生操作标准 154
- 案例四 对“值班鱼”的思考 158
- 案例五 沪杭厨房流行“五常法” 160
- 案例六 Red Lobster 海鲜连锁店的标准化 164
- 案例七 某酒店餐饮标准成本控制 166

第九章 酒店财务管理

169

- 案例一 核对账单 170
- 案例二 结账时意外停电 172
- 案例三 三个电话 173
- 案例四 协力解决宾客投诉 175
- 案例五 信用卡消费 176

第十章 酒店文化管理

179

- 案例一 “锦江模式”的企业文化 180
- 案例二 西安香格里拉金花饭店的培训文化 182
- 案例三 海景花园酒店文化管理纪实 186
- 案例四 希尔顿的宾至如归 188
- 案例五 部门经理,如何营造卓越的部门文化 192
- 案例六 丽兹·卡尔顿的企业文化——服务多一点,满意多一分 195

第十一章 酒店发展战略管理

197

- 案例一 KFC 的跟进选址策略 198
- 案例二 香港港丽酒店的战略 202
- 案例三 扬子饭店在差异化战略指导下再生 204
- 案例四 中国的麦当劳之梦:“烧鹅仔” 208
- 案例五 一个舍得在广告上下工夫的饭店联号 212

参考文献

215

第一章

酒店管理基础理论



酒店管理是以管理学的基本原理为基础,运用多学科知识、与酒店行业的具体实际相结合,形成的一门独特的管理科学。中国现代酒店的管理产生于20世纪20年代,在20世纪80年代初得到了重视和发展,酒店业在政府的关心下,引进资金,引进先进的管理经验,大规模更新改造酒店,加强酒店内部的改革,实施科学的管理,使中国的酒店业发生了翻天覆地的变化。20世纪90年代,我国酒店业进入了成熟期,管理水平和服务质量迅速提高,酒店管理现代化的步伐加快,酒店从业人员的素质普遍提高,酒店业逐步推进集团化专业化管理。在社会主义市场经济体制下,酒店的体制改革取得了喜人的成绩,我国酒店业基本形成了“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业特征。

本章案例,可以帮助读者掌握酒店管理的基础理论,运用管理学的基础原理分析酒店经营管理过程中出现的问题,思考如何才能作为一个酒店的成功管理者,思考中国酒店业的集团化发展等问题。

案例一 希尔顿的金科玉律

【综合案例】

希尔顿酒店公司已是世界公认的酒店业中的佼佼者。希尔顿酒店的宗旨是“为我们的顾客提供最好的住宿和服务”。希尔顿的品牌名称已经成为了“出色”的代名词。

康拉德·希尔顿在老年时撰写了一本自传《欢迎惠顾》,总结了自己一生经营酒店的经历、经验与教训,其中包括酒店管理的七条金科玉律:

- (1) 酒店联号的任何一个分店必须要有自己的特点,以适应不同国家、不同城市的需要。
- (2) 预测要准确。
- (3) 大量采购。
- (4) 挖金子:把酒店的每一寸土地都变成盈利空间。
- (5) 为保证酒店的服务质量标准,并不断地提高服务质量,要特别注意培养人才。
- (6) 加强推销,重视市场调研,应特别重视公共关系,利用整个系统的优势,搞好广告促销。

(7) 酒店之间互相帮助预订客房。

具体说来，希尔顿酒店的成功得益于其全面创新的管理模式，他们体现在以下几个方面：

- (1) 细分目标市场，提供多样化的产品。
- (2) 高标准的服务质量监控。
- (3) 严格控制成本费用。
- (4) 以人为本的员工管理战略。
- (5) 积极全面地开展市场营销活动。
- (6) 利用新技术。

创立希尔顿的鼻祖康拉德·希尔顿既是个精力充沛而能干的实业家，又是个实实在在的乐天派。他把自己的成功归结为：

- (1) 发现自己特有的天资。
- (2) 有大志，敢想，敢干，敢憧憬。
- (3) 充实。
- (4) 对生活要充满激情。
- (5) 莫让你所占有的东西占有了你。
- (6) 有麻烦时莫担忧。
- (7) 担当起自己对这个世界的全部义务。
- (8) 不要沉溺于过去。
- (9) 尊敬别人——对任何人也不要鄙视。
- (10) 不间断的满怀信心地祈祷。

【案例分析】

康拉德·希尔顿(Conrad Hilton)是世界知名的酒店业大亨，他出生于1887年，逝世于1979年，毕生致力于建立以“希尔顿”为名的高级全球性连锁酒店。如今，在全世界各大都市里，几乎都可见到希尔顿的连锁酒店。

希尔顿白手起家，他是在32岁时(1919年)才立志从事酒店业，而后逐步创业成功。因为白手创业成功，希尔顿相当自负，曾经写了一本名为《我的客人》的自传，并于全球希尔顿连锁酒店的六万四千个房间里，每一间都放一本，就放在《圣经》之旁。意思是：旅客读《圣经》之暇，不妨看看他的自传。

有记者向他请教成功的秘诀。他率直地说：用心发觉自己独特的才华，





那是迈向成功的第一步。他解释说：我整整花了 32 年才发觉自己独特的长处，并赶紧往酒店业去发展。在这之前，我也是个公司的小职员，但这毫不可耻，华盛顿总统最初也干过验货员；毛姆在当小说家之前原来习医；史怀哲在赴非洲行医之前是神学院的教师。每一个人在找到自己独特的才华之前，一定都有一段摸索的过程。

希尔顿所称“自己独特的才华”，是指他擅长用低价四处标购旧旅馆，经过整顿（包括硬体与软体）之后挂上“希尔顿”的招牌，重新开幕而获利。

有一次，他决定买下芝加哥的一家旧旅馆。业主公开招标，在投标截止前数日，他写上 16.5 万美元的价码。当晚，他辗转反侧，心中有一个强烈的直觉告诉他，这一标一定会失败。根据这种奇妙的直觉，他立刻改投 18 万美元。结果他以最高价得标，次标为 17.98 万美元，仅差 200 美元。

不深入了解自己的人不可能成功。希尔顿酒店集团的成功之处正是在于其金科玉律，对顾客体现出无微不至的关怀，对内严格管理，最大限度地挖掘员工及酒店的潜力，树立自信、积极向上的理念。

【案例思考】

1. 希尔顿酒店成功的经验给你带来什么启发？
2. 论述酒店管理理念对酒店发展的重要性。

【案例链接】

建议浏览网站

1. <http://www.wcccp.com/>（世界企业文化网）
2. <http://www.hilton.com.cn/>（希尔顿中文网站）

建议阅读文章

希尔顿关注中国酒店市场，光明日报，2002（02）

建议阅读书籍

康拉德·希尔顿自传《欢迎惠顾》

案例二 两位老总，两种做法

【综合案例】

A 酒店拥有 400 多名职工，王总经理办事果断，敢罚敢管。他刚刚接管这家酒店时，员工劳动纪律涣散、经营秩序混乱，连年亏损。他上任伊始狠抓劳动纪律，重奖重罚，初见成效，上半年超额 35% 完成经营任务。下半年他胆子更大了，进一步使用奖惩权：对工作满意的员工当场开奖，有时奖金高达 1500 元；员工稍有失误即被扣除当月奖金，有时还扣工资。结果对他不满的人越来越多。为了发泄不满情绪，有的员工上班磨洋工，有个别员工还偷拿酒店物品出去卖。王总十分恼火，一次处分了 31 名员工，但处分布告一夜之间被撕光。员工说：“处罚员工的布告贴得比法院门前处罚犯人的布告还多！”结果 100 多名员工和管理人员向上级主管部门递交了联名请愿书，要求罢免王总。酒店年终时亏损额由去年的 250 万元增加到 420 万元。在员工的压力下，上级主管部门免去了王总的职务，调一个姓李的新总经理接替他。

李总经理进店后首先到各部门跟班，征求各部门员工和管理人员的意见。员工说：“谁不希望把 A 酒店搞上去啊，但老总应信任我们，不要把我们当犯人一样对待！这样狠罚员工比资本家还资本家！”部分基层管理人员说：“职工收入低，困难很多，领导应关心他们的疾苦，把严格管理与感情激励相结合。”李总召开酒店总经理办公会，随后又召开职代会，宣布自己的施政方针——“严格管理加微笑管理。在 A 酒店让普通员工坐前排，让 A 酒店充满爱。”他说到做到。在严格执行规章制度的同时，每天早晨上班时他和其他副总在店门口迎接全店职工，下班后进行家访，了解各层员工的困难和要求。酒店规定：坐上下班接送车的管理人员自带板凳，把座位让给普通员工；分房子一线员工加两分；分煤气罐的标准，工人 3 年工龄，干部 4 年工龄。中秋节时组织单身员工赏月晚会；每个单身宿舍都装上了吊扇；春节时又召开退休员工座谈会。与此同时，在全酒店开展了“爱党、爱国、爱人民、爱劳动、爱公物”的五爱竞赛，党员带头，群策群力，不仅大大提高了服务质量和经营业绩，而且私拿公物的现象大为减少。年终时不仅还清了欠款，而且盈利 680 万元。员工收入大幅度提高，劳动积极性更加高涨。干群之间、职工之间形成了和谐、融洽、宽厚、团结的气氛。有一次，酒店组织部分员工旅游，突然接到大批订餐，服务员人手十分紧张，让人事部没料到的是该休假的员工主动来加班，保证那次接待任务的顺利完成。

结果，A 酒店第二年利税突破千万元大关，达到历史最高水平。李总经理把这种工作方法概括为“以爱为核心的第一要素工作法”。





【案例分析】

领导，管理学上的定义是“影响和推动一个群体或多个群体的人们朝某个方向和目标努力的过程”。领导行为的核心在于影响和推动，其特征在于能够担负目标使命并使其他成员贯彻实施。领导与管理的一个重要区别在于预测和把握方向，其中包括发现并提出理念，倡导并形成行动，观察并解决冲突，调整并防止偏颇。高度的洞察力是保证其有效实施的一个重要条件。

领导者能否为组织决策、设计建立一个合理有效的发展目标和战略规划，直接关系到组织群体的发展绩效。按照系统论的观点，领导行为本身就是领导者和被领导者双方面的互动，被领导者的态度和行为同样对领导效果和领导者本身产生影响。优秀的领导者在创造目标和价值的同时，也担负创造公正、公平和支持环境的任务，通过聆听成员意见，响应需求，帮助完成目标，促进行为结果；被领导者则充分利用其主观能动性和思考能力。组织成员的思考力已经成为很大一部分组织资源，对此忽视或压制，都会导致领导行为的失效。

不管身处何处，成功的领导者应具有对环境的敏感性，随时关注冲突发生的可能，洞察其内在及潜在原因，预测可能发生的结果，控制和减少不良冲突的产生、激化，解决冲突所暴露的问题；同时，力图掌握冲突可能带来的组织不均衡，并利用冲突所激发的创造力，强化正面作用，降低负面损失。

王总办事太过于主观化，一些政策的实施和颁布没有充分考虑到实际情况和广大员工的意见；而李总的管理措施充分考虑到实际情况，充分关怀员工利益，关心员工的基本生活，丰富员工的业余文化生活，从而取得了很好的效果，得到了广大员工的支持。

【案例思考】

1. 两位老总的管理理念和领导作风有何不同？他们的领导方式分别有何得失？你得到的启发是什么？
2. 小组讨论：怎样当好一名现代酒店总经理？

【案例链接】

建议浏览网站

<http://www.cshis.com>（中国酒店管理网）

建议阅读文章

于彦北. 酒店总经理巾帼第一人. 经济世界, 1995 (04)

建议阅读书籍

刘跃. 酒店服务质量管理正确观念及领导者作用. 时代音像出版, 2006

案例三 “绿色” 湖滨饭店

【综合案例】

湖滨饭店是一家五星级旅游涉外酒店, 位于无锡市太湖之滨。太湖是太湖区域最重要的水资源。太湖地区被列为 1997 年国务院要求限期达标的区域。虽然湖滨饭店周围环境优美, 入住的游客源源不断, 饭店经营管理、经营效率各方面指数均居全市同行之首, 但饭店经营者不以此为满足, 他们考虑的是保护太湖, 把为子孙后代保持一个湖清水秀的优美环境当作自己义不容辞的责任。为此, 从 1995 年 9 月起, 湖滨饭店决策层在全国率先提出创建“绿色饭店”的五年计划, 并于 1996 年 1 月成立了以总经理为组长的建设“绿色饭店”领导小组, 从而既为周围环境与饭店本身的可持续发展提供保证, 又为我国其他饭店做出一个示范, 以推动和促进中国旅游酒店业的可持续发展。这个“绿色规划”包括十大专题, 即员工在工作区域内 100% 禁烟; 倡导绿色“无污染”的语言和行为; 洗衣房 100% 使用无磷洗衣粉; 1 500 T/D 污水处理工程改造; 建筑无污染蔬菜基地 2 个; 开发“绿色”新产品菜肴; 开辟无烟楼层及客房 40 间; 客房 100% 使用棉制品洗衣袋; 100 万元节能降耗工程; 10 000 平方米园林绿化工程建设。五年来, 饭店上下扎扎实实, 一步一个脚印地加以实施, 为饭店的园林绿化和环境保护做了大量的工作, 现已基本达到预期目标, 成为无锡市唯一一家省环保先进企业。

【案例分析】

随着市场需求的不断提升, 旅游酒店行业的竞争日趋激烈, 在全球绿色浪潮的推动下, 国内外越来越多的酒店业经营者认识到酒店的经营发展应对环境保护起到积极作用, 加强环境意识、实施环境管理已成为大势所趋, 这些酒店经营者逐步改变以往的经营策略, 极力营造酒店的“绿色”氛围, 并将“绿色饭店”作为企业新的形象来提高经济效益和社会效益, 取得了较好

