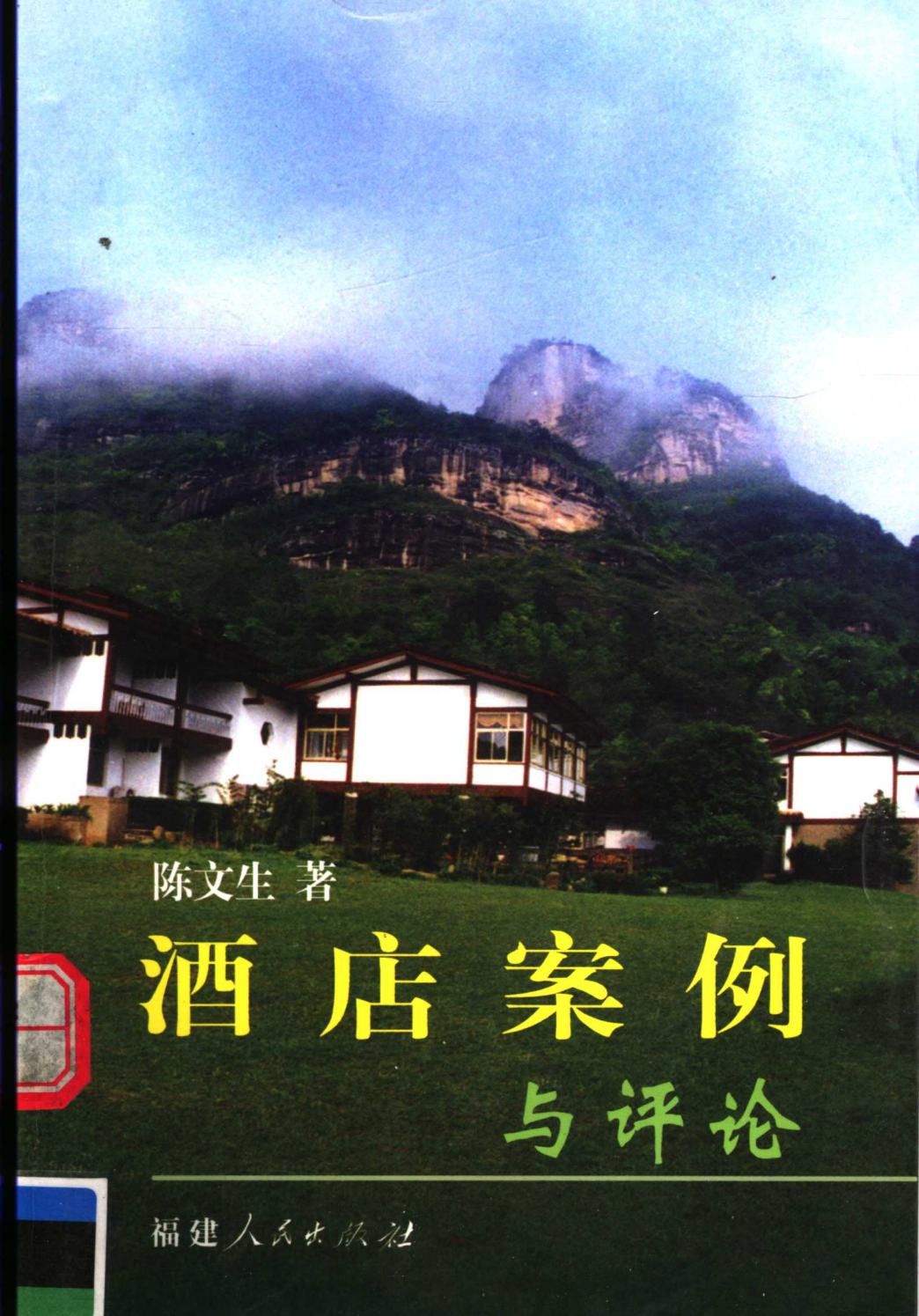




陈文生 著

酒店案例 与评论

福建人民出版社

酒店案例与评论

陈文生 著

福建人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店案例与评论/陈文生著. —福州: 福建人民出版社,
2004. 5

ISBN 7—211—04700—3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 024986 号

酒店案例与评论

JIUDIAN ANLI YU PINGLUN

作 者: 陈文生

责任编辑: 刘进社

出版发行: 福建人民出版社

网 址: <http://www.fjpph.com>

地 址: 福州市东水路 76 号

邮政编码: 350001

电 话: 0591—7533169 (发行部)

印 刷: 福建地质印刷厂印刷

地 址: 福州市塔头路 2 号

邮政编码: 350011

开 本: 850mm×1168mm 1/32

印 张: 5.75

插 页: 2

字 数: 132 千字

版 次: 2004 年 5 月第

1 次印刷

印 数: 1—3500

书 号: ISBN7—211—04700—3/F·293

定 价: 15.00 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

■ 序 言

《酒店案例与评论》一书所列举的案例似曾相识，我相信许多与我一样从事酒店管理工作的“酒店人”都或多或少听说过，甚至遇到过。不过，很少有人对其中的深层次原因和解决的途径深入思考过。本书作者以其敏锐的职业眼光去捕捉这些看似平常的事例，并以其深厚的理论素养和全新的理念与视角进行鞭辟入里的分析，读来感悟颇多。

书中所列的发生在身边的平常事、小事，有的确实没有引起我们注意，却又时有发生；有的令我们困惑，但又找不到理想的答案。作者从管理、营销的角度和理论的高度去分析评述，不但使我对一些现象引起了重视，而且从中悟出了许多道理，对酒店管理起到了直接的指导作用。平时由于工作忙，不可能静下心来系统地学习理论知识，而当我工作之余每读完一篇本书的案例及点评或其他评论文章，犹如轻松地听完一节课，释疑解惑，豁然开朗，受益匪浅。

我还认为，本书对于正在旅游院校学习或刚走出校门进入酒店工作的年轻人来说，其助益无疑更多，因为书中案例全是来自实际，可以弥补他们实

践经验之不足，能尽快地帮助他们进入角色。

本书在评析上有一定深度，然而语言平实，通俗易懂，读来轻松。书中所列案例看似那样平常、微小，但是分析却不一般，如同剥笋，层层去皮，步步深入，在产生共鸣的同时，又能获得许多可资借鉴的经验和方法。总之，本书以小见大，由浅入深，可读性强，实用性更强，所以我乐意将其推荐给酒店业同仁。

福建省武夷山庄总经理 林金木

2004年3月1日

■ 自 序

曾有一位酒店职业经理人说过这样的一句话：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累呢？

的确，在酒店的经营和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，无不折射出酒店的服务、管理和营销各个方面的质量与水平。本书只是选择酒店日常经营中的一部分现象和个案进行分析

和评述，力图以小见大，由浅入深，从管理或营销的角度说明一些问题。我希望本书对业内同仁思考现象和分析问题会有所裨益，更希望业内同仁能够产生共鸣和联想，与我一同去感受和探讨酒店业的方方面面。

本书的出版得到了福建武夷山市武夷山庄林金木总经理、福建人民出版社刘进社编辑的支持和帮助，自学成才的郑瑶小姐所绘制的漫画也为本书添色不少，在此一并致以由衷的谢意！

陈文生

2004年2月于福州

目 录

案例及点评篇

- 午夜惊魂/3
- “好笑”背后的信息/7
- 团队餐厅的歌声/11
- 来自国外的散客预订/14
- “我要住一天”/17
- 客人衣服不见了/20
- “多心”的客人/22
- 客人不愿意买单/25
- 客房里的“撞车事件”/28
- 客人中午要吃早餐/30
- 广东来的长途电话/34
- 夜半敲门声/37
- 荞麦枕头/39
- 请勿打扰/41
- “10100 元”与“11000 元”/44
- 押金收据起风波/46
- 多此一举/48
- 阴差阳错/50
- “你不能住套房”/52
- 110V 与 220V/55

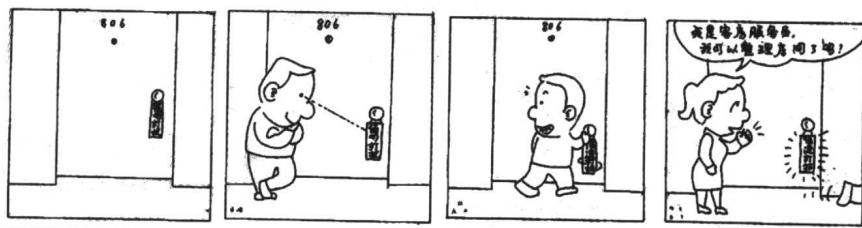
迟到的茶杯/57
“蚝油牛肉”变成了“青椒炒牛肉”/59
午餐见闻/62
五年前的记忆/65
酒店请来的VIP/68
因小失大/71
“雨”中一景/74
专家的尴尬/77
地毯“黑洞”事件/81
索赔成功的背后/86
换房的故事/90
低级错误/93
手机事件/97
房价纠纷/101
“三角恋”/105
叫醒：2点？14点？/107

评论篇

点击“任务团队”/113
聚焦质检部/118
高科技视野中的酒店竞争/121
酒店营销中的“4P”与“4C”/124
该下放的对客服务问题处置权/127
透视“跟进服务”/129
“一岗多职”好处多/132
酒店“三化”的辩证观/134
服务方式和规范的“三性”/137

要强化哪些服务意识/140
营销代表≠促销代表/143
质疑客房若干服务项目/145
服务中的“三补”：补救、补偿、补位 148
客房若干项目革新的“节能”、“环保”观/150
钟点房的出售时间与定价/153
悄然进入客房的新型卫生用品/155
莫忽视设备用品的“辅助件”/157
客房的电源开关与插座/159
体验经济给酒店带来商机/162
信息对称与服务创新/167
客房易耗品供给的几点建议/170
Y理论与现代酒店的S型管理/172

案例及点评篇





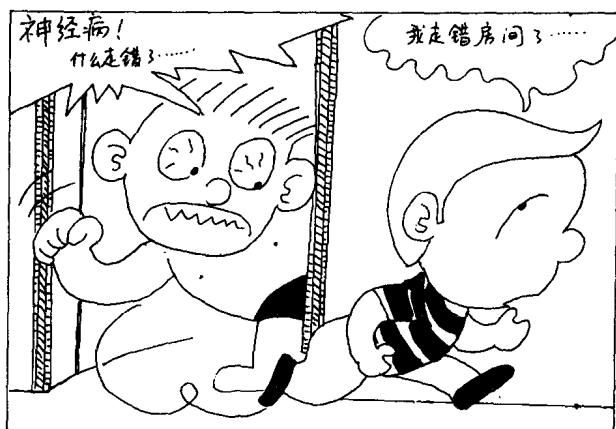
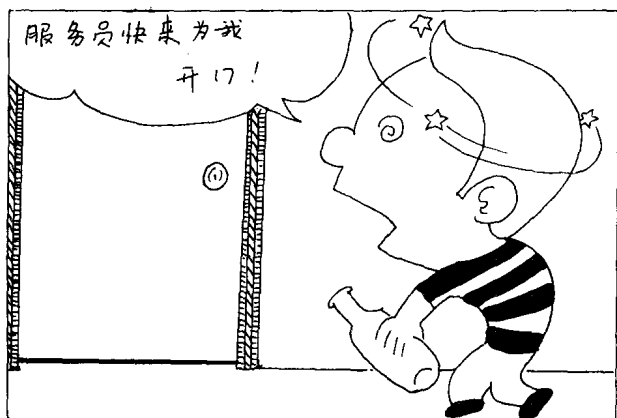
午夜惊魂

“丁零零……”房务中心服务员拿起了电话。“我是住 1312 房，不，我是住 1213 房的。我、我、我的钥匙丢在房间里了，进……进不去，叫一个人来给我开门，快……快点啊！”电话那头传来一个男人沙哑而急迫的声音。看来，这人神志不太清醒，而且还显得粗鲁。

当服务员小赵出现在 12 楼时，这个男顾客带着醉态冲着她大声叫嚷：“快……快点啊！1213 的。”小赵是新来的服务员，第一次遇到这样凶巴巴的客人，又是三更半夜的，心里害怕极了。她赶快循着房号顺序找到了 1213 房，哆哆嗦嗦地把公用 IC 卡钥匙插入锁眼，极迅速地把门打开，连“请进”都没说就逃也似的转身便走。没走几步，突然身后传来一阵男女声夹杂的尖叫声。

待小赵转过身来，只见刚才那位醉态十足的男顾客像换了一个人似的，迅疾奔出房间，口齿也清楚多了，喘着气说：“服务员，我想起来了，我是住 1312 房的，我走错……”还没等他说完，在他的身后冲出一个只穿裤衩的男人大声怒吼道：“你有没有神经病？什么走错门？服务员，这是怎么回事？”高分贝的音量响彻整个楼层过道。

当这位被骚扰的客人投诉到值班经理那里时，已是下半夜 1 点多了。“你们必须给我一个说法。我三更半夜受到惊吓，你们必须赔偿我的精神损失！”被骚扰客人怒气冲冲地说道。“应当承认，是我们酒店工作没做好。这样吧，今天的房费我做主为你免了，以感谢你对我们工作的支持。”值班经理一脸诚恳地说。“就



免一天房费?我要在这里住3天。我也不过分要求了,就把我3天的房费全免了吧。”客人进一步提出了要求。值班经理似乎感到很为难,嗫嚅着说:“不好意思,我的权限只能为你免去今天的房费。至于另外两天全免那要等我明天向总经理请示了再答复你,你看可以吗?”客人依然不作让步,语气十分僵硬地说:“不行!今晚必须答复我,否则我就请报社的记者朋友来调查报道这件事,让本地市民都知道你们是什么服务(水平)。”这时,值班



经理才注意到这位客人操的是本地口音，从他那种做派和不依不饶的架势看，非一般人物。值班经理感到问题棘手，抬腕看了一下手表，已是下半夜1点多，怎么好意思打扰总经理？于是他仍然恳求客人先回房间休息，等天亮上班请示后一定给予答复。最后这位客人只是丢下一句话：“那就等着看明天的晚报吧！”然后头也不回地离开了。

第二天，本地晚报果真以《五星酒店“无”星服务》为题报道了此事，并称“此事的进展将作跟踪报道”。

点评

由于该酒店在当地有相当高的知名度，所以本事件的见报自然引起了当地民众的关注，也在本地酒店界的业内人士中产生了不小的震动。现在，普通民众进入星级酒店如同家常便饭，星级酒店已不再是境外客人或高收入阶层的专有消费场所，作为大众媒体的晚报也基于这种背景，似乎对酒店所发生的事情也乐于向民众报道。由于媒体的介入，酒店除了有消费者“监督”之外，还多了一只“审视”的眼睛。如果媒体发出的是负面报道，其杀伤力之大是不言而喻的。所以任何一家酒店要想提高自己的知名度和美誉度，要想在当地占有更大的市场份额，没有高水平的服务与管理，那简直是不可能的。

本事件的发生，暴露了该酒店在服务与管理上的一系列问题。在此，我来当一回事后诸葛亮：

假如房务中心听出打进电话的是一位带着醉意而且粗鲁的男性顾客的话，就不该派出一位女服务员而且她还是不老练的（不过，也许是招不到愿做客房服务员的男生）；

假如这位服务员能要求客人出示一下房卡或打电话到总台证



实一下这位客人身份和确切房号（也许员工跳槽严重，没有更多训练有素的服务员了）；

假如这位值班经理有相当的对客问题处置权力，或允许值班经理在特殊情况下拥有更大的处理权力，能立即答应被骚扰客人的全部要求（也许酒店因管理人员素质普遍不高而不敢过度下放权力）。

有了这几个“假如”，也许就不会有本事件的发生，或即使发生也不至于暴露在媒体之上了。

当然，是不是还可以再深挖一下日常管理方面存在的其他种原因呢？我想完全是可以的。在质量管理的6个环节即“设计标准、全员培训、贯彻执行、监督检查、评估考核、反馈处理”中，只要其中一个环节脱节或不到位，最终必将导致服务质量问题发生。质量是靠平时的管理抓出来的。“冰冻三尺，非一日之寒”，一次事件看似偶然，其实与平时管理中存在的问题有因果关系。出现一次事件不可怕，可怕的是不去从中找出产生问题的原因并及时采取改进的措施。



“好笑”背后的信息

酒店中偶有发生被个别员工或管理人员视为“好笑”的事情，比如，有的客人行为怪异莫测；有的客人向店方提出的要求荒诞不经。总之，“好笑”之事时有闻之，处理成功的也不乏其例。这里不妨撷取数则：

其一，福建长乐市某酒店曾接待一位参与设计长乐国际机场的外国专家。一日，客房部林经理听到一位员工向他报告一件认为好笑的事情：这位老外房间的化妆台的4个脚，被老外用迷你吧冰箱里的四个饮料罐高高垫起，报告时该员工竟称此老外可能有“神经病”。客房部林经理经过冷静分析后认为，由于此专家身高近两米，进出房门都要低头，估计是专家在做案头工作时脚伸不进台下才出此无奈之策，未必好笑。于是报经总经理批准，请家具厂赶制一张高脚化妆台（亦当写字台使用），放进了那位专家的房间，此举得到老外的称赞。

其二，福州市某三星级酒店李总经理，接到一个同样被认为是好笑之事的报告：一位来自广东的客商，声称自己是该酒店常住客，询问能否允许他自带一件“电脑控制马桶坐垫”，请酒店代为保管，并要求每次入住时给予协助安装使用。李总经理欣然答应。当李总经理在一次晨会上将此事告知大家时，竟引起一阵哄堂大笑，认为此客人真是怪异。李总经理当即指出，那没有什么好笑的。通过言明道理，大家恍然大悟。李总经理在会上指示有关部门与这位客人联系，表示支持，同时要求相关部门做好配合。