

★★★★★ 旅游案例丛书

前厅疑难

案例分析

(第2版)

吴军卫 主编



QIANTING YINAN ANLI JIEXI

QIANTING YINAN ANLI JIEXI

QIANTING YINAN ANLI JIEXI

QIANTING YINAN ANLI JIEXI

QIANTING YINAN ANLI JIEXI

旅游教育出版社

Tou rism

旅游案例丛书

前厅疑难 案例解析

(第2版)

吴军卫 主编

旅游教育出版社

·北京·

责任编辑:张 毅

图书在版编目(CIP)数据

前厅疑难案例解析/吴军卫主编. —北京:旅游教育出版社,2000.11

ISBN 7-5637-0891-X

I. 前… II. 吴… III. 饭店-商业服务-研究 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 36634 号

前厅疑难案例解析

(第 2 版)

吴军卫 主编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepdfx@163.com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	9
字 数	121 千字
版 次	2005 年 10 月第 2 版
印 次	2005 年 10 月第 1 次印刷
定 价	15.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

修订说明

旅游业和饭店业的快速发展,旅游教育规模的不断扩大,对旅游相关专业教材的建设提出了更高的要求。

案例教学作为一种行之有效的教学模式,在旅游教育领域得到不断推广。为满足中(高)等旅游相关专业教学对案例教材的需求,我社于2000年适时推出了“旅游服务案例教学丛书”。本丛书共包括《前厅疑难案例解析》《客房服务与管理案例选析》和《星级饭店餐饮服务案例选析》三本。

四年多来,该套案例丛书以其实例的生动性、评析的深刻性以及经验的可借鉴性,得到了广大在校师生和旅游从业人员的青睐。该丛书寓服务理念、管理理念于具体的案例之中,将理论与实践有机结合,对提高旅游相关专业教学质量起到了很大的促进作用。然而,由于旅游服务与管理理论和实践的不断丰富,正反两方面新案例的不断涌现,丛书的某些内容日显陈旧。因此,我社组织了原书作者对该套丛书进行了修订。

修订后的本套教材定名为“旅游案例丛书”,具有以下明显的特色:

第一,该套教材以旅游服务的实际工作为主要内容,围绕饭店前厅、客房、餐饮等一系列服务环节展开;每本一个主题,以实用性为特点,力求释难解疑、深入浅出、生动可读。

第二,为进一步突出案例教材的特色,修订教材减少了理论论述的内容;删除了原教材案例中的过时信息;增加了新的案例,特别是涉外服务以及一些国际性大饭店服务与管理方面的案例,以反映现代饭店业最新的行业动态、行业理念。

第三,书中每个案例都冠以简明扼要的小标题,并且每个小标题都直接出现在目录中,方便读者查阅。

本套教材不仅可以作为院校教学的辅助教材,也适用于旅游从业人员的在岗培训,还能对旅游管理人员和服务人员的实际工作起到借鉴和帮助作用。

我们已进入一个新的世纪,在新世纪参与国际竞争的中国旅游业,应该重在提高服务质量和管理水平。希望这套丛书的修订出版,能为我国旅游服务水平的提高做出应有的贡献。

旅游教育出版社

2005年1月

序 言

饭店前厅服务过程是一个完整的、循环的过程。过去人们通常认为对客服务是由客人抵店、住店、离店三个阶段所构成。其实,前厅服务的全过程应该是开始于潜在客人与饭店的第一次接触,即潜在客人与饭店的销售代理机构或宣传广告品的接触,直至办理离店手续后,饭店为客人建立并补充客史档案资料,为下次与客人接触做好准备为止。饭店前厅服务的全过程可以分为宾客到达前、到达时、住店期间、离店时和离店后五个阶段。其中第五阶段既是这次前厅服务全过程的结束阶段,又是下一次前厅服务全过程的开始阶段。第五阶段与第一阶段是重叠的,二者对周而复始的饭店前厅服务全过程起着承上启下的作用。在上述五个阶段的各个方位,每次宾客与饭店直接或间接的交往过程中,都有可能产生不满,所以宾客投诉是全方位的(饭店各直接对客的场所都能遇到)、全过程的(五个阶段客人都有可能投诉)和全员的(每个与客人直接或间接打交道的员工本人或其工作成果,都有可能成为宾客投诉的对象)。本书就饭店前厅范围内常见的宾客投诉,分五个阶段进行分析,找出常见处理方法及对饭店的启示,以防同类投诉再次发生。

本书第1版由杭州皇冠大酒店前厅营销部经理戴建林、杭州东方信苑大酒店客务部经理李琳、杭州梅地亚国际交流中心前厅部经理周岚等参编,浙江省旅游学校吴军卫主编并统稿;第2版由吴军卫负责修订,在增加部分新案例的同时,对初版结构体例也做了较大的调整。由于时间紧,再加上作者年龄、学识、经验的局限性,书中错误和值得推敲之处一定不少,恳请各位专家和广大读者不吝赐教。

希望本书能起到抛砖引玉的作用,促使更新、更成熟的饭店服务理念不断产生。

吴军卫
2005年2月

目 录

第一篇 宾客到达前	(1)
会议室场租涨价了	(3)
A、B 团的混淆	(5)
GRO 的行为	(7)
一个“穷”留学生带来的财富	(9)
婚宴和政府会议的冲突	(12)
客人留下了	(13)
第二篇 宾客抵店时	(15)
预订房出售了	(17)
情人节的礼物	(18)
该不该让这个客人入住	(21)
开不开空调	(24)
支付押金和信用卡丢了	(26)
罗伯特先生无房	(27)
国庆订房	(29)
老总的朋友要打折	(31)
行李被损坏之后	(32)
可以游泳,我才在你们饭店预订房间	(33)
还不知道我是谁吗	(34)
第三篇 宾客住店期间	(37)
腰包不见了	(39)
双重卖房	(40)
价廉物不美	(42)
长包房客人的押金不够了	(44)
连衣裙洗坏了	(46)



传真未及时收到	(48)
车票日期错了	(49)
汇款单少付了一天房费	(51)
客人在沙发上睡着了	(53)
A、B 公司合同价不同	(54)
婚礼上的背景音乐“梁祝”	(56)
客人要求开冷气	(58)
同室的同事要求开房门	(59)
宠物寄存	(61)
要求客人赔偿雨伞	(63)
客人要求开通长途	(64)
接转电话引起的误会	(65)
客人突然晕厥	(67)
电话转接的技巧	(68)
客人腹泻了	(69)
客人的小孩闯祸了	(70)
对车队司机的投诉	(72)
一张图像模糊的百元美钞	(74)
“蟹粉白玉羹”的歧义	(76)
客人撞了旋转门之后	(77)
还要让我等多久	(78)
一遍叫醒够吗	(79)
晚 11:00 的电话	(80)
这个烟灰缸值 30 元吗	(81)
我要看到行动	(82)
 第四篇 宾客离店时	 (85)
国庆节房价的争端	(87)
替朋友垫付押金	(89)
半小时住房	(90)
签单者无权签单	(92)
王先生不肯退房	(93)
磁卡钥匙打不开门了	(95)
查房少了《服务指南》	(97)



商务客带走了浴袍	(98)
遥控器不见了	(101)
拒付会议室场租费	(103)
地毯烧了一个烟洞	(105)
付款方式更改了	(106)
你是来解决问题的吗	(108)
 第五篇 宾客离店后	 (111)
西装换错了	(113)
客人的钱包忘在房间了	(114)
行李装错了车	(116)
你没有撕掉我的卡单	(118)
总台忘了转交客人的礼物	(120)
已离店客人的包裹	(122)
你让我怎么报销	(123)
我需要重复几遍	(124)
 附录	 (126)

第一篇 宾客到达前

宾客到达前,由于前厅部的失误导致投诉的原因主要有:未准确记录或传递订房信息和其他相关信息,或未及时准确地就变化情况进行核对确认,造成排房失误或宾客抵达饭店时对饭店提供的房价有异议;饭店没有客史档案或客史档案不准确、不完整或没有及时传至相关部门,使宾客感到未受尊重,未得到回头客或常客应有的待遇;房价或房号资料未能进行保密或过早告诉宾客饭店与旅行社或其他代理商之间的房价;饭店在旺季,突然涨价;饭店未把留房期限、违约订金的规定等及时以书面形式准确地告诉宾客;饭店其他部门特别是各级管理人员接受亲友订房,手续不完整或重复通知前厅部,造成损失及混乱等等。



案例 1

会议室场租涨价了

2000年8月,旅游中专饭店服务专业毕业生小周,受聘于一家即将开业的三星级新建饭店,经短期培训后,被安排到前厅销售部任订房员。她每月必须完成一定的客房销售间数,才能得到相应的工资和奖金。

该饭店计划于2000年12月8日开业。10月初,一位客人要求预订10间客房住1天,时间是12月24日入住,25日离店,外加会议室一间租用1天。小周按饭店规定做了报价,房价是400元/间天(含税费)、可容20人的会议室租金是400元/间半天,客人完全接受报价后,小周为其办理了确认订房手续。

11月5日,饭店决定开业后,会议室由现任娱乐部经理承包经营,娱乐部经理决定把该类会议室租金涨至800元/间半天。小周按前厅部经理房价可打9折的授权,决定房价按9折 $400 \times 0.9 \times 10 = 3600$ 元计,会议室租金虽涨至800元/间半天,但客房打折后,总额不变,因此就未与客人联系,也未报告前厅部经理。

12月8日,饭店试营业后,客房平均出租率高达80%以上,特别是到了12月中旬以后,出租率达到90%,房价虽未上涨,但饭店通常不再打折,而娱乐部经理又决定20人用的会议室租金涨至1200元/间半天,因为小周无法向客人交代,只好找到前厅部经理,请示给该团体房价打8折,用于补贴会议室租金再次上涨后造成的400元差价。而前厅部经理的回答是现在生意很好,这么个小团,又不一定回头,他们接受会议室涨价最好,不接受就算了,房价打9折已经够多了。请问,在这种情况下,小周应该如何处理饭店与预订客人的关系?



评析

1. 按前厅部经理的指示,把饭店涨价的原因和事实告诉客人,客人或者接受涨价,或者接受小周的道歉,另找饭店。服务员服从上级,通常不会错,也无须承担责任。小周在此时如果这样做了,也完成了自己的职责,只是饭店刚开业,更应注意公众形象,这样的做法无疑会影响饭店的信誉,影响未来的客源,是一种短见的行为,会大大降低小周的工作热情和积极性。当然,前厅部经理这样做,也有他的理由,在此不一一分析。

2. 与客人商量,劝客人接受涨价事实,并解释涨价的合理性。如果陈述



前厅疑难案例解析 Qianting Yinan Anli Jiexi

比较巧妙,例如:饭店圣诞节期间价格要上浮 20%,周围饭店也是这样做的,有较少的可能性客人会接受这一现实。此案例事实非常清楚,客人完全可以拒绝饭店的涨价做法。向客人解释现在会议室的设备、装修要好于客人订房之时(当时会议室未装修好),故租金上调。

3.小周自己垫付 400 元或辞职离店。这是书生气的做法,工作要由自己垫钱,这个做法不值得提倡,如果小周这样做了,这份对工作的热情值得肯定。辞职离店,更是天真的做法,初上工作岗位,可能有许多矛盾,面对矛盾解决矛盾才是正途,逃避不是出路。

4.在饭店附近找 400~800 元/间天的 20 人会议室。如果附近有适当的会议室,此法也算可行,但这个方法终究不能让客人十分满意,仍会影响饭店的形象,而且把客人推向其他饭店也不应该是星级饭店的适当做法。

5.再次向前厅部经理说明情况,请求房价打 8 折或由他去与娱乐部经理协商使会议室价格少上涨或不上涨。这种做法通常不可行,但如果这位前厅部经理是一位接受下属正确意见的人,不妨一试。

6.直接找总经理或娱乐部经理请求多打折或会议室少涨价解决这一问题。普通员工跨部门或越级沟通,不应提倡,这个做法不可取。

7.劝客人这次接受饭店的价格,并向客人提供自己职权范围内的其他优惠措施。如房间升级、提供免费早餐、饭店歌舞厅免费门票等等,保证将来尽量提供优惠。这个方法不妨一试,客人愿意当然最好,但因为客人有充分的理由拒绝,故可行性不大。

8.暗示客人找总经理交涉。此案中客人有理,找总经理定能成功。只是小周作为下属,不到万不得已,不应该走这一步,如果走了,应该很巧妙地暗示客人,自己不宜介入此事。

9.内部设法解决。这是一个较可行的方法,如饭店的餐厅包厢非用餐时间空着,刚好可以用来开会,租金会比会议室低。



思考与启示

订房时应尽量收取订金或用其他方式担保,以使饭店处于主动。饭店对承包经营部门、班组的价格定位,应有一定的控制措施,使之符合国家有关政策规定及饭店总体经营的需要。部门经理作决定时,也应尽量考虑饭店的整体利益、长远利益,尽量保护员工尤其是新员工的工作积极性和主动性,使饭店未来能拥有一批热情敬业、创造性强的员工,而不是谨小慎微、生怕出错的员工。

在给客人的预订确认单上,通常应注明饭店是否拥有根据情况对原有价格进行调整的权利。下属在工作中出现预料之外的情况且变化超出自己



职权范围时,应及时向上级领导请示汇报。饭店应能基本准确地预测客源情况,事先规定房租不同期间(如圣诞节前后)的价格标准,并事先以书面形式通知客人,而不应临时改变。无论如何,为了饭店的长远利益,信用原则是必须坚持的。

对于预订客房的会议、展览等大型活动,饭店前厅部应与其组织者签订书面协议,详细列明场租、预付订金及更改、取消等条款,使之对协议双方都具有约束性,以便顺利执行协议,进行操作。

案例 2

A、B 团的混淆

某年 10 月 18 日晚 8:00,杭州一家四星级饭店大堂内,3 个旅游团同时抵达饭店,散客在总台排队登记。前台接待员小马和小吴有条不紊、忙而不乱地分别接待散客和团队。小吴是一名老员工,对团队接待特别有经验,她与陪同核对团号、人数、国籍、地接社名、组团社名、用房数、抵离店时间。陪同拿走房卡后,逐一分给 20 位客人,小吴马上将客人入住信息通知房务中心和电话总机,以便做夜床和开电话,通知行李房按陪同的分房名单送行李,随后迅速录入电脑。客人入住安排就绪后,小吴再次核对团队接待计划,发现计划书上的团体编号与陪同给自己订房单上的团体编号不一致,计划书上是 HNWJ-0915ZA,而订房单上却是 HNWZJ-0915B。小吴顿时觉得有疑问,怎么会这么巧合,陪同订房单上的内容除团体编号有 A、B 之区别外,其余均一样,包括国籍、人数、地接社名、组团社名、用房数等。此时小吴凭经验感觉不对劲。她怀疑预订部可能会把 A 错写成 B,但与预订部核对后,发现旅行社传真上确实写的是 HNWZJ-0915B。小吴马上打电话到陪同房,与陪同再次核对团体编号全称。陪同被这突如其来的问题惊呆了,立刻紧张起来,急忙放下电话,仔细核对订房单。接着匆匆跑下楼来,告诉小吴刚入住的确是 B 团,并承认是自己搞错了。本来这个 B 团订的是市中心的另一家四星级饭店。来之前,旅行社计调部把接 B 团的计划书先给了他,而把接 A 团的计划书后给了另一陪同。他当时粗心,未仔细核查团队编号,认为自己拿的肯定是 A 团,就来到本饭店,偏巧除团队编号外其他内容两团都一样,所以搞错了。此时小吴对自己接团时也未曾仔细核对团队编号而深感懊悔。她清楚地意识到,麻烦事儿马上就要降临了。A 团将很快到达本饭店,而 B 团先租用了 10 间客房后,该饭店已无法再安排 A 团同



前厅疑难案例解析 Qianting Yinan Anli Jiexi

时入住了。客人玩了一天很累,且对本饭店也相当满意,如果让 B 团改住其他饭店,已是不可能的了。况且即使 B 团改住其他饭店,本店重新整理房间也来不及了。小吴想象 A 团一到,在大堂对饭店因工作失误而无房安排预订客人入住时的愤怒情形,顿时感到不知所措。

小吴知道,解决问题的唯一希望,是让已入住的 B 团陪同与 A 团陪同联络,争取让 A 团陪同在半路上改变方向,去入住另一家四星级饭店。为了谨慎起见,她及时向大堂副理报告了上述情况。大堂副理将如何处理呢?

评析

1. 告诉已住店 B 团的陪同,因其错把 B 团先行拉到本饭店入住,导致饭店因客房住满而无法解决 A 团的入住事宜,应由旅行社自行协调解决。因陪同工作粗心,错将同一旅行社仅编号有细小区别的两个旅游团队张冠李戴,导致一个团队无法入住旅行社负有不可推卸的责任。饭店前厅接待员小吴如果推卸责任,旅行社和陪同应无可厚非,只是这样处理,将不利于饭店和旅行社今后的合作。而且一旦 A 团到店后,势必会因无房可住而在大堂吵闹,即使最后改住他店,也会给 A 团客人和其他店内客人留下不良印象,最终都将使旅行社和饭店的声誉遭受很大的损失。

2. 让已入住的 B 团客人立即收拾行李,改住其他饭店。此法顾此失彼,很有可能导致 B 团和 A 团在大堂相遇,两团客人一起吵闹,后果之严重将不堪设想。

3. 立即查看房态,通知值班经理,由其决定是否将饭店剩余的维修房、残疾人用房、豪华套房、总统随从房、值班房及已超过预订保留时间的客房集中起来,看看是否能达到或接近 10 间。这样做在万不得已的情况下,如果 A 团一定要入住本饭店,而 B 团又不愿改住其他饭店时,对饭店而言是一个可让 A 团先将就一晚的权宜之计。

即使这样解决,仍然可能会招致客人的不满,因为凑起来的房间分布于多个楼层,且标准不一致、房内设施不一致,临时投入使用的维修房很难保证质量,第二天即使能有合适的房间调换给客人,也会在多方面给客人带来诸多不便。

4. 由陪同出面与旅行社联系转移 A 团到另一家饭店,前厅接待员小吴立即报告大堂副理,由其与销售部主管、销售员协商,请旅行社通知 A 团陪同,在来店途中转向去原计划 B 团入住的饭店,在客人未到店之前悄然转移,这样不仅能避免两方面的不满(因 A 团入住的是市中心同档次饭店),还可大大减少本饭店员工的工作量。



立断。这样处理,既表明了饭店接待员主动承担责任,积极采取措施、解决问题的诚意,又暗示了旅行社应负主要责任,而 A、B 团的客人则不知内情,从而达到 A、B 团互换同档次饭店,而旅行社与饭店继续保持良好关系的成果。

思考与启示

接待员在接团时要逐项核对计划书的内容与旅行社订房单是否完全相符,防止只报社名、人数、国籍而不详细注明其他订房要点的现象出现。

预订部在与旅行社核对团队资料时,应详细地问明每一团体的情况,如果团体号上注明另有 A、B 甚至 C、D 团,应做出特别提醒如用荧光笔画出。

行李房在接收行李时应仔细核对团体号并提醒总台。

如果团队有事先发来的名单,则接待员在入住时应核对入住登记客人姓名与团体客人分房名单上的姓名是否相符,以便提前发现问题,防患于未然。

案例 3

GRO 的行为

某天傍晚,天正下着滂沱大雨,H 城一家五星级饭店大堂内,一位戴眼镜的先生正在大堂内来回踱步。他时而看看饭店的指示牌,在总台前看看房价表,时而从饭店大堂的几个走廊走进走出,似乎在等人,又似乎在寻找什么……

客人的情形引起了当晚值班的 GRO(宾客关系员)凯丽的注意。此时,她正在大堂内巡视,一双聪慧的眼睛敏锐地扫过每一位客人。平时,碰到这样的客人,凯丽总会主动上前征询客人是否需要帮助,客人往往都能从凯丽处得到他们所需的信息。凯丽热情主动的服务态度常常受到客人的好评。这时,她又像往常一样上前询问客人:

“晚上好,先生,请问您需要什么帮助吗?”

“我……”客人欲言又止。

“您要住宿吗?我可以为您介绍房价……”凯丽又说。

“哦!不要、不要。”客人有点慌乱。

“您是不是在等人或找人?”

“不是,不是。”

“那么,您是不是要去哪里?”凯丽见客人盯着指示牌,便进一步提供服



务。

“我不要去哪里，”客人显然很不耐烦了，终于对凯丽说：“我说小姐，你可不可以不要问了，我只是在躲雨。我的公司就在附近，我们常常在这儿消费的。今天下班，刚好赶上下雷阵雨，就进来躲一会儿。你非得刨根寻底地问我干什么？我现在就走！”客人说完，怒气冲冲地走了。

凯丽感到非常委屈，可又不知道自己做错了什么，不禁想到有些老员工对她说的话“多做多错，少做少错”，难道真的是这样吗？



评析

在这种情况下，到底怎样做才合适呢？

1. 像凯丽那样多次询问客人逗留在大堂里的原因。这种做法的结果，在本案例中大家已经看到了，热情过头，而且没有把握好服务的时机和方式，客人非但不感激，反而很生气，弄巧成拙。因此不可取。

2. 对客人不理不睬。这种做法显然达不到星级饭店的服务标准，有失服务的主动性。也许客人正需要帮助，而饭店员工熟视无睹，会使客人产生被冷落的感觉，甚至因此而得出饭店服务不到位的结论。所以此法更不足取。

3. 以无声的语言，如眼神、微笑及适当的体态语言，如走到客人附近，点头致意等，向客人表示你已经注意到他了，并且准备随时为他提供服务。这是一种较好的做法，运用了目前饭店服务中被普遍认可的一种人性化服务，既可以让客人感受到他已被关注，又可使客人保留主动性的心理优势，不至于像“做法1”那样让客人感到惶恐、尴尬，或因自尊受到伤害而生气，甚至因有此次经历而不愿再次光顾这家饭店。

4. 根据当时外面正在下着滂沱大雨的情况，以及客人漫无目的、漫不经心的举止，应该可以分析判断出客人有可能是在此躲雨，可以请客人在休息区坐下，同时送上一些报纸、杂志或饭店的宣传册供客人消磨时光，也可以用聊天式的方式向客人介绍一些饭店的设施并视情况适当做一些不会给客人造成心理压力的饭店产品推销。确认客人是在躲雨后，也可以适时询问客人是否需要借用饭店的雨具，主动提供服务。

这是一种很好的做法，可以称得上是“智慧型”的服务，所达到的效果不仅能使客人满意，而且超过了客人的期望值，无形中会为饭店带来现实的或者潜在的经济效益。这正是我们所应大力提倡的服务方式。这样的服务技巧并非朝夕之功所能学成，而是要基于多年实践经验的积累和总结，平时注意观察客人的行为、研究客人的心理才能达到。