

陈文生 著

J IUDIAN GUANLI JINGDAIN ANLI

酒店管理 经典案例

(修订版)



著名酒店管理专家 《饭店世界》 主编

王大悟

著名旅游培训专家 《中国旅游报》 社长

陈志学

倾情
推荐



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

福建人民出版社
FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

陈文生 著

J

J IUDIAN GUANLI JINGDAIN ANLI

酒店管理 经典案例

(修订版)



海峡出版发行集团 | 福建人民出版社

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店管理经典案例/陈文生著. —福州: 福建人民出版社, 2011. 4

ISBN 978- 7-211-06290-4

I. ①酒… II. ①陈… III. ①饭店—企业管理—案例—汇编 IV. ①F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 045999 号

酒店管理经典案例

JIU DIAN GUAN LI JING DIAN AN LI

作 者: 陈文生

责任编辑: 代媛媛

出版发行: 海峡出版发行集团

福建人民出版社

电 话: 0591—87533169 (发行部)

网 址: <http://www.fjpph.com>

电子邮箱: fjpph7211@126.com

地 址: 福州市东水路 76 号

邮政编码: 350001

经 销: 福建新华发行 (集团) 有限责任公司

印 刷: 福州市青盟印刷有限公司

地 址: 福州市新店村新连 1 号

邮政编码: 350012

开 本: 770 毫米×970 毫米 1/16

印 张: 16.5

字 数: 228 千字

版 次: 2011 年 4 月第 1 版

2011 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-211-06290-4

定 价: 28.00 元

本书如有印装质量问题, 影响阅读, 请直接向承印厂调换

版权所有, 翻印必究

曾有一位酒店职业经理人说过这样一句话：做酒店，就是把自己交给了琐碎，亦即酒店有做不完的“小事”。

在酒店业内还流行着这样一句话：酒店无小事。也就是说酒店的事看似小，却为大，甚至大到关乎酒店的兴衰存亡。

是啊，“酒店人”都有这样的体会：整天忙忙碌碌于琐碎之中，虽然谈不上轰轰烈烈、惊天动地，但那颗心，犹如悬于空中总放不下，因为小事处之不慎，处之不智，即有可能转化为大事。尤其在酒店业竞争日益激烈，顾客消费行为日趋成熟的今天，都有可能因小事而影响到酒店的形象、声誉乃至经济效益。

所以说，做酒店，做的既是小事，也是大事，不然为什么大家都说做酒店工作累呢？

的确，在酒店的经营、服务中存在着许许多多看似很小，但深入其中却可能有无限大的“小事”。许多不起眼的现象和个案，无不折射出管理和营销的工作水平；在经营管理中出现的许多困惑和问题，无不与管理者的思维方式即思考问题的角度以及理念、观点、态度等意识形态的缺失或错位相关联。这也正是我撰写本书时思考问题的出发点。

本书分上、下两编。上编为案例及点评，选择了酒店日常发生的一部分典型个案进行分析评述，力图以小见大，从管理或营销的角度说明问题。上编案例有的是我的亲身经历，有的是我亲耳听当事人所述。每一篇案例均为本人编写和点评，素材可靠，感受深切。下编为专题论述，则是我在教学和实践中的所思所想及体会总结。本书若能为酒店同仁带来启发和帮助，我则倍感欣慰。如果读者能够对本书观点提出批评意见，或对本书案例和论题与我一起作进一步深入探讨，本人则不胜感激。

陈文生

2011年1月于福州

CONTENTS · 目 录

上编：案例及点评

安全类案例 / 3

- 停车风波 / 3
- 深夜魅影 / 5
- 火灾来自人祸 / 7
- 更衣室的黑手 / 9
- 无主轿车 / 10
- 押金收据起风波 / 12
- 旅行箱事件 / 14
- 真伪难辨 / 16
- 钱款进出之间 / 17
- 客人报失手机之后 / 18
- 不幸中的大幸 / 22
- 笔误 / 23
- 现金寄存对话录 / 25
- 保密房不保密 / 27
- 门卡失窃之后 / 28
- 骗局 / 30

营销类案例 / 33

- 选择 / 33
- 月饼销售战 / 34

- 
- 不愉快的结账 / 36
 - “三角恋爱” / 39
 - 来自英国的预订电话 / 41
 - “好笑”背后的信息 / 43
 - 与众不同的生日庆贺 / 46
 - 第 18 号包厢 / 48
 - 曾经理是否有错? / 51

前厅类案例 / 54

- 发怒的女宾 / 54
- 1101 房与 1110 房 / 56
- 总台响起“女高音” / 57
- 小文上班的第一天 / 59
- 行李大搬迁 / 61
- 张冠李戴 / 62
- 叫醒：2 点? 14 点? / 64
- 换房出现的“意外” / 66
- 被遗忘的房间 / 69

客房类案例 / 71

- 半夜送来早餐券 / 71
- 好心办了错事 / 72
- 洞房 / 74
- 委屈的泪水 / 76
- 特色枕头的启示 / 78
- 牙刷的疑惑 / 79
- 小贝买下的“苦果” / 81
- 被丢弃的假牙 / 82
- 夜半惊叫声 / 84

- 遗落的名片 / 86
- 电话铃声来自门外 / 89
- “黑洞” / 90
- 客房参观记 / 93
- “异常”行为的背后 / 95
- 结局虽然是轻松的 / 97
- 空房：VD 与 VC / 98
- 滞后的发现 / 100
- “不识字”客人的尴尬事 / 102
- “领班包”的故事 / 103

餐饮类案例 / 106

- “蚝油牛肉”变成了“青椒炒牛肉” / 106
- 中午也提供早餐 / 108
- 迟到的茶杯 / 110
- “尽职”的服务员 / 112
- “服务员是新来的，请原谅” / 114
- “这条鱼熟了吗？” / 115
- 寿宴上的哭声 / 119
- “太平燕”无“太平” / 121

工程类案例 / 124

- 110V 与 220V / 124
- 台商受伤的背后 / 125
- 宾客报修单 / 127
- 生命换取的教训 / 129
- 深夜呼救声 / 131



培训类案例 / 134

- 快乐的训练 / 134
- 游戏教学的魅力 / 135

企业文化类案例 / 139

- 团队餐厅的歌声 / 139
- 这样的“本本主义”好 / 141
- 为应聘者送一把椅子 / 144

理念类案例 / 147

- “神秘客人”见闻录 / 147
- 并非成功的索赔 / 149
- 大堂副理的烦恼 / 152
- “不专业”的担心 / 156
- 多此一举 / 158
- 一视同仁与 VIP 待遇 / 160
- “自作主张”的风险 / 162
- 令专家尴尬的设备 / 166
- 硬件不足软件补? / 169
- 夜访曼谷“东方” / 171
- 对“财产清单”思考的结果 / 174
- “对不起,我没有这个权力” / 175
- 一念之差 / 178
- 董事长的考题 / 181

下编：专题评述

- 如何提升酒店管理“执行力”? / 185

- 酒店总经理应具备怎样的“领导力”? /188
- 酒店“软实力”的评价体系探讨 /192
- 酒店核心竞争力体系 /196
- 如何培育“快速反应”的竞争力? /201
- 点击“任务团队” /204
- 酒店营销：战略与策略 /209
- 酒店营销：“4P”与“4C” /211
- 信息对称与服务创新 /213
- 体验经济给酒店带来商机 /215
- 营销代表≠促销代表 /218
- 透视“钟点房” /219
- 星级酒店走出餐饮经营困境之管见 /220
- 闲话“经济型+中档商务型”酒店 /223
- “设计酒店”：设计乎？创意乎？ /224
- 确认·落实·论证 /225
- 补救·补偿·补位 /228
- 客房：电源开关与插座 /230
- 关于工作日记和早会 /232
- 聚焦质检部 /235
- 督导层：质量管理的中坚力量 /237
- 现代酒店的S型管理 /245
- 酒店与消费者的关系及其他 /248
- 后 记 /252



上 编：
案 例 及 点 评



停车风波

深夜魅影

火灾来自人祸

更衣室的黑手

无主轿车

押金收据起风波



安全类案例



停车风波

已是下半夜时分，天还下着蒙蒙细雨，福建省宁德市某酒店停车场的大功率钠灯早已熄灭，只有周边的路灯在雨帘中泛起微弱的白光。

这时一辆黑色轿车缓缓地滑进停车场。停车场门口岗亭的保安员急匆匆地赶到车旁，正想指挥车辆停靠在合适位置，可是车里的客人已经出来并冒雨往大堂方向跑去。保安员只好作罢，回到自己的岗位去了。

第二天一早，这辆车牌显示来自浙江的奥迪轿车的主人找到停车场门口岗亭的保安员，声称他的轿车右边尾部被刮伤，并认定是原先停在他车右旁的另一部车开出去时刮的，责怪保安员没有帮忙指挥那部车开出，才导致这样的结果。

这位保安员则回答说：“我虽然都在岗亭里，但并没有听到车的刮碰声，会不会是你的车未进场之前在外面就已经被刮了？”

话音未落，这位人高马大的中年男子就上前抓住保安员的衣领，大有要揍人之势，幸好被劝阻。

事情到此并未结束，过了一会儿，该客人找到大堂副理，要求酒店给予赔偿。

由于该酒店停车场的监控探头早已损坏，也就没有停车场的摄影录像。因此，大堂副理无法判断该车是否在本酒店停车场所刮，只好请求客人找保险公司赔付。没想到该车保险期刚过，未作续保而无法索赔，于是坚持要求酒店予以赔偿。大堂副理则以尚难断定该车是否在本酒店停车场刮碰为由拒绝了客人的要求。

不料，这位恼怒的车主竟然将车停在了酒店大堂门前的回车

道上，堵住了其他车辆通行，并声称要请媒体曝光此事。

无奈，酒店只好与客人协商，最后以免去这位客人的两夜房费才平息了这场风波。



点评:

类似本案的例子屡有所闻却不见减少，为什么呢？其中一个重要原因，恐怕是发生类似事件的酒店没有将停车场视为酒店产品的一部分，而疏于严密管理的缘故吧。

我们先来链接另一家酒店发生同类事件后处理的情形：某日，该酒店大堂副理接到一位客人报称其车身被刮，同样要求酒店予以赔偿。大堂副理很快将停车场的录像调出来与客人一起观看，录像中清楚地表明该车从进入车场到客人发现车身刮痕的整个过程中，该车两旁在近距离内并无其他车辆与之相伴。附近车辆进出均在保安员的指挥下安全行驶，没有发生过包括该车在内的刮碰现象。车主看后不得不承认自己的轿车应是在酒店之外就被刮过，此事自然得到了顺利解决。这说明了什么呢？该酒店之所以监控探头完好，录像完整，说明了他们把客人停车视为消费行为之一并给予了高度重视。因此，该酒店的保安员也十分认真地指挥着每一部车的进出，自然也就不会发生类似前述案例的事情了。

为了减少乃至杜绝客人车辆被刮、零件被偷甚至整部车失踪的事件，应把停车场看作是酒店产品之一，同时也是一家酒店用以促销的条件之一——若停车场不方便或不安全，那些有自驾车的客人是不会光顾的！为此，酒店应有如下措施：

第一，设看场保安岗，24小时走动巡视，主动指挥车辆进出，以防车辆碰撞或堵车事件发生；

第二，有24小时运转的电子眼监察（当然夜间也要有足够的光源），并保留一定期限的录像资料，以备发生意外后可供回放查看和判断之需；

第三，为防止客车被盗，客人的车辆进入停车场时，发给停

车卡，离开时凭停车卡放行。另外，为避免在本店消费的客人对停车收费不满，可以不予收费，那么在发卡之时交代客人凭此卡到总台或吧台换一张表明在本酒店消费的另一种停车卡。而对那些不在本酒店消费的客人车辆照样收费，此举可限制附近居民有过多的私家车停放本酒店车场而影响营业。也许有人认为，酒店发停车卡给客人似乎存在风险——万一客车丢失，此卡岂不成为客人与酒店打官司的凭据？说到风险，我想天底下恐怕还没有不担任何风险的商业活动，重要的是应想办法如何去规避风险。我们采取种种措施（包括发停车卡）的目的就是力求客车安全，把风险降至最低。如果有以上担心而不发卡，那么客车丢失之后吃官司的可能性则更大。假如都不想承担风险，那干脆事先向客人声明本酒店不看车，丢失概不负责。这无异于告知客人本酒店没有停车场，显然直接影响到有自驾车客户上门投宿与消费，损失更为巨大。

第四，购买包括客车安全的公共责任险，不失为一种以防不测的措施，也算为防止不测增加一道“防火墙”。

深夜魅影

某日深夜，江西省抚州市某四星级酒店。

这时已近下半夜三点，保安部监控室监视盘上的一个小荧屏突然出现人影，引起了当班监控员小纪的注意。小纪定睛一看，是11楼电梯口有人在来回走动，而电梯按钮的灯并不亮，说明此人不是在等候电梯。再看11楼客房过道的荧屏，也发现在过道中部位置有两个人影在晃动。由于下半夜楼层电梯口的电灯和客房过道的廊灯都只打开一部分，灯光昏暗，所以探头摄入的影像也显得模糊，无法看清荧屏的人像。突然，小纪发现过道两个人影中有一人趴在地上，断定情况异常，立即接通了当班保安主管小连的对讲机，报告了所见的情况，尔后又向值班经理报告。

连主管接报后马上调集所有保安人员，分成三组，一组堵住一

楼电梯口，另两组分别从大楼的东西两头的安全步行梯悄悄上楼。

当两组保安人员出现在 11 楼两头的安全梯口时，对方听到动静立即在过道中奔跑起来，很快三人都闪进 11 楼的一间客房，并迅速关上房门。

然而，赶到最前面的连主管已看清了房号：1108。他立即用对讲机要求楼下保安员盯住 1108 房窗户。连主管又根据在 1108 房附近的 1115 房门口留下的作案工具，断定这伙人是窃贼，于是马上拨通了 110 电话请求支援。

后来，三人被带到当地公安派出所，根据供述，他们的作案手法是这样的：先在楼层开一房间住下，然后在白天以及上半夜注意观察本楼层哪几个房间有人入住，特别注意判别进出客人的身份。到下半夜，专门选择看上去像大款的住客房间作案。作案前先趴在地上，从门缝隙观察房内灯光是否已灭，若已熄灯说明客人已入睡，即可下手。作案工具是一根铁丝和一根小尼龙绳。作案时将铁丝的一头缠上尼龙绳，从房门底下缝隙伸进，然后……，假如被房间里客人发现，就立即撤退躲进自己的房间。根据小偷供认，利用这种方法已在其他酒店作案多起，屡有得手。



点评：

据笔者所知，该酒店在一个月內发生两起类似本案的偷窃事件，小偷均被抓获。这应当得益于监控探头所发挥的作用，当然监控人员具有高度警惕性和对工作的认真负责精神也是一个重要因素。反观小偷所说的在其他酒店作案屡有得手，据警方介绍，大都因为这些酒店要么电子探头形同虚设，要么监控人员失职所致。

从本案情况看，当然也还有其他方面值得一说。诸如，第一，即便是下半夜，楼层过道灯光是否依然要保持较充足的亮度，以保证监视荧屏的清晰度？第二，保安巡逻岗在下半夜走动的次数是否要多一些？第三，员工宿舍床位再紧张，是否也应当首先保证保安人员在酒店员工宿舍过夜，以备应急之需？

火灾来自人祸

某年冬天，福州市某一酒店因一场不大不小的火灾，引发客人跳楼逃生导致3人死亡、2人重伤的重大事件。该酒店当天就被有关部门勒令停业并摘去三星牌子。又因涉及有关部门的责任问题和赔偿官司，长期无法营业。其损失之惨重，不言而喻。

事件的起因是这样的：一位从店外请来的工人（后来才知道是无资质工程队派来的），在该酒店的第9层客房靠东头的901房间修理窗户。在电焊作业时没有任何防范措施，火星飞到窗帘、地毯上，先是引发小火。虽然楼层服务员迅速赶到，但由于不懂得使用灭火器而无济于事。房间喷淋头也无任何反应，火苗在房间迅速蔓延扩大。电焊工与服务员眼看灭火无望迅即逃离现场去报警。

如果没有下面的事情发生，接警后的救援人员赶来扑救应该不成问题。然而偏偏在这时候，距901房有一段距离的909房突然打开房门，走出两位客人。正因为909房的房门打开，加上909房的窗户洞开，从901房到909房之间形成“穿堂风”，一股温度极高的烟流冲进了909房。已走到门口的两位客人立即退回卫生间取来毛巾弄湿捂住嘴鼻冲向安全梯。而这时在房间里还有5位客人！如果这5人中有人想到先将房门关上堵住烟雾，等待救援就有逃生希望，但这时他们似乎都失去了理智，只见其中一人爬上窗台往外跳，其余4人也跟着一个接一个地飞出窗外。其中两人先是落到轿车顶上然后被弹到地面，受了重伤；另外3人直接落地当场丧生！

虽然后来公安消防人员赶到现场扑救，火势被控制，只烧毁一个楼层，但火灾却直接导致该酒店此后无法经营。



点评:

因为一个无资质工程队派来的电焊工违规作业，因为该酒店保安部门没有介入监控和采取防范措施，因为该酒店喷淋系统同虚设，再加上该酒店服务员没有接受过灭火器操作培训，于是导致了一场火灾的发生。

可以说，这场火灾来自人祸！

如果客房窗户能按公安部门的要求：将推拉窗的一边用“自攻螺丝钉”锁住，只让窗门开启18厘米（原本是为了防止小偷爬窗入室行窃），则不至于从901房到909房之间形成“穿堂风”，风速也没有那么快，则909房客人逃生的时间更多和机会更大。若909房窗户紧闭，5位客人也不至于那么方便地飞窗而下，而有可能“逼”着他们将房门关上，门缝底下塞上湿布条等待救援逃过一劫。

一颗小小的火星引起一场大火，一枚小小的“自攻螺丝钉”缺失导致客人跳窗伤亡。由此我想起了“蹄铁效应”的故事：断了一枚钉子，掉了一只蹄铁；掉了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，摔死一位将军；摔死一位将军，吃了一次败仗；吃了一次败仗，输了一场战争；输了一场战争，亡了一个国家。也就是说，一个国家被灭亡，缘于一枚钉子！

“蹄铁效应”告诉我们：只要一个关键性的细节或小事被忽视或出现纰漏，就有可能引发各环节的连锁反应或小事酿成大事，甚至可能如同多米诺骨牌那样，一个骨牌倒下而引起全线崩溃！本案该酒店因一颗火星、一枚螺钉引发的火灾和人员伤亡，最终导致该酒店的一蹶不振，不正是印证了“蹄铁效应”的道理吗？