

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

饭店管理 案例教材

饭店管理案例教材

ISBN 978-7-5032-3855-0



9 787503 238550 >

定价:29.00元

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 湛 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,是学生亲身体会过的场景,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



永远是对的”的服务准则，摆正关系，维护客人的利益并满足他们的合理要求。从某种意义上讲，维护了客人的利益，实际上也就是维护了饭店的利益。作为管理者，在安抚客人的同时，也不能不问青红皂白，就去训斥或惩罚饭店相关服务人员，而是要尊重和理解员工，否则会极大地挫伤员工对客服服务的积极性。因为，“只有满意的员工才能产生满意的客人”。

四、讨论与思考

1. 如何理解“客人永远是对的”、“客人永远不会错”两句话的含义？
2. 对本篇几个案例中应对客人的方法你有何看法？
3. 谈谈你对“第一，客人永远是对的；第二，如果客人错了，参照第一条执行”的看法。

第二篇 “客户第一”还是 “员工第一”？

一、理论解析

假日集团创始人威尔逊（Wilson）有句名言：没有快乐的员工就没有快乐的客人。上海波特曼丽嘉饭店总经理狄高志（Mark J. DeCocinis）用三层金字塔来解释一切的基础来自于员工满意度：“从下至上依次为员工满意度、顾客满意度和饭店赢利，所以我最重要的工作就是要保证饭店的员工们在每天的工作中都能保持愉快的心情，他们的努力决定一切。”

员工满意是指一个员工通过对企业所感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态，是员工对其需要已被满足程度的感受。员工满意是员工的一种主观的价值判断，是员工的一种心理感知活动，是员工期望与员工实际感知相比较的结果。

员工满意度是指员工接受企业的实际感受与其期望值比较的程度，即 $\text{员工满意度} = \text{实际感受} / \text{期望值}$ 。员工满意度又称雇员满意度，是企业的幸福指数，是企业管理的“晴雨表”，是团队精神的一种参考。员工满意的程度包括：超出期望值满意；达到期望值基本满意；低于期望值不满意。员工在特定的工作环境中，通过其对工作特征的自我认识，确定实际所获得之价值与其预期所获得的价值之间的差距。差距大，满意度低；反之，差距小，满意度高。

员工满意度是1994年由詹姆斯·赫斯克特等五位哈佛商学院教授组

成的服务管理课题组在提出“服务利润链”模型时提出的。服务利润链可以形象地理解为一条将“赢利能力、客户忠诚度、员工满意度和忠诚度”与生产力之间联系起来的纽带，它是一条循环作用的闭合链，其中每一个环节的实施质量都将直接影响其后的环节，最终目标是使企业赢利。服务利润链表明利润、顾客、员工、企业四者之间的关系。利润是由客户的忠诚度决定的，忠诚的客户给企业带来超常的利润空间；客户忠诚度是靠客户满意度取得的，企业提供的服务价值决定了客户满意度；企业内部员工的满意度和忠诚度决定了服务价值。因此，客户的满意度最终是由员工的满意度决定的。

目前在饭店行业有“客户第一”和“员工第一”的理念。“客户第一”的理念是因为客户是我们的衣食父母，是企业赖以生存的利润来源。然而，“客户第一”的假设前提是客户完全清楚自己需要什么，企业只是充当了一个工具或渠道的作用来向客户提供产品。而客户往往并不真正知道他们要什么。“客户第一”的关键在于我们必须了解客户也是人，人是受情感影响的。人们总是更相信自己内心的期望。传统的市场调研往往忽略了客户内心的情绪、情感而导致结果并不准确。

“员工第一”的理由为员工是服务的创造者与提供者。优质服务是从员工开始的，快乐的员工才能创造满意的客户，饭店想要让客户满意，必须先让员工满意。在饭店产品高度同质化的市场中，通过服务向客户提供独特体验已经成为新的市场竞争的有力武器。“员工第一”的真实含义是：我们通过员工，向客人提供一种超越他们期望的又高于竞争对手的超级服务。员工把饭店的情绪传递到市场，影响市场对品牌的认知、美誉度，最终决定品牌的含金量。

通过上述分析，我们发现，孤立、片面地看待“客户第一”或是“员工第一”都有失偏颇。从营销的角度来看，客户第一；从管理的角度来看，员工第一；从企业战略的角度来看，两者各有侧重，相辅相成，不可或缺。员工就是我们的内部客户，我们必须要先服务好他们，让他们有良好的并积极向上的情绪，让他们一想到工作就觉得开心、快乐、喜悦，愿意并且能够在饭店的平台上不断自我成长，在工作中获得超越工作本身的价值与意义，这样他们才能把这种使命感与情感传递到对客服务中去。客人



在接触到这种情绪与情感时，才会相信饭店在广告、宣言或承诺中所讲的都是真话。换言之，我们无法相信一家既不重视也不在乎员工利益的饭店所承诺的社会责任感与使命感。

服务好内部客户——员工，让员工在工作中得到满足感、被尊重感、成就感，让他们快乐、开心，他们就会全心全意地用同样的情绪服务好外部客户——住店客人，而外部客户会通过他们的购买投票权来决定饭店的生死存亡。同理，外部客户的情绪也会影响到我们员工的感受。客户越喜欢我们的员工，员工工作起来就会越开心，越快乐，越有成就感，同时也就获得越多的物质奖励与更快的个人成长。

二、实习案例、学生启示及教师点评



某市VIP代表团团长“御赐”的贡梅

2007年7月初，我实习的饭店又一次迎来了重宾接待的时刻——接待某市VIP代表团。这是我第三次直接参与二级重宾接待。可以说，在这半年的实习中，我已经积累了比较丰富的VIP接待经验。意料之中，主管在分配工作时，直接把我安排到了1号楼的某楼层岗位上，也就是该VIP代表团团长及部分团员将要入住的楼层。这对于我来说很荣幸，但也是一份艰巨的任务。非常感谢主管对我的信任和认可，我在心里默默地许诺，一定要做到最好！

代表团到达的前两天，我就开始着手各项准备工作，我彻底打扫了楼层的每个角落，更换了所有房间的床上用品和生活用品。同时，我还和领班一起从各个渠道打听代表团的习惯和喜好，并根据他们的喜好重新摆设和整理房间。做这么多前期准备工作，我们就是希望他们到来后住得舒适和愉快。

7月5日，代表团正式入住。时值长沙炎热的夏季，对于四面环山的

饭店来说，客房里最大的困扰就是蚊虫。我们提前准备了蚊帐，但还是担心蚊子出来“骚扰”，于是，每天中午12点至13点我们都要进行驱蚊灭虫工作。按照行程安排，中午代表团都会在外面考察，暂时不会回来。考虑到代表团的身体健康，我们放弃了具有毒性的药水灭蚊，而是采取最原始的烟雾驱蚊。那几天，每到中午我就拿着一个瓷碟和主管一起游走在1号楼的各个房间、各个角落燃放“烟幕弹”，经常是等到5~6盘“烟幕弹”燃放完毕，我自己也被熏得泪眼婆娑了。虽然很辛苦，但效果很明显，没有客人向我们反映蚊虫的“骚扰”。

同时，为了弥补个别房间虽宽敞但缺乏温馨气氛的不足，我们买来五彩缤纷的彩纸，折了很多纸鹤悬挂在房间里。

对我们周到、细致并温馨的服务，代表团成员对我们竖起了大拇指，并表扬我们的良苦用心。我们顿时备受鼓舞，感到这么多的辛苦都是值得的。

代表团临走时，团长亲手提了一篮江西贡梅送给我们，再一次表扬了我们。回到工作间，我们和经理、主管一起品尝着美味的果子，甜蜜的味道伴随着感动注入了我的心田。

主管笑着和我打趣说：“小袁，你运气真好，这种好事我们都没遇见过，没想到你就遇到了。”我说：“不是我运气好，而是我们大家的努力得到了代表团的认可，我们都是幸运的，因为我们有真诚的付出！”

学生启示：对VIP代表团的接待圆满完成了，我们班组受到了饭店总经理的表扬，我们的领班被评为优秀领班，我的工作也再一次得到了领导的肯定。事后我认真地总结了自己的接待经验。除了操作技巧更加熟练外，我学会了如何提高服务质量和如何做好更加具有个性的人性化服务。在这次接待中，我们投入了很多的人力、物力，但真正能够走进客人心里的是我们服务员所做出的人性化服务。我吃到了VIP代表团团长亲自送的贡梅，带着这份鼓舞，我相信，以后我一定可以学得更多，走得更远。

教师点评：任何一项服务工作要能完全得到顾客尤其是VIP的认可，都会给员工带来最大的满足感，他们的工作热情会更高。饭店方做到了“凡事预则立，不预则废”，实习生与饭店员工做了大量细致的前期准备工作，这包括心理准备、工作准备、团队组织准备等。通过本案例，我们得到了三点启示：一是接待贵宾最主要的压力是心理上的压力，但要相



信自己有能力、有信心做好接待服务工作，这在服务工作中是十分重要的。如果没有信心，即使有再好的准备工作，也会因不自信而出现问题。二是细致的准备工作对接待任务的完成非常重要。这些准备包括客房的卫生清洁、物资用品的配备、VIP 生活习惯偏好的了解以及客房整体环境及氛围格调的布置烘托等，都要准确到位，否则，将会影响到顾客在店期间的生活、工作和整体感受。三是任何一项服务的提供都不是个人所能完成的。因此，团队或组织的力量是为顾客提供优质服务的坚强保障。VIP 代表团团长用送贡梅来表达他们对饭店服务团队工作的认可，这不是某个人运气好，而是整个团队对顾客真诚的付出感动了他们。这篮贡梅，不仅是顾客对客房服务工作的认可，更表达出对整个饭店组织服务的肯定。

案例

6

客人素质与服务策略

“五一”黄金周，长沙每个酒楼的生意都很火爆，我实习的饭店也不例外，每天都要接待很多客人，形形色色，非常辛苦。这段时间我被安排在一个餐饮包间做服务工作。一个很忙碌的晚上，我负责的包间来了一批客人，看上去是做生意的。客人落座之后就点菜、点酒，我有条不紊地进行着相关服务。酒过几巡，一位中年客人明显不胜酒力，开始叫我倒茶。我端来茶水以后，他竟然抓着我的手不放，让我陪他喝一杯。由于从来没见过这样的情况，我顿时手足无措，不知如何是好，本想用力挣脱，但是看他已经意识不清，万一闹起来，吃亏的是饭店，再说经理和领班一直告诫我们：“顾客是上帝”，不到万不得已不要得罪客人。于是我面带微笑地说：“不好意思，先生，我们饭店有规定，上班时间是不能喝酒的，否则我会受到处罚，请你不要为难我好吗？”这位客人跟没有听见一样，硬是要我喝。他旁边的客人看我无助的样子，就劝他不要为难小姑娘，但他还是置若罔闻，在推拉中我把茶杯打翻在地，摔坏了。门外的服务员听见声音，急忙将领班叫来给我解围。领班来了以后解释说：她是新来的实习

生，刚上班，很多业务还不是很熟练，希望他们不要介意。然后说，饭店规定上班时间服务员是不能喝酒的，也请他们谅解，如果硬要为难的话，饭店会坚持自己的规定，不会让步的。随后领班端起一杯茶水说：“为表歉意我以茶代酒敬各位一杯，然后再给大家打个九折，希望大家以后多来我店捧场！”客人们看到领班不卑不亢的样子，就一起劝那位酒醉的客人不要胡闹，这件事情就这样得以圆满解决。

学生启示：在饭店服务中，什么样的客人都可能遇见，在这样的情况下，维护员工的尊严是饭店应尽的职责，“不卑不亢”是员工应有的态度，只有这样，饭店才能在激烈的市场竞争中立足。通过这个案例，我深感自己虽然是一位学旅游管理专业的本科生，理论知识掌握较多，但实践能力非常欠缺，还需要在实践中不断提升自己的业务水平。

教师点评：实习生坚持按照饭店的制度办事是对的。客人饮酒过度，不尊重饭店员工，对服务人员的人格进行了侵犯，饭店管理者应该理直气壮地加以制止，这样才能真正维护饭店良好的营业秩序与氛围，维护饭店的长期利益和形象。作为管理者能够在现场调动同行客人来说服闹事的客人是最有效的方法。在本案例中，领班为了维护员工的利益，又不激怒顾客，在敬茶后又给客人进行了九折优惠，从某种意义上是牺牲了饭店利益，维护了员工利益与现场工作秩序，巧妙地拒绝了客人的无理要求。对此类情况学旅游管理专业的学生很难在书本中找到如何处理的答案，只有在实践中锻炼自己，毕业后才能在复杂的社会中立足。

案例 7

钱上哪去了

2007年6月17日，我和往常一样上中班，正在打扫1918房间时我身上的手机突然响了起来，是房务中心打来的，我放下手头的工作到员工电话处给房务中心回复，房务中心说：“2015房间要打扫。”半个小时后我打扫完1918房间，便马上去了2015房间。当我打开房门时，发现房间内没



有人且房间比较脏乱，于是按做房程序打扫，过了一个小时左右我将 2015 房间打扫完，带着一种成就感离开了。

23 点 10 分左右，我接到房务中心的电话：“2015 房间客人说他的 1000 元现金不见了，你马上过去！”放下电话我便马上跑到 2015 房间，发现房间的门是开着的，我站在门口说：“先生你好，请问你这里出了什么事？”客人一听便马上大骂起来，这时我心里有一些害怕，但还是尽量用自然的口气对客人说：“先生不要着急，我们会尽力找到你遗失的财物……”还没等我说完，就看见一个“冰红茶”饮料瓶飞到我的头上，顿时疼痛感传遍了全身。我当时傻了，但很快恢复了意识，马上进入房间在各个角落开始寻找，这时客人还在大声地嚷骂着，而我又紧张又害怕地寻找着，越发地着急了。就在这个时候，我的脑海中闪出一个想法，客人是不是在其他地方丢了钱呢，于是我对客人说：“先生，请你先喝点水，你能静下心来想一想吗？”这时客人好像有一些缓和，但还是很生气：“我就没有带现金出去，肯定是你拿的！”顿时委屈感充满了内心，眼泪在我眼眶里打转，但也意识到了事情的严重性。我便问客人把钱放在哪里了，客人说放在梳妆桌上。我记得在打扫这个房间时是看见有钱放在梳妆桌上，便一边安抚客人一边马上将这件事反映给了值班经理。过了 5 分钟左右，值班经理来到房间，向客人致歉后，适当地安抚了客人，然后马上让我把当天的交班记录拿过来，之后，值班经理又让大堂副理查看 2015 房间的开门记录，结果发现一个疑点，就是在我开门之后还有一个主管的开门记录，值班经理马上打电话向客户主管询问，最后又让大堂副理去查监控。一会儿大堂副理回复说：“有一个工程部员工在 2015 房间维修后离开了，走得很突然。”还好那个员工没走多远，就让饭店保安截住了，经调查确系那位员工所为，最后将现金如数还给了客人，客人也对他先前的举动向我道歉，顿时我的委屈变成了开心的泪水，事情也圆满地结束了。

学生启示：经历这件事后，我真正明白了当好服务员的确是件很难的事，尤其是面对生气的客人，保持冷静是最关键的。如果与客人发生正面冲突，对于解决问题不但没有任何作用，可能还会使事情变得更复杂。

教师点评：从实习生的表现来看，在客人出现粗暴行为时，一个能够站在理解客人的角度，以认真负责的态度继续给客人服务，这是非常难能可贵的。从值班经理处理整个事情的过程来看，可以说是比较成功的，一个并没有轻易怀疑自己的员工，而是采取先调查后处理的办法，对客人也给予了充分的理解。从管理角度来说，这个饭店的管理存在很大的问题。

第一，当客人投诉到客房部后，饭店应先向员工了解大致情况，由相关管理人员（包括客房部和保安部的相关人员）随同该服务员一同前往客人房间，协同调查。而不是让服务员甚至实习生独自去面对，这样做显然是不恰当的。这也说明该饭店在突发事件时的应对机制基本没有或处于停滞状态。

第二，维修人员有机会偷窃客人的钱财，而且记录显示是主管为其打开的房门，这说明房门打开之后，维修人员长时间处于无人监督的状况，为他的偷窃提供了可乘之机。客房的楼层管理存在较大漏洞。

第三，饭店人员的综合素质尤其是职业道德水平急需提高。出现员工偷窃（内盗）现象，在饭店是非常严重的事情，这类人无疑是害群之马，是绝对不能姑息的。饭店应将此事作为一个典型案例，告诫所有员工，并在以后用人进入上慎重行事。

三、本篇小结

“顾客是上帝”是饭店经常灌输给员工的思想，实际上，“上帝”是西方传统文化中具有精神层面的含义，现实中谁也不知道怎样才能使“上帝”满意，因此，我们把客人作为“老师”对待更为现实，因为只有老师才能教会你知识，只有老师在遇到服务不满意时，能够设身处地指出来，教会你改进服务。当然，对外“客人第一”是对的，饭店服务员理当充分尊重和理解客人，微笑、热情待客是饭店服务的准则。但对内要树立“员工第一”的观念，员工是直接对客服服务的，有人提出有了满意的员工才能有满意的顾客在一定程度上是对的。任何一个饭店对顾客有自己的市场定位，现在客人的素质参差不齐，有理性的客人，也有非理性的客人，饭店欢迎的是理性的客人。有的客人来到饭店，既想过一回“上帝”瘾，但又

根本不具备“上帝”的素质，饭店是不欢迎这类顾客的。

20 世纪 50 年代后期，美国心理学家赫兹伯格调查发现，人们对诸如本组织的政策与管理、工作条件、人际关系、薪酬等，如果得到满足就没有不满意，得不到满足就会不满意，赫兹伯格称之为“保健”因素；而对于成就、赏识和责任等，如果得到满足就会满意，如果得不到满足就不会产生满意感，但也不会不满意，赫兹伯格称之为“激励”因素。

员工工作满意度也是一种态度衡量的方法，测量的方法有结构式问卷法、非结构式问卷法、观察印象法、指导式和非指导式的面谈法。目前为企业所普遍接受和采纳的“员工满意度调查”的测量工具/调查方法主要有工作描述指数法（Index of Job Satisfaction），工作满意度指数量表（Overall Job Satisfaction），明尼苏达满意度调查量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire，简称 MSQ），彼得需求满意调查表，工作说明量表（Job Descriptive Index，简称 JDI），SRA 员工调查表（SRA Employee Inventory），工作诊断调查表（Job Diagnostic Survey，简称 JDS），工作满足量表（Job Satisfaction Inventory），洛克、阿莫德和菲德曼量表等。

四、讨论与思考

1. 员工满意最重要的环节在哪里？
2. 用一种方法测量员工工作满意度。

第三篇 怎样做饭店代价最低？

一、理论解析

第一次就把事情做对，代价最低。在质量管理中既要保证质量，又要降低成本，这就要求每一个人“第一次就把事情做好”（Do it right at first time），亦即人们在每一时刻、对每一作业都需满足工作过程的全部要求。只有这样，那些浪费在补救措施上的时间、金钱和精力才可以避免。要做到这一点，必须树立零缺陷管理思想。

菲利浦 - 克劳斯比（Crosbyism）在 20 世纪 60 年代初提出“零缺陷”思想。零缺陷管理思想体系可以总结为：一个中心、两个基本点和三个需要。

一个中心：指的是零缺陷管理。零缺陷管理要求第一次就把事情做正确。如果每个人都坚持第一次把事情做对，不让缺陷发生或流至下道工序或其他岗位，那么工作中就可以避免很多因处理缺陷和失误而造成的成本，工作质量和工作效率也可以大幅度提高，经济效益也会显著增长。

两个基本点：指的是有用的和可信赖的。有用的是一种结果导向的思维，我们做任何事情首先想到它有用，必须站在客户的角度来审视最终的结果是否有用。但是，如果做的每件事情都有用，也未必可信赖。因此，零缺陷管理追求既有用又可信赖的结果。

三个需要：分别是指客户的需要、员工的需要和供应商的需要。任何一个组织首先要承担的是客户。没有客户，组织就没有存在的意义。



这三个需要形成了一个价值链。因此，必须统一看待客户、员工和供应商的需要。

零缺陷管理的核心是第一次就要把事情做正确，这包含三层意思：正确的事、正确地做事和第一次做正确。第一次就把事情做对十分重要。

二、实习案例、学生启示及教师点评



点菜员轻率下菜单的后果

在饭店实习时的某一天，我负责的包厢来了很多客人，从他们的交谈中隐约得知这是他们一个比较重要的宴请。这个包厢的餐桌只能摆 10 人位，但来了 13 位客人。由于客人都是差不多时间来的，所以我加了位子又赶忙去拿酒水。那天客人的酒量都挺大的，750 毫升一瓶的红酒都是两瓶两瓶地上，但速度还是没有客人喝得快。我再一次去拿酒水回来后，看到工作台上有一盘广式东星斑没有上桌，这时另一个包厢的服务员找我说了些什么，我还没听清楚，主人就把我拉到包厢外面，跟我说，鱼的做法错了，他点的是堂灼东星斑，头尾广式蒸。因为我实习的饭店是有专门点菜员的，所以这点我也不太清楚，而客人是常客，很清楚这一点，所以他让我去把点菜员叫来。根据客人的描述，我知道点菜员就是我的领班。我礼貌地对客人说：“先生，请您稍等，我马上帮您把点菜员叫来。”然后我让别的包厢的服务员照看一下我的包厢，就去找领班。在见客人前，我把客人的投诉跟领班大概说了一下。来到包厢，我进去轻声地把请客的主人叫了出来。

请客主人在与领班的交谈中，坚持他的说法，而领班说点菜时他已经问过客人东星斑是不是广式蒸，客人说是。

在这种公说公有理、婆说婆有理的情况下，到底是谁的过错呢？

最后，领班签字把这条鱼退掉了，又重新帮客人做了个堂灼东星



斑。问题似乎是解决了，但这条贵重的鱼又由谁来埋单呢？而且直到后来销售部的人去向客人做跟踪讯问时，客人的意见还很大，并进行了投诉。

学生启示：我认为上述案例是由于点菜员与客人沟通不好引起的麻烦。作为点菜员应该知道，东星斑是一种名贵的海产品，在饭店一般的做法是广式蒸和堂灼两种，其中堂灼后的头尾可以广式蒸也可椒盐。此案例中，显然领班在问客人东星斑是不是广式蒸的时候，两个人产生了歧义。在这种情况下，很难断定当时的实际情况如何。作为一个领班，又是一个点菜员，在帮客人点贵重海鲜时，为了不出差错，服务好客人，也为了保证饭店的利益不受损害，在下菜单的时候应该要让客人确认是整条鱼广式蒸还是只有头尾广式蒸。当然很难说客人没有任何错误，但最终的损失只能由饭店方承担。

克劳斯比有一句名言：“质量是免费的。”过去质量之所以不能免费，是由于“没有第一次把事情做好”，产品不符合质量标准，从而形成了“缺陷”。

教师点评：餐厅服务员在客人点菜后，应向客人复述，在获得客人认可后，方可填写正式点菜单。贵重原料和总菜单都要经过客人的确认。贵重菜单要大声读出来，强调一下，以使客人都能听到，普通类则拿给做东者或点菜人审阅即可。目前，人们在饮食上越来越追求健康的情况下，如果餐厅点菜员掌握多方面的食品营养与养生知识，并针对客人口味要求、消费能力等因素，推荐菜肴、饮品，就能够引导客人合理消费。餐厅点菜服务中的细节很重要，点菜服务不仅会影响服务质量，更会影响上座率、人均消费额和营业利润。因此，饭店经营者要高度重视点菜服务，加强点菜培训，让点菜员学会如何配合客人科学点菜，不误点、错点，这样才能提高客人的满意度，避免纠纷发生。点菜环节也是餐厅服务员做好营销工作、提高效益的一个关键点。本案例中点菜员没有按照服务标准程序进行操作，轻率下菜单，“第一次没有做对”，给饭店造成较大损失，后果应该由点菜员承担。只有这样，下次的标准服务程序才能真正落实。



案例 9

婚礼上的风波

2007年5月20日晚上,在我实习的某五星级饭店的中餐厅北半厅,有一个中西结合的婚礼。一位意大利男子迎娶一位漂亮的中国姑娘,宴席是10桌。一般婚宴,我们都会为客人提供蛋糕模型,以方便他们合照留念。而这次客人预订了一个1米高的真蛋糕,照相后由服务员暂撤回后台,客人要求宴会进入尾声时把蛋糕切分好上桌。当天所用的酒水有香槟、可乐、芬达、红酒、白酒和啤酒。香槟是宴会开始前用来营造气氛的,而啤酒是规定了数量的,每桌3瓶,总共30瓶。

宴会结束后,这对新人到大堂副理处投诉,投诉了许多方面,造成了比较大的不良影响。投诉的内容有以下几个方面:

第一,上菜的速度太快,两个小时不到就把宴会所需的菜肴和点心全部上齐。

第二,没有当着客人的面开香槟。

第三,蛋糕切分不美观。客人要求蛋糕是每人一份上,而服务员是按每桌一大份上的。

第四,服务员未经客人的同意就私自将客人没有吃完的蛋糕打包。

第五,宴会订单上标明有啤酒,可是在整个过程中却没有看到啤酒。

饭店方十分重视,经过调查,认为造成这起投诉的原因是多方面的。主观方面,因为当天当值的班长是新上任的,对于宴会的一些程序还不是很熟悉,在宴会开始前没能和主人好好沟通,从而开香槟的时候没有告知客人。对于分蛋糕也没有征询客人的意见,只是想当然地去做。另外,一个很重要的方面,就是中西文化之间的文化差异。西方人对于宴会细节很讲究,比方说吃饭,他们不像中国人那样快,一般所需的时间比较长,要慢慢去享受。关于啤酒的投诉,是因为服务员没有按照要求上啤酒,而在宴会过程中将啤酒换成了软饮料,但是没有告知客人。

最后的处理结果是：饭店的餐厅经理首先向客人致以诚挚的歉意，并给客人的账单以九折优惠，还送给客人一张VIP卡。中餐总监亲自带着巧克力、水果和鲜花到客人所住的房间登门道歉。由于客人坚持说没有看到啤酒，也没有看到啤酒换成的饮料，所以饭店退还了客人30瓶啤酒的钱，此开销由当天领班赔偿一半，部门赔偿一半。对于当值的领班，饭店进行了批评教育，并签发了违纪违规通知书，减发其当月的浮动工资。事后，饭店对员工进行了严格的培训，以防类似情况发生。

学生启示：在对客服务中，管理者和客人之间的沟通十分重要，沟通不好就会造成投诉。而且，一定要了解不同顾客的不同需要，要在标准化的基础上提供个性化的服务。而服务员则一定要按照规定的程序来提供服务。在餐饮服务中，一旦做错，往往没有弥补的机会。了解客人的文化背景也是饭店服务中的重要内容。

教师点评：本案例反映出三个方面的问题：

一是宴会管理程序不严格。如果按照常规宴会管理程序操作，即便当值领班经验不足，这类事情也不至于发生。

二是人力资源管理不到位。素质、技能与岗位对等是人力资源管理最基本的要求。

三是培训存在缺陷。员工对主要客源国的文化背景缺乏了解。

本案例只是从表面对事件进行了处理，并没有从管理根源进行解决。



客人退房，客房清理误报

2007年6月20日，我实习的饭店2022号房王先生在退房时，前台服务员向其报收银详单，上面称王先生动用了房间内的威哥王和蓝嘴白沙各一盒，为此王先生提出质疑，并要求饭店进行复查。稍后，服务员又报蓝嘴白沙没动用。客人对服务员前后所报结果产生怀疑，因而拒绝买2022号房的酒水单。



后查明, 2022 号房原本没有配蓝嘴白沙, 因客房服务员在交班时不清而导致误报, 对此该服务员已向王先生致歉, 并且威哥王由该楼层服务员赔偿。

学生启示: OK 房在报出之前必须保证客用品配备齐全, 当班管理人员也要进行仔细检查, 合格后方可通过。若确因客观原因配不齐全的, 各班次应严格按规范做好交接, 服务员在查房之前一定要认真阅读交班本, 要避免忙中出错。

客人退房后, 服务员应及时检查房内有无客人遗留物品。若发现有, 应立即通知大堂, 送还给客人; 同时, 要查看房间内的酒水情况, 若有问题, 及时报告收银处; 还要查看房间内的设备是否完好, 各种物品是否齐全(一次性物品除外), 有问题及时报告领班或主管。检查完后, 要立即通知清洁班的服务员进行清扫与布置, 以备出售。

教师点评: 此案例的错误是低级错误, 在我国饭店实施标准化管理以来, 一般不会出现这种错误, 除非服务人员没有进行培训就直接上岗。如果一个饭店发生此类情况, 说明管理太差。值得一提的是, 饭店既然把“顾客是上帝”作为经营理念, 那么, 最基本的前提就是相信客人。客人在离店时, 要先问清客人是否动过房间内的付账物品和是否有签单消费, 再根据检查情况进行核对, 一般不会出现此案例中发生的情况。目前国际上高星级饭店对客房物品完全由客人说了算, 即相信自己的客人。

饭店客房部和前台部两个部门必须完全掌握饭店可出售的客房产品的状况, 前台部应在客人未到达之前尽早将客房的分配安排通知到各相关部门。依照接待流程, 相关部门要在客人入住前填补好客房内各种物品、欢迎信或礼品, 检查房内的设备, 调试房内的温度, 对卫生间各用品及设施都要落实到位。作为饭店, 只有客房产品及设施设备合格完善才能使入住者真正成为饭店的忠实客人。客房部应建立完善的查房管理制度, 提高服务员查房的速度和质量。查房是保证房间卫生标准和保证房间良好运行状态所必需的管理手段。通过查房, 不但可以保证客人的满意度, 而且可以改变员工不规范的工作习惯。饭店领班要加强对结账房的检查, 尽可能减少在管理环节出现的漏洞。

三、本篇小结

目前许多饭店把追求“零缺陷”作为企业的一个长期质量目标，而要达到这一点，就必须努力把每一件事第一次就做对。饭店为了确保服务质量，各种质量检查很多，有的人错误地认为服务质量是检查出来的。其实服务质量绝对不是检查出来的，从过程管理的角度来看，服务质量应该是设计和生产出来的。懂得这一点，就会明白为什么有些饭店的管理人员一大堆，而且整天很忙，可服务质量却一直未见提高。服务质量管理高度成熟的饭店里的每一位员工都是质量人员，饭店的每一个人都对服务质量负责。当饭店的服务质量水平达到了“零缺陷”，即使偶尔出现一些服务质量问题，相关人员也会很快解决。饭店服务要想真正做到“第一次就做对”，还必须满足两个前提条件：一是要有精心的服务质量策划，这是“第一次就做对”的基础和前提；二是员工必须全身心地投入，要做到这一点，与员工的素质、饭店企业的文化水平以及员工对饭店的认同感都有很大的关系。饭店只有把员工看成是企业的主人，员工才能真正认同饭店的目标，也才能真正做到全身心的投入。要想把“第一次就做对”真正落实，还要制定服务工作标准，按所制定的标准去做，这是具体落实“第一次就做对”的一个起点和关键。要提高饭店服务质量，就必须制定严格的服务质量标准和服务流程，这是保证饭店服务质量的基础。

对于饭店的管理过程而言，要把一些达不到“第一次就做对”的项目可按“供应商的问题”、“服务过程中产生的问题”或“服务设计的问题”等进行分类，然后着重解决。目前饭店的员工都是很敬业的，他们为了完成任务经常加班加点。问题是有许多人已经太久地沉迷于习惯性思考，总是习惯于上级的检查，许多服务质量是应付检查而做的，从没有想到服务工作就是去做对的事情，做对就是做符合要求的事。我们不仅可以把事情做对，而且还可以第一次就把事情做对，第一次就把事情做对才是最经济的经营之道。



四、讨论与思考

1. 你认为怎样才能第一次就把事情做对?
2. 从管理角度来看, 第一次就做对的难点在哪里?



第四篇 饭店内部服务质量与 外部服务质量哪个重要？

一、理论解析

美国家乐氏（Kellogg）于1995年对“服务包”概念给出的解释是：由有形和无形两方面组成是服务包唯一的特点，服务包的优劣用有形和无形因素中满足顾客的程度来描述。美国的詹姆斯 A. 费茨西蒙斯等于1998年提出另一概念，认为服务包是关于服务的性质，甚至某一行业具体服务也是由支持性设施在内的辅助物品实现的显性和隐性利益构成的“包”（service package）。通常服务包由四部分构成：支持性设施：提供服务前必须到位的物质资源；辅助物品：顾客购买和消费的物质产品；显性服务：可以用感官觉察到的，构成服务基本或本质特性的利益；隐性服务：顾客能模糊感到服务带来的精神上的收获。形成完善的服务包是提供优质服务的保证。

外部服务是指饭店内部员工对进饭店消费的顾客提供的服务，而内部服务是指给饭店内部员工提供的服务，通常指饭店内部相关部门之间提供的服务。所谓外部服务质量就是指饭店为外部客人所提供的各种服务的质量，而内部服务质量是指饭店内部组织活动的效率和质量。二者的关系密不可分，只有有了良好的内部服务质量，才可能有令顾客满意的外部质量。饭店各个职能部门之间的相互服务质量越高，员工之间的相互服务质量越高，外部服务质量也越高。员工的工作满意度、敬业爱岗精神等都会影响饭店的外部服务质量。因此，要提高饭店整体服务质量，必须要明确



部门和员工的工作任务，科学评估与指导部门与员工的工作，增强员工的工作满意感和提高员工的工作满意度。

二、实习案例、学生启示及教师点评

案例

失灵的取电板

2007年6月20日晚8点左右，王先生拿着刚从前台领到的1815房卡来到18楼。当王先生打开房门后，习惯性地 will 房卡插向取电板，却发现取电板的外壳已掉在自己的脚下，王先生是该饭店的常客，对饭店客房内的设施设备非常熟悉，于是他习惯性地按电灯开关，此时房间内的电灯亮了，王先生马上恼火起来。因为这是不正常的，房卡没有插在取电板上是不应该有电的。王先生马上打电话到房务中心要求换房。当时我正好值班，负责16~18楼的客户服务，于是房务中心要求我过去了解一下情况。“你好，服务……”话还没说完，房门已打开，王先生一见到我就劈头盖脸一顿责问。我认真地听他把话讲完，然后仔细地观察了一下现场，再结合他的叙述，我瞬间明白，这其实是一间维修房，而且工程部曾派人修过取电板，因为某种原因没有修好，他们没有通知房务中心，才发生了刚才的一切。我马上向王先生道歉，并立即打电话通知房务中心和前台说明情况，建议给王先生马上换房间。前台很快同意将1815换到1620。这时王先生的情绪才稍微平静下来，但仍有怒气。此时他向我讲述了两年前他在我们饭店遇到的两件不愉快的事情：一件是他的朋友来拜访他，当时是雨天，不慎将地巾踩脏，饭店以不能清洗为由要求王先生全价赔偿，最后大家不欢而散；另一件是由于领班查房不慎，将一瓶已开封的洋酒算在王先生账上，以至于总经理出面才得以解决。至此，我才明白王先生刚才为什么那么生气，其实是前几次事情没有得到很好解决才使积怒一齐爆发。几分钟后礼宾员将房卡送来并亲自送王先生到1620房间，此事才算平息。



学生启示：从此案例可以看出，出现这种情况的主要原因是工程部、前台、房务中心相互沟通不畅，导致房态信息出现错误，将维修房出售给客人。如果工程部能将维修后的结果通知房务中心，房务中心再通知前台，这种事情便不会发生。另一个深层次的原因是饭店对自己的失误没有深究，对客人的投诉没有及时、认真地予以解决，导致客人对饭店心存不满，一旦服务有不周到之处，便会引起强烈的反应。因而我觉得，一家高星级饭店规模达到一定程度后，应注意平行沟通，即饭店各个部门之间要协调合作，互通信息，将投诉消灭在萌芽状态；另一方面便是饭店要有处理投诉、反馈宾客意见的机构，以便及时有效地解决问题，不断完善服务质量。

教师点评：该实习生在处理这件事时表现出饭店职业人的稳重和老练，处理问题很有条理，分析也比较到位。该饭店的问题除了以上提到的很中肯的几点外，还可能存在制度的缺失或执行不力的问题，比如客人提到的不愉快的住店经历，一个是赔偿制度过于死板，执行过于教条；另一个是查房失误，引发矛盾。而且，既然该客人已多次入住，饭店就应该有他的历史档案，不能一错再错，激发矛盾。

案例

12

迟到的主菜

这天中午从饭店8号包厢里传出阵阵笑声，原来是某公司员工在此聚餐。人到齐后，客人开始点菜，点的主菜是一道刺身象拔蚌。

几分钟以后，其他菜陆陆续续开始上了，当菜大概上到一半的时候，客人发现主菜还没上，就催促服务员快点上主菜。于是服务员就通过包厢内部电话催促传菜部通知厨房快点做主菜。其他菜还是继续上了桌，然而就是不见主菜的影子，期间，服务员又催了两次。客人开始嘀咕了：“其他菜都上了，怎么还不见主菜呀？”还有客人抱怨道：“到现在还没上主菜，要不就退了。”服务员自然也是很着急，跟客人道歉并解释说这



道菜要保证新鲜，是现做，时间可能要稍微长一些，并跟客人说马上就会上，然后托另一名服务员帮她看会儿包厢，自己将这个情况报告了主管。主管立刻去厨房看到底是什么原因，因为按道理说是不会出现这种情况的。当她到厨房询问厨师长时，才得知原材料还在路上。原来当厨师拿到这张菜单时，发现做这道菜的原材料不够用了，所以就报告财务部要求赶快进货，而财务部进货时又得知以前的进货点正好也没有这个原材料了，只好另找其他的进货点，所以弄来弄去原材料现在还没有到。主管一听就蒙了，“怎么不早点准备，或早点说没有这个原材料呢？现在才说，客人都生气要退菜了。”这时，原材料终于送过来了，厨师赶紧接过来做这道菜。主管马上来到客人面前，跟客人道歉并亲自为客人服务。过了几分钟，菜上来了。主管亲自为客人分菜，客人心中的不快平息了一些，然而客人此时已经没什么吃的兴致了，只是尝了两三片付了钱就走人了。

学生启示：虽然菜最后上了，客人也付了钱，但是客人吃得并不尽兴，并对饭店产生了不好的印象。究其原因，总的来说，和饭店原材料的准备不充足、供货渠道的单一和各个部门各个环节的协调不够等有关，饭店应杜绝此类现象的再发生。

教师点评：饭店服务是一项整体服务，需要各个部门的沟通与协作，否则，整个服务将无法顺畅地运转，最终也会影响到顾客对服务和饭店的整体评价。案例中，至少以下几个环节存在沟通不畅的问题：

一是厨房与原材料采供部门缺乏沟通或沟通不畅。如果厨房在每天上班之前把该用的原材料使用情况统计好，并及时通知采供部门，就会杜绝问题的产生。

二是厨房未及时与餐厅管理人员沟通。如果厨房及时将情况跟餐厅工作人员说明，餐厅再去跟顾客协调解释，也不会导致顾客的苦等和最后的扫兴而归。

三是饭店采供部门与供货商之间缺乏有效的信息沟通。如果采供部能同时与多个供货商保持有效的合作与沟通，也不至于临时再匆忙寻找替代供货商。

显然，案例中的饭店在经营中存在着沟通管理方面的问题。有效及时



的沟通不仅能保持经营管理信息的畅通，而且能提高服务工作效率，在第一时间给顾客提供快捷、准确的服务，从而赢得顾客的好感与信任，最终收获顾客忠诚。

案例 13

鲍鱼没有了，请客人换菜

一天，我服务的包厢来了四位客人，他们衣着讲究，看样子像是做生意的，且手持我们饭店的“财富卡”，显然是我们饭店的常客或重要客人。在用餐过程中，主人说：“我要加一份红扒大鲍鱼，你们把味道做得好一点，样子好看一些。”同时转身对其他三位客人说：“这道菜很好吃，价格不低，你们一定要尝尝。”于是我打电话给点菜员，报上自己包厢号以及所加的菜肴名字。点菜员说：“好的，稍等，菜马上上。”可是过了半个多小时，客人已经喝了不少酒，菜还未上桌，就有点不高兴了。“服务员，这鲍鱼怎么还没上，是不是让我亲自去拿？”于是，我又打电话给点菜员，点菜员的回答是：“这道菜没有了，叫客人换别的菜吧。”面对这种情况，我只好礼貌地对客人说：“对不起，先生，您点的红扒大鲍鱼没有了，给您换一道菜可以吗？”客人一听勃然大怒：“换！现在才说换，早干吗去了，这都半个小时了，让我们等了这么久，这让我太没面子了。”此事最后以饭店向客人赠送一份大盘水果收场，但客人依然很不开心。

学生启示：在这个事件中，作为服务员的我和点菜员分别犯了两个错误。点菜员的错误：一是作为点菜员，她没有及时了解厨房各区域菜式原料备货情况，在不知道是否有这道菜的原料的情况下，她不能盲目答应服务员的加菜，应待确定后再通知服务员是否加菜；二是后来点菜员发现无货时，没有第一时间告知服务员，致使服务员没有及时告知客人，引起客人的不满。作为服务员，我的错误一是没有做到及时催菜：一般一道菜的出品时间为8~10分钟，服务员在通知点菜员加菜时，就应记下时间，



待 8 ~ 10 分钟后仍未见上菜, 就应主动打电话至划菜口, 这样才能及时发现有无此菜, 从而跟客人解释, 不至于半个小时后才发现, 这样也可以将错误减小到最低程度; 二是我在语言用词上未注意技巧, 未作出将事情朝有利于顺利解决的方向解释, 导致客人不满情绪加深。也许换个方式向客人解释, 可能效果就完全不一样了。如“先生, 实在对不起, 广东师傅说, 我们饭店最近进的鲍鱼不是很好, 我们不能把这种鲍鱼做给您吃呀, 尝尝辽参怎么样, 味道一定不会让您失望。”这样一来客人会舒心一些, 认为饭店是在为自己的利益着想, 从而对饭店产生信任, 就不会执著于原来点的菜肴了。

教师点评: 饭店服务是一项各个环节都必须环环相扣的工作, 否则, 只要其中一个环节出现问题, 其他环节就会跟着出问题, 以致整个服务都会无法完整地进行下去。

案例中, 以下服务环节出现了问题:

第一, 点菜员与厨房的沟通这一环节出现了问题。在没有确认厨房原材料是否充足的情况下就贸然答应包厢服务人员的点菜要求, 这是非常不专业的行为。

第二, 包厢服务人员与点菜员之间的沟通这一环节出现了问题。首先, 点菜员在发现厨房没有做菜的原材料后, 应及时通知包厢服务员, 以便在第一时间跟顾客解释, 请顾客更换菜品。同时, 包厢服务员在顾客等待的同时也应主动向点菜员了解菜品准备情况, 以便及时发现问题。如果这样做了的话, 就不至于造成让顾客等待半个小时后却被告知无菜的那种失望, 从而将由工作衔接的失误所造成的顾客不满降低到最低限度。

案例中, 顾客虽然没有进行强烈的投诉, 但对服务的不满显而易见。这提醒我们, 饭店服务不是某个员工的个人行为, 而是整体行为。顾客对服务好坏的评价从表面上看似乎只与为他服务的员工有关, 但实际上却与整个饭店、与服务流程的各个环节紧密相连。一个环节出问题, 会影响到整个服务的完整和完成, 也会影响到顾客对整个饭店服务质量、服务效率、服务管理等方面的评价。因此, 我们在实际工作中要重视服务过程的每个环节, 使各个环节紧密相扣而无疏漏, 从而使服务真正做到完美无缺。



婚宴上的尴尬

一天，我实习的饭店中餐厅最大的包厢里有一个 11 桌的婚宴，每桌菜肴价值 2000 元，属于十分重要的接待宴会。当宾客陆续到齐后，菜肴开始上桌。正当服务员们忙着上菜的时候，位于最中间的主宾席一阵骚乱，新娘家的老舅舅突然要离席而去，不知原因的服务员赶紧上前询问。只听老人家气愤地红着脸用本地方言向旁边的人说着什么，从语气中可以肯定是不好的事。这时服务员发现大滴大滴的水珠正从桌子上方的空调口掉下来，正好落在这位老人的碗里，服务员此时明白了老人正在说的一切。服务员赶紧用一个水桶接住。由于天花板很高，要堵住出水口得用梯子，需让工程部的人员来花时间修理。这时其他服务员、宾客也都围了上来，包厢里顿时乱成一团。新郎见状赶紧让服务员把经理找来，想换个地方。餐厅领班接到投诉后，立刻订了一个单独的包厢，并去安抚客人，客人这才同意继续待在饭店。婚宴结束的时候，新郎以此事为由拒绝付款。后经餐饮部经理出面，送上客房打折卡才平息了此事。

学生启示：

1. 饭店工程部是饭店的保护伞，是饭店得以发展的保障部门。此次事件，工程部有着不可推卸的责任。工程总监应建立健全本部门的组织机构和管理运行模式，制订设施设备及建筑装潢的预防性维修计划、更新改造计划，且督促执行，从而有效地保障饭店设备设施、建筑装潢始终处于正常、完好的状态，安全经济地运行。

2. 制订员工培训计划。定期对员工进行业务技能、服务意识、基本素质的培训，努力把工程部建成一支高水准、高效率、高服务质量的队伍。

3. 饭店全体员工都应该学会危机处理知识。当意外发生时首先要做到的是自己不要乱了阵脚，要及时安抚客人，仔细聆听客人的问题和投诉，



然后逐级反映到上级。饭店在必要时要做出合理的让步,因为“客人永远是对的”这种思想理念是服务业赢得客人的法宝。

教师点评: 结婚是一个人一生中最难忘、最值得回忆的事情,每个人都希望自己的婚宴办得有特点、有意义,酒宴服务尽善尽美,让人难以忘怀。在高星级饭店举办婚宴,主人追求的就是一种高雅的环境、舒心的气氛、优质的服务,以便留下最美好的回忆。然而本案例中由于餐厅桌子上方的空调滴水使婚宴陷入了尴尬和混乱,影响了客人的情绪,招致客人的投诉,并以此为由拒绝付款。虽然餐厅领班、餐饮部经理及时妥善地处理了事故,但还是给饭店带来了一定的经济损失和名誉上的负面影响。此事给了饭店管理人员一次深刻的警示。

饭店的服务质量大体分为有形产品质量和无形产品质量两个方面,前者主要表现为设备设施、装饰风格、环境特色和实物产品的质量,后者主要表现为服务态度、礼貌礼节、仪容仪表、语言动作、清洁卫生、服务操作所反映出来的价值高低,两者相互依存,缺一不可。其中设备设施是饭店营运的动力,也是提高服务质量、提高工作效率、增加利润的安全保障,有缺陷的设施设备是不可能让客人满意的。而现代饭店的许多管理者重视后者居多,往往忽视或不太重视对前者的管理,时间一长,饭店的运行成本必然相对增加,服务质量停滞不前,甚至相对减弱。由此可见,饭店设施设备能否安全经济地运行、建筑装潢是否完好,关系到饭店的发展。一旦设施设备出现问题,给饭店造成的经济损失是无法估量的,顾客对饭店的服务质量和形象也会大打折扣,这叫“得不偿失”。

本案例中,有关部门对设施设备的日常检查不到位,导致了婚宴空调滴水事故的发生。

作为饭店的管理者和全体员工,决不能忽视对设备设施的维护、保养和管理。饭店应建立一套健全完整的维护管理制度,重视并加强对设施设备的日常检验,及时维修与保养,以保证饭店设施处于正常、完好状态。只有爱护好它、维护好它、管理好它,才会给饭店带来较好的经济效益和社会效益,使饭店面对顾客永远都是全新的感觉。



三、本篇小结

服务质量是饭店永远关注的话题。提高服务质量，提升自身的竞争力，是饭店在激烈竞争中取得相对优势的最为直接的途径。从根本上来说，服务质量是饭店生存与发展的基础，饭店之间的竞争，本质上就是服务质量的竞争。不断提高饭店服务质量，以优质的服务质量赢得顾客的忠诚，以质量取得良好的经济效益和社会效益，是每一家饭店发展的必经之路，也是所有饭店管理者共同努力追求的目标和日常管理的核心工作。由于饭店服务质量的构成具有综合性、评价具有主观性、内容具有关联性以及显现的短暂性和对员工素质的依赖性等特征，因此要求员工在向顾客提供服务时应具有全局观念、系统观念，各个部门之间应通力合作，彼此协调，关注好服务过程中每个环节的衔接，这样才能向顾客提供品质稳定和具有真情实感的产品与服务。饭店只有建立起整体服务质量管理体系，向全体员工进行整体服务质量教育，采取有效的全面质量管理办法，并对服务质量的各个环节加以有效控制，最终才能超越顾客期望，提供令顾客满意的服务。

四、讨论与思考

1. 请用服务包解释饭店经营环节对服务质量的影响。
2. 请设计一套内部服务质量管理方案。



第五篇 个性化服务与标准化服务 有高低之分吗？

一、理论解析

饭店服务标准化与个性化既相互区别又相互依赖、相互转化。服务的个性化是服务的标准化的必要准备，服务的标准化巩固了个性化服务中取得的成果，并为新的个性化服务开拓道路。

要达到服务个性化的要求，首先要有很好的标准化服务作为前提和基础。个性化服务与标准化服务是相互促进、相互转化的关系。个性化服务必须以标准化服务为前提和依托，前者源于后者，同时高于后者。没有规范服务的基础而去奢谈个性服务，无疑是舍本逐末，缘木求鱼。如果只停留和满足于规范服务，不向个性服务发展，饭店的管理和质量是难以上台阶的。

饭店星级不同，其服务的标准化与个性化侧重点不同。个性服务和标准服务，对不同级别的饭店的要求也是不一样的。一般来说，低星级饭店注重规范服务，打好基础，然后在这个基础上进行个性服务；高星级饭店则在规范管理的基础上，应强调个性服务，努力做到优质、高效，提高饭店服务质量，从而增强产品的竞争力。

对于一些建立在标准化基础上的、比较成熟的个性服务，可以逐步建立适应个性服务要求的规范，即个性服务的后（继承并加以变革）标准化。标准服务要向个性服务发展，随着整体服务水平的提高，一些比较成熟、有

规则的个性化服务的内容可以纳入标准服务的范畴。这就要求对个性服务搜集整理，然后进行系统规范，使其成为饭店服务的标准之一。在此基础上，还要进一步发掘新的个性化服务，推动饭店服务不断迈上新的台阶。

标准化服务注重的是规范和程序，个性化服务强调服务的灵活性和有的放矢。饭店的标准化是一项系统工程，它由环环相扣的各个环节构成。饭店服务的标准化强调整体的形象和效率，个性化提倡主观能动性和效益。以“人”为经营对象的特殊性质决定了饭店业整体形象的重要性。服务的标准化使整个饭店的工作像工厂的流水线那样井然有序地运转，保证了接待工作环环相扣，正常进行。效率是服务定量标准的主体，可以说，没有时间标准的规范就不成其为规范。个性化服务提倡的是更为主动的服务和饭店的效益。如果从眼前的经济利益来看，个性服务花费的劳务成本远比标准化服务来得高，但它可以换取饭店良好的社会效果，由此可以获得饭店的长远利益。标准化服务需要鲜明的组织与群体观念，要求有强烈的责任心和严谨的工作态度。个性化服务具有浓厚的感情因素，要求有更强的情感投入。饭店制定了服务的标准、规范和程序后，就必须要求服务人员在服务过程中严格执行，以确保整个服务过程的连贯性和完整性。有了饭店服务规范和标准化操作，并不等于有了一流的服务，服务人员只有把自己的感情投入到服务中去，真正把客人当做有血有肉的人，真正从心里理解他们、关心他们，才能使自己的服务更具有人情味，让客人倍感亲切，从中体会到饭店高水准的服务。

二、实习案例、学生启示及教师点评

案例 15

素质决定服务水平

2006年4月27日，西餐厅实习生服务员小V值早班。六点半刚刚把自助餐（buffet）准备好，一个韩国中老年团就来到了餐厅。



小 V 迎上去,微笑着用韩语说:“欢迎光临。”客人先是意外地望着她,后来都不约而同露出由衷的微笑。小 V 在学校时,对外语的学习比较重视,因为她知道将来自己所从事的工作要应对各种不同语言的客人。她除了掌握英语,还利用业余时间努力学习韩语。这回可派上用场了。

当时韩国团的导游并没有来,餐厅里原本没有人能听懂韩语,可现在有小 V 当“翻译”,一切事情就容易解决了,沟通没有障碍,客人吃起饭来也舒心多了。有位客人喝白开水,需要加带冰的矿泉水,小 V 很快送到他手上。有位客人围着 buffet 转了一圈,问遍了所有的菜,小 V 都微笑着一一为他解答。最后客人选择了一份长沙的特色炒粉,小 V 更是为他详细地介绍了一番,并为客人配了一碟他想要的芥末,韩国大叔非常高兴。后来在席间服务时,有两位大婶向小 V 询问长沙的风光特色,小 V 也耐心地做了推荐。

送走客人后,小 V 在收拾餐桌时,发现有位客人忘了带走包,里面还有大量的现金,于是她马上向领班报告,领班觉得语言不通,说直接交到前台接待处就行了。出了西餐厅还没走到前台,小 V 想,游客要是发现丢了有那么多钱的包肯定很着急,望望大厅里那个韩国团还在候车,她想交到前台,但他们语言不通,还要几经周转联系到导游才能把包还给失主,搞不好车来了韩国客人走了,最后又麻烦又误事。于是小 V 索性径直走到客人们身边,用不是很流利的韩语问道:“打扰了,请问刚才在西餐厅,是哪位忘记把这个包拿走?”客人们看过后,都认了出来,说是一个叫京淑的阿姨的。有一位客人一边激动地说,一边准备过来接包,小 V 把手往后一背,行了个礼说:“对不起,请问京淑现在在哪里?”正在这时京淑从客房找包下来了,经确认之后,让京淑取回了包,京淑脸上写满了感激之情,随即拿出 200 元人民币,要表示感谢,但被小 V 婉言谢绝了。这时候导游和大堂经理过来,大家纷纷夸小 V 素质高,是个人才,他们回韩国以后都会告诉亲朋好友来长沙就住该饭店!

学生启示: 通过小 V 的言行,我受到了如下的启发:

第一,高档饭店的服务员应努力提高自身各方面的素质,尤其是要多掌握一些主要客源国的基本语言。小 V 利用业余时间去学韩语,突破了与韩国人交流的语言障碍,自然而然地提高了服务质量。



第二，饭店的作用除了为国外游客提供住宿之外，还是一个展示文化、进行文化交流的窗口。因此当外国客人向服务人员问及有关问题的时候，服务人员要耐心地去解答，要认识到自己的形象不仅代表了饭店，而且代表了国家。

第三，服务员很多处理事情的技巧都体现在一些细微处。小V因包的事情问过客人之后，没有把包立即交给只有过一面之交的其他客人，而是一直等到失主本人并确认之后再交还包，避免了以后可能引起的不必要的麻烦。

教师点评：本案例中的实习生小V采取了换位思考的方法，将客人遗忘的包在最短的时间交到了客人手中。当实习生小V在收拾餐桌的时候，发现有位客人忘了带走包，从标准化服务来看，处理的程度先是向领班报告，然后直接交到前台接待处，这些小V都很容易地做了。由于小V采取了换位思考的方法，她没有交饭店前台接待处，而是利用自己的语言优势，在第一时间直接交还客人，体现了超越客人期望值的服务。如果小V完全按照标准化的服务程序进行，可以保证客人物品的安全，但可能会耽误旅行团的行程。

语言沟通能力是旅游服务人员的基本素质，因此，旅游管理专业有“半个外语专业”的称呼。随着全球一体化进程的加快，中国必将成为世界主要旅游目的地，多样化的文化和语言势必成为我们服务管理过程的障碍。目前大学外语教学主要侧重于英语，大学体制与教育的刚性总是落后于实际需要，针对不同客源国的语言之多，大学很难在短时间满足旅游服务企业的需要，这种教育与社会需求的脱节长期困扰着我们。为了解决这一问题，我们将第一课堂、第二课堂与第三课堂有机结合起来。针对湖南旅游主要客源国为韩国和日本的情况，在课外举办了免费韩语和日语培训班，并根据实习检查与行业调查，及时调整培养方案，以满足日益变化的社会对人才的需求。从本案例来看，我们的人才培养模式是成功的，我们的学生在饭店进行实习，能够利用第二课堂所学知识，为饭店客人提供超值服务。

本案例有三点值得我们旅游教育界关注：一是大学教育应围绕社会需求，调整人才培养方案；二是饭店的标准化服务与个性化服务是可以有机



结合在一起的，只有有机结合才能提供超值服务；三是服务人员在服务过程要进行换位思考，客人在享受服务时也要换位思考。

案例

16

“1207”的祝福

12月7日，外国客人史密斯先生入住某饭店。接待员小张核验客人护照时发现，客人生日是1949年12月7日，便特意为客人安排入住了1207房。小张快捷地为客人办好入住手续，在把房卡递给客人的同时，微笑着说：“Happy birthday to you！”客人感到非常惊讶，当客人拿到房卡后，惊喜地发现房号正好与他的生日相同，他露出惊喜的表情并再次表示感谢。

学生启示：虽然这只是一件小事情，但会极大地感动客人，让客人感到他在员工眼里是备受重视的。没有一个顾客不希望受到员工的特殊对待，而这个特殊对待的给予要求员工要时时留意顾客的任何信息，保持职业的高度敏感，做有心人，只有这样，我们才能提供令顾客满意和惊喜的服务。

教师点评：零售业先驱马歇尔·菲尔德曾经说过：“给顾客出乎预料的惊喜，让他们体验愉快的服务经历，这是最能赢得顾客忠诚的办法。”在前台接待中，通过客史资料来创造惊喜一刻的服务，会使客人感受到备受关注的服务氛围，使其能够成为我们忠实的回头客。

饭店服务是一种需要细心和留心的工作。它要求我们员工每时每刻都要对顾客的信息和一言一行保持高度敏感，捕捉并读懂这些言行举止和信息所包含的具体意思，只有这样，我们才能为顾客提供令其惊喜的服务体验和消费经历。案例中员工通过查验顾客的身份证件获得顾客的生日信息，并给顾客安排了与其生日日期相同的房间号，送上了别具一格的生日祝福，给客人留下更深刻的印象和惊喜的住宿经历，说明我们的员工是个有心人。当然，我们在祝福客人生日的时候，可以有更多的形式来给客人送上惊喜，要好好探究。常见的形式有送花、送果篮、送贺卡、送蛋



糕等，而为客人送上生日幸运房号真是一种温馨的另类祝福。饭店在对客服务营销中，不仅服务内容的创新十分必要，而且创新服务形式也显得很有必要。因为这不仅是优质服务的体现，更是个性化服务的要求。饭店应在这方面加强研究，也要求我们员工时时处处做有心人，尤其要对住店客人的信息加以留意，同时加强营销形式方面的挖掘，用新鲜的销售形式和丰富的服务内容来征服顾客，俘虏顾客的心，从而使之成为饭店忠实的顾客，最终获得市场竞争的优势。

案例 17

意外的惊喜

那天，王先生来饭店宴会部 VIP 包厢宴请客人，刚走出电梯，迎宾小姐就走上前来：“王先生，欢迎您再次光临，您还是坐上次那个包厢吧。”王先生听后十分惊讶，露出欣喜的神色，因为他只在半年前到这里吃过一次饭。点酒水时，王先生刚要说，服务员就非常亲切地问：“您好！王先生。您是不是喝王朝 95 干红呢？”王先生更为惊讶了，服务员又怎么会知道他喜欢喝这种酒呢？其他客人也对此产生了浓厚的兴趣，服务员说上次也是点名要喝这种酒的，王先生一听十分高兴，觉得很有面子，这顿宴席气氛十分融洽。送走客人后，王先生专门走回来向宴会部表示感谢。

学生启示：美国一位学者曾经说过：“一种既简单但又最重要获得好感的方式，就是牢记别人的姓名。”姓名是一个人的标志，人们由于自尊的需要，总是最珍爱它，同时也希望别人也能尊重它。在人际交往中，当曾与你打过交道的人再次见面，如果对方能一下叫出你的名字，你一定会感到非常亲切，对对方的好感也油然而生。

教师点评：美国学者戴尔·卡耐基在《人性的弱点》中有这样一句话：“记住人家的名字，而且能轻易地叫出来，这等于给别人一个巧妙而有效的赞美。”现代饭店管理中推崇“姓名辨认”，即饭店一线员工在初



次见到客人时，应尽可能记住每位客人的姓名，当第二次或第三次再见到客人时，便能叫出客人的名字或在先生、小姐之前冠以姓氏。善于记住客人的姓名既是一种礼貌，也是一种尊重，更是一种感情投资，在人际交往中会收到意想不到的效果。在饭店服务工作中，主动热情地称呼客人的名字既是一种服务的艺术，也是一种艺术的服务。如果一位客人的姓名、籍贯、职业、性格、兴趣爱好、饮食习惯等被饭店员工记住，并在与客人的交往中能够被饭店员工恰当地表现出来，客人将会感到有种受尊重、被重视感，从中感受到自己存在的意义与价值，这将有助于客人对饭店产生良好的印象，提升饭店的美誉度和顾客的满意度。

案例 18

给客人惊喜

我在某饭店实习期间，曾接待了一个美国 Mr. Saomer 贵族家庭。他们在第一次用餐过程中，就与我所在的风味餐厅结下了不解之缘。从第一次的接触中得知，这家人的小儿子经常来中国。全家人都不爱吃鱼以外的肉类，特别喜欢吃辣的和豆制品。第一天晚上的用餐令 Mr. Saomer 一家感到非常满意。第二天早上 8 点 30 分，当迎送员小马看见小 Saomer 朝着餐厅方向走来时，马上上前迎接，得知 Mr. Saomer 将来风味餐厅用早餐，小马马上通知当值领班小林，同时为 Mr. Saomer 安排非吸烟区，当值领班小林则安排服务员到咖啡厅取一杯 Mr. Saomer 最爱的 Cuppancio。10 分钟后，当 Mr. Saomer 安坐在非吸烟区台时，一杯热气腾腾的 Cuppancio 送到了他的面前，Mr. Saomer 惊讶地握住小林的手连说了几声“Thank you”。聪明的小林笑了笑，又马上为其推荐鳊鱼肠粉、豆沙包等一些不带肉但极具粤式早茶特色的点心。Mr. Saomer 同时还看中了上汤木耳饺，可是因为里面带肉，只好无奈地放弃。20 分钟后，当一份热气腾腾的、不带肉的上汤木耳饺呈现在 Mr. Saomer 面前时，Mr. Saomer 大感惊讶，一边吃一边竖起大拇指说“Excellent”（太好了）。原来，小林当时已看在眼里，并记在心

上。她立即要求厨房师傅专门为 Mr. Saomer 做了一份不带肉的上汤木耳饺。大约 9 点 30 分，Mr. Saomer 正在阅读我们特意为他准备的英文报纸，这时他的父母、夫人也来了。他的夫人是一名孕妇，口味经常改变。她一坐下，就要求小林为她蒸一条活鱼，当时小林就愣了。早茶还没结束，鱼池现在还没有人，她只好向 Mr. Saomer 解释，说餐厅现在还没有活鱼供应，失望的 Mr. Saomer 只好放弃。之后小林马上将这个情况汇报给当班的主管小李，小李马上联系厨房的员工，厨房师傅们表示只要有原材料就可以马上制作，而最大的问题是鱼池，因为鱼池的员工 10 点才上班。最后主管小李请示经理，要求为满足客人用餐需要而到保安部借用备用钥匙。征得经理同意后，他领取钥匙、取鱼，交由厨房制作，一系列工作都在有条不紊地进行着。10 点钟左右，当一条色香味俱全的清蒸鱼摆在 Mrs. Saomer 面前时，她惊喜而满意的表情使当班的员工十分快乐。是的，惊喜加满意就是我们提供给客人最体贴的个性化服务，从这天开始，只要 Mr. Saomer 一家回到宾馆入住，一天三餐，都是在风味餐厅员工的体贴服务下度过。当然他不需要开口，因为用餐的每个细节服务人员都为他安排好了。

学生启示：给顾客提供个性化服务是我们饭店经常提到的，但有时，我们只是以服务工作是否方便的思维来给顾客提供服务，并没有完全为顾客着想来提供服务。要真正留住顾客，饭店必须站在顾客的角度来提供他们所需要的服务，并把服务工作做细做好，否则，留住顾客就只是空谈。

教师点评：在饭店业竞争激烈的现状下，谁能为顾客提供最全面的贴心服务，谁能把服务做得让顾客惊喜和满意，谁就能在竞争中获胜。在饭店服务中，员工要把工作做全做好，把日常琐碎繁杂的事情做细做透，就要求员工在工作中要善于观察，并且要求员工在服务工作中要有真正的顾客意识、服务意识，站在顾客的角度去思考、去工作，为顾客提供完美的服务，而不是将“顾客就是上帝”等这样的服务要求当做口号说说而已。要把这样的服务理念落到实处、落到每个细节与对客服务中去。只有这样，才能让顾客感受到我们的服务是真正用心用情的，也只有用心用情的服务，才会铸就顾客满意和顾客忠诚，才会让饭店在激烈的竞争中立于



不败之地。本案例中的服务员很好地做到了这一点。

饭店的相关制度是死的，但在执行过程中，存在对客服服务的灵活性，最终目的是让顾客满意。从管理角度来看，一方面必须掌握对客服服务的整个流程，随时发现问题随时解决；另一方面应当让下属员工明白不做提供服务的“机器”，而是做懂得变通的“人”。

案例 19

“热情过度”的结果

6月初的一天中午，李先生陪一位外宾来到中餐厅，找了个比较僻静的座位坐下。刚入座，一位女服务员便热情地为他们服务起来。她先拉椅让座，撤口布花，然后给他们斟满茶水，递上毛巾。当一大盆“鲍参翅肚羹”端上来后，她先为他们报了汤名，接着为他们盛汤，盛了一碗又一碗。在女服务员要为客人盛第三碗汤时被谢绝了。这位女服务员在服务期间满脸微笑，手疾眼快，一刻也不闲着：上菜后即刻报菜名，见客人杯子空了马上斟酒，见骨碟的脏物多了随即更换，见手巾用过后即刻换新的，见碗里米饭没了赶紧添上……她站在他们旁边忙上忙下，并时不时用一两句英语礼貌地询问他们还有何需要。

吃了一会儿，外宾把刀叉放下，从衣服口袋里拿出一盒香烟，抽出一支拿在手上，略显无奈地对李先生说：“这里的服务真是太热情了，有点让人觉得……”这位女服务员似乎并没有察觉到外宾脸上的不悦，她见外宾手里拿着香烟，忙拿出打火机，走到外宾跟前说：“先生，请您抽烟。”说着，熟练地打着火，送到外宾面前，为他点烟。

“喔……好！好！好！”外宾忙把烟叼在嘴里迎上去，样子颇显狼狈。烟点燃后，他忙点着头对这位女服务员说：“谢谢！谢谢！”这位女服务员给外宾点了烟后又用公筷给李先生和外宾碗里夹菜。外宾见状，忙熄灭香烟，用手止住她说：“谢谢，还是让我自己来吧。”听到此话，她却说：“不用客气，这是我们应该做的。”说着就往他碗里夹菜。李先生和外宾只

好连声说：“谢谢！谢谢！”

见服务员实在太热情，外宾有点透不过气来了，李先生只得对外宾说：“我们还是赶快吃吧，这里的服务热情得有点过度，让人受不了。”听到此话，外宾很高兴地说：“好吧！”于是，他们匆匆吃了几口，便结账离开了饭店。

学生启示：在饭店服务工作中，常常发生这种情况，尽管服务员满腔热情地为客人提供服务，但客人却不仅不领情，反而流露出厌烦或不满的情绪。这里有一个很重要的原因，那就是服务员未能真正了解客人，缺少对他人心理状态的研究。尽管尽心尽责，但违反了客人的心理需求从而得不到客人的好感，反而招致不满。这也说明，标准化的规范是死的，而人是活的，用灵活的服务技能去满足客人不同的需求（有时候“无须求”本身也是一种需求），才能上一个新台阶。

教师点评：虽未引发投诉，但对客人和饭店的影响是不好的。从服务员的角度去要求的话：首先，服务员要留心观察客人当时的体态表情，及时掌握客人的心理。该案例中的女服务员并未留心观察客人用餐时的体态表情，在外宾脸上已流露出一不悦时，仍然过分热情地为其提供服务。殊不知，这种热情过度的服务反而易造成客人拘谨和压抑的感觉。其次，服务员要注意分析客人的交谈言语或自言自语。客人的自言自语能够反映出他的需求趋向。外宾已略显无奈，然而女服务员非但不领悟，还继续为其服务，从而进一步引起客人的厌烦情绪。再次，服务员要注意客人所处的场所。一般来讲，选择安静角落就餐的客人，希望远离其他客人，并希望服务员尽量少打扰他们。

案例 20

点菜和结账时的尴尬

某日，一位美籍华人请国内的一个老同学在某饭店的中餐厅吃饭。那位老同学说这顿饭应由他做东，而这位美籍华人执意不肯（大概是考虑老同



学的经济能力),老同学只好说:“那么改日到我家里来聚一次,为你送行吧。”两人进餐厅坐下以后,服务员送上菜谱,那位美籍华人接过一看,全都是标有价钱的,于是请老同学先点。老同学本想点几样价钱公道便宜的,但感到无从点起,于是说:“随便吃什么都可以,上三菜一汤就可以了。”美籍华人也感到为难,便让服务员介绍一些有特色的拿手菜,服务员随口报了三个。美籍华人征询了老同学的意见以后对服务员说:“再来一盘醋熘黄鱼和一碗汤,菜不够再点吧。”两人边吃边谈倒也开心。结账时,服务员送来账单并说:“你们两位一共吃了280元。”

如果是单独或和亲人用餐,这位美籍华人对服务员的这句话是能忍受的,但在老同学(客人)的面前实在感到忍受不住。当时他顾不上那么多了,当着老同学的面面对服务员说:“你不要大声嚷好不好!”“在我们这里叫做唱收唱付。”服务员理直气壮地回了那位美籍华人(请客主人)一句,弄得那位美籍华人啼笑皆非。

学生启示:这件事发生在我实习的饭店,对我触动很大。那位服务员用所谓“唱收唱付”的方法来结账(当着客人的面,大声对请客主人嚷出钱数,然后让主人付账),显得非常不礼貌,又缺少教养。特别是他的做法会使国外来客感到我们的饭店员工缺乏培训,素质不高,这样会把他们吓跑的。

教师点评:在餐厅的日常管理中,有很多方面应该内(宾)外(宾)有别,并针对不同的消费理念和消费习惯进行灵活管理。

第一,饭店餐厅应考虑备一些没有标价的菜谱专供客人过目点菜,而把有标价的送给主人参考。

第二,服务员应善于察言观色,凭借自己的观察力来确定谁来做东(付账者);或者轻声地在某位耳边问一下:“请问是哪位付账?”然后默默地将账单递至主人面前。

第三,在境外(如香港)账单也称为“埋单”,即账单送来时,将其正面朝下放于收银盘或置于收银夹中直接递给付账人,这样就可以避免让客人产生尴尬。



案例 21

开另一张夜床

2007年6月8日下午3点多，莫小姐入住我实习饭店的四号楼4201房，因为公司业务的需要，她将在长沙逗留一周。莫小姐放下行李，休息了一会儿，近6点时到八号楼餐厅用餐。当她用餐完毕回到房间时，发现夜床已经做好，服务员为她开的是靠卫生间墙壁的一张床，被单已经拉开一个角。莫小姐打开电视机时，靠在开好的那张床上看电视，觉得电视的位置有些偏，不是很合适，于是又去将电视机的方向转至合适的位置。第二天，莫小姐办完事情回到饭店已经是晚上7点左右，夜床已经做好。莫小姐惊奇地发现这次服务员为她开的是靠窗户的那张床，而且电视机也已经摆正。

学生启示：客房清扫工作虽然不像面对面的服务那样直接，但也体现着饭店员工对客人的关注。莫小姐虽然没有看到过为她提供服务的人员，但一定感到了饭店对她的友好和关注。客房服务员从客人转动的电视机中了解到客人的需求，并主动调整了第二天所开的夜床，让客人感到很温馨。在饭店服务中，只要服务人员有心，即使是开夜床这样不起眼的工作也可以做得更加出色，让客人感到饭店对他们的关心。一般而言，当我们不知道客人喜欢睡哪张床时，可以开靠卫生间墙壁的床，但同时要求员工清扫客房时注意观察，记录客人睡过的是哪张床，第二天就开客人喜欢的床。

教师点评：开夜床是饭店向住店顾客提供的一项温馨的服务，它体现了饭店对住店顾客无微不至的照顾。一般而言，如果顾客没有特别的交代，服务员会开靠近卫生间的一张床。当服务员在第二天开夜床时发现顾客将电视机的摆放位置挪动到了某个角度时，不是简单地将其位置恢复过来，而是从这个现象分析判断出客人可能对已开的夜床感到不方便，于是将所开的夜床的位置作了调整，细致的观察与贴心的服务给顾客带来了意



外的惊喜。

其实，调整开夜床的位置这件事情并不大，但却饱含了服务人员对客户无微不至的关心与体贴，准确地满足了顾客的需求，这种强烈的客人意识、超前的服务精神、细微的服务关注和对顾客潜在或隐含需求的预判与满足十分可嘉，值得借鉴。

案例 22

仔细揣摩客人的需求

5月20日，一位美国客人入住我实习的饭店。他性格孤僻，不喜言笑，单身。在饭店住了一周，他几乎从不开口，也不跟人打招呼，更难得让人看到一丝微笑。楼层服务员觉得这位客人极难伺候，任凭她们如何笑脸相待，主动打招呼，所得到的总是一张“铁板”的脸，天天如此。

每天早上，他都来我们咖啡厅用自助早餐。当他吃完自己挑选的食物后，便会开始在自助餐台上寻找什么东西，一连三天都是如此。鉴于此种特殊情况，班长每天都会在班前会上强调要留心观察这位客人的举动，仔细揣摩客人的需求，及时做好服务。

5月份，我一直在做 buffet，主要负责自助餐台的管理。第一天，我曾问过那位客人要什么，他没吭一声，掉转头便走出了餐厅。第二天我又壮起胆子询问他，他还是一张冷峻的脸，我窘得双颊发红。当那位美国客人正欲出餐厅时，我又一次笑容满面地问他是否需要水果，也许是我的诚意感动了他，他终于吐出“奇异果”一词，这下我明白了。第三天早上，那位沉默寡言的客人跟平时一样又来到我们餐厅，水果档左侧一盘嫩绿的奇异果引起了他的注意，他紧绷的脸上第一次露出了一丝微笑，站在一旁的我也喜上眉梢。我又一次领悟到“精诚所至，金石为开”的道理。

在接下来的几天里，餐厅每天早餐都特地为他准备了奇异果。

几个月后，那位客人又来到饭店。第二天一早他步入我们餐厅，原以为这次突然“袭击”，餐厅一定没有准备奇异果。孰料走进餐厅，迎面就

是引人注目的一大盘奇异果。这位“金口难开”的客人看到我，第一次主动询问是不是特意为他准备的奇异果。我嫣然一笑，告诉他昨晚前台已经给餐厅带来了他入住宾馆的消息。

“太感谢你们了！”美国客人几个月来第一次向饭店表达了发自内心的感谢。

学生启示：听到这位顾客感谢的话语，顿时让我觉得所有的劳累辛苦都是值得的。这使我深信只要用心观察顾客，揣摩顾客，读懂顾客的需要，用情服务顾客，就一定会感动顾客，赢得顾客的认可。不要以为顾客是不近人情的消费者，其实，你为他做的一点一滴，他都会看在眼里记在心上。所以，我想说，请认真“阅读”你的顾客吧！

教师点评：本案例讲的是一个服务细节的问题，其实是一个服务过程营销问题。

在饭店服务领域，价格、质量基本能被顾客认可的基础上，情感服务是最有效的营销方式，是争取老顾客、稳定顾客群最有效的途径，服务细节和情感服务不能画等号，但服务细节是情感服务的载体。情感服务已经成为饭店业竞争的一大领域。

三、本篇小结

很显然，饭店的个性化服务与标准化服务之间是没有高低之分的，关键在于二者适用于不同的环境和场合。饭店的标准化服务与个性化服务是可以有机结合在一起的。

四、讨论与思考

1. 个性化服务与标准化服务是怎样转换的？
2. 个性化服务的原则是什么？



第六篇 100-1=?

一、理论解析

饭店每一个员工都在各自的服务环节上，而无数的服务环节组成了服务链，无论哪一环节出问题客人都会感到不适，这就是饭店业内常说的“100-1=0”的观点。与之相对应的，客人从入店到离店，时刻处在各自消费环节上，这无数的消费环节组成一个感觉链，这个链条的完美与否决定了客人是否对饭店满意，是否再次光顾饭店。员工一个眼神、一个微笑、一个动作，都会给客人带来深刻的印象。每一个员工具有细节意识，在庞大的服务体系中，只有先做好微分（细节）才能做好积分（整体）。

精细化管理时代已经到来，这就需要精益求精的执行者，对规章条款不折不扣地去执行。“饭店无大事，事事是小事。”饭店管理无大事，只有关注过程中的细节，把小事做好，才能为宾客提供细致入微的优质服务，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

注重细节的服务理念会造就独有的服务特色。每一个饭店每天都在做着相同或相似的工作，但提供的服务产品却不尽相同，区别就在于细节。服务就是由无数细节组成的产品，细节越多，产品品质就越高，价值含量就越大。在激烈的市场竞争中，要想打动客人，就必须在细节上下工夫。

细节是一种习惯，是一种积累，也是一种眼光，一种智慧。只有保持高水平的工作标准，才能注意到问题的细节，才能做到为使工作达到预期的目标而思考细节。



二、实习案例、学生启示及教师点评

案例 23

“你们的服务太神奇了！”

某天晚上7点左右，餐饮部李主管像平时一样到各包厢巡视，到我的包厢时餐桌上的菜已经上齐了。这时李主管从眼睛的余光中看到坐在副主人位的女士，她正拿起汤勺准备往自己的小碗里盛汤，可是犹豫了一下又放下了。我当时没在意，而李主管立刻从工作台上拿了一个干净的汤碗和小汤勺，放在托盘中端向客人。“您好！可以为您换一下餐具吗？”李主管轻声地问那位女士。“哦，哦，可以！”那位女士一时还没有反应过来。换好餐具，李主管又到其他包厢巡视去了。半个小时后，客人用餐完毕，那位女士要求见一下餐饮部经理。见到经理后，她第一句话就说：“你们的服务员太神奇了！”原来刚才这位女士所点的腐皮青菜汤上桌后，她想给自己盛一小碗，可是汤碗中还留着上一道菜的辣油，所以迟疑了一会儿又放下了，正在犹豫之时，李主管前来给她更换了餐具……临走时，客人一再要求饭店对李主管进行表扬，并称：“你们的服务太神奇了！”

学生启示：李主管是我们餐饮部楼面主管，她的工作是巡视我们餐厅的楼面工作。在培训时她经常提醒我们：优秀的服务往往在于细节。而今天她用实际行动告诉了我们令顾客惊喜的服务才是真正的优质服务。我真的很佩服她细心的观察力和敏锐的洞察力。

教师点评：饭店能给客人留下深刻印象的，往往是这些服务细节。要达到服务在客人开口之前，除了要在日常接待工作中注意观察、勤于积累、善于总结以外，更重要的是心中要始终装着客人，真正做到用心服务。

作为管理人员，不需要也不可能事必躬亲，但一定要明察秋毫，能够在注重细节当中比他人观察得更细致、更周密，在某一细节的操作上做出榜样，以使员工效仿。员工对管理者的印象、评价或考评均来自于管理者



的一言一行，来自于管理工作中的每一件小事、每一个细节。每个管理者都应在日常工作中以高标准来要求自己，以挑剔的眼光审视自己的工作，使自己在细节上不断加以改进和完善。

无论在服务上还是在管理上都要重视细节，一家饭店管理和服务水平的高低，就是通过细节体现出来的。服务重视细节，客人才会有细致、周到、体贴入微的感觉。管理重视细节，才能体现饭店管理的规范、细致、严谨。

案例 24

客房预订输错一个数字

2007年7月，广州各大饭店的住房十分紧张。7月21日我实习的广州某高档饭店当日的订房量已经爆满，所有预订及销售人员的开始关盘谢客了。预订房间的客人都分别提供了信用卡或者汇款担保，预订已成为实数，就等着客人前来入住了。谁知突然爆料说，销售部还有一个当天20间房的会议团队前来入住，跟对方一切都已谈妥，而且预订是一个月前完成的。可是电脑上没有记录，所有人员立刻开始查找原因，原来是预订部的员工输错了日期，本来是2007年7月21日入住，结果输成了2008年。突然增加了20间房，这可不是一个小数目，饭店哪能变出20间房啊。于是前厅部以及销售经理全部出动，或寻找无效的预订担保，或劝说客人改订其他饭店，或改期入住，前台接待也忙着协助减少订房数，整整4个小时才算基本解决问题。

学生启示：通过此案例，我认为该饭店的预订工作还需进行以下改进：

第一，确保预订准确。预订工作是一项精细的工作，日期、房数或者价格输入错误都会给饭店造成很大的损失，所以在每做完一个预订单后，都要反复检查，以确保准确无误。

第二，预订部主管要做好监督工作。主管每天都要将预订人员做好的



预订单检查一遍，以确保本部门工作完成的精准度。

第三，销售部接受订单的人员要做好相应的跟进工作。销售人员要对自己所接受的每一笔订单负责，要定期在电脑上查看自己的跟单，随时跟预订人员沟通，确保每一个更改、取消或新订单不出现差错。

饭店的解决方法是正确的。发生这种情况后，一般要通过以下几种方法快速予以解决。首先，立刻检查当日的每一笔订单，了解是否还有提供担保的或者提供了无效担保的预订。委婉地劝说客人取消或立刻获得担保。其次，对于一些非长期合作的散客，可电话告知其饭店发生的情况，真心地希望获得其谅解。另外，可与客人沟通能否改住或者在饭店的帮助下改住其他同等级的饭店。再次，前台接待处要协助退房，尽可能在旅游团队里将两个单人订的双人房改为1间双人房，等等。

教师点评：饭店销售部门一般在总经理的直接领导下，协助总经理制订饭店销售计划，并联系各个部门认真执行。销售部与前台预订部应该保持紧密联系，在接到团队预订时，首先要与预订部联系，了解团队要求订房日期是否能安排，然后向上级汇报，批示后要复函确认。确认函件要复印一份交预订部订房，并把相关材料存档。如果是电脑管理，销售人员要对自己所接受的每一笔订单负责，定期在电脑上查看自己的跟单，随时跟预订人员沟通，保证每一个更改、取消或新订单不出现差错，并要有备份。最好是电脑与纸质文档共同管理，以免产生差错和订单丢失。

预订部要选择头脑清醒、反应敏捷、耐心细致、综合素质良好的工作人员上岗。对于大学实习学生，要进行严格的岗前培训，并有老员工进行把关。前台预订服务工作要能超前于整个饭店的其他工作。前台预订员要能经常与提供客源的单位和个人保持密切而又良好的联系，对住店客源能够提出前期预报，方便饭店管理层作出决策并有充分准备，要密切注意VIP客人的动向；要做好交接班工作，包括认真阅读交接内容并按照要求开展工作；要了解近期与当天的房间使用情况，清楚预订宾客的到达时间、人数与基本情况；要进行预订信息搜集与整理等工作。预订部负责人要做好监督管理工作，每天对预订单进行检查，以确保整个饭店预订工作不出差错。

案例 25

粘在一起的“豆面”

一天，有 10 位客人来到某大饭店餐厅就餐。席间，他们边吃边谈，进入尾声时，客人点了主食，每人一碗豆面。服务员将豆面送到每一位客人面前后，客人们并未立即食用，而是继续交谈着。大约 10 分钟后，客人开始吃面，其中一位客人刚吃了一口，便放下筷子，面带不悦地对服务员说：“这豆面怎么这么难吃，而且还粘到一起，不会是早做出来的吧，你知道吗，这顿饭对我来说是很重要的。”服务员连忙解释说：“先生，我们的饭菜都是现点现做，一般的面条在做出几分钟后就会粘到一起，而豆面的黏性比其他面的黏性大，如果做出来不马上吃的话，必然会影响到面条的口味和口感。我们通知厨房再给每位客人做一碗豆面，好吗？”客人说：“不用了，再做一碗豆面也不能挽回我的损失。”此时恰逢餐厅经理来巡视，服务员当即向她汇报了情况。餐厅经理让领班为客人送上水果并对客人说：“对不起，先生，由于我们未能及时向您及您的客人介绍豆面的特性，让您没有很圆满地结束用餐。您如果对于今天的服务感到不满意的话，我代表宾馆向您赔礼道歉。”客人说：“服务态度没问题，不过我希望服务员在上菜时能给我们介绍一下。”于是客人结账离去。

学生启示：经了解，这位客人是请生意伙伴在饭桌上谈生意的，因生意未谈成，所以心情不好。再加之豆面的“不可口”，更增添了客人的不快。如果我们服务员在上豆面时，能够向客人介绍豆面黏性大的特性，并提醒客人要立即吃才会有好口味，那么客人的不快是能够避免的。因此，服务员在对客服务过程中，应该把工作做得细致些，不可有半点马虎，力求达到“尽善尽美”。

教师点评：在对客服务过程中，我们可能会碰到很多因各种原因而心情不佳的顾客，他们往往比其他顾客更挑剔，因而更难服务好。原因就在于他们会将在店外受到的不良情绪发泄到我们的服务上，即使在旁人看来服



务已经很好了，但他们还是会挑三拣四。案例中顾客因生意上的事情，心情不好，再加上豆面粘在一起，口感不好，更增添了顾客就餐经历的不快。这要求我们在对客服务中，应细心观察顾客的言语表情，用心服务，小心应对，并宽容顾客的不好情绪而不受其影响。

其次，服务人员在对客服务的过程中，除了常用食品的食用方法无须介绍外，应将一些特殊食物的食用方法“告知”或“教育”给顾客，以防止顾客出现食用方法不当而闹笑话或出现令人尴尬的场面。该案例中，服务人员在上豆面时，如果能够向客人介绍豆面黏性大的特点，并提醒顾客应立即食用才会有可口的美味，那么顾客的不快应该是能够避免的。曾发生过顾客将洗手盅里的水当做茶水喝掉的令人尴尬的事，这都与服务人员“教育”不当有直接关系。

虽然服务员在服务态度上基本没有问题，但实际工作中的失误反映出的还是不细心不专心的问题。如果我们能做到用心观察顾客并读懂其需求，同时又在必要的服务细节上做好“教育”顾客的跟进，那么，即使遇到非常挑剔的顾客，他也挑不出服务与管理的任何问题。

案例 26

女保安到餐厅“寻人”

4月一个飘着小雨的星期六的早上，我在餐厅上早班。与以往的星期六一样，喝早茶的人还是那么多。刚接待了四位客人没多久，保安部的一位女保安就向我们迎送台走来。我们心里一向是惧怕保安的，因为他们一来，我们总感到是出了什么不好的事情。这位女保安跟我们说：“请问，刚才是不是来了四个人？”因为来喝早茶的人实在太多，我们实在弄不清她所说的那四位客人到底指的是谁，正好我们经理也在迎送台。经她同意，我对女保安说：“刚才一下子来了几桌客人，我们也不知道你指的是哪四位，请你跟我们进去看看吧！”就这样，我带着这位女保安进了我们的餐厅。在一般情况下，保安是不允许进入餐厅的，因为怕影响客人的正



常进餐，这还是第一次保安在营业时间进入宾馆餐厅。我带着她走到餐厅的一小厅，她看了一下对我说：“就是靠屏风的那四位。”我问她要我跟他们说什么，她说停车场负责保安的同事 call 她，那位穿白 T 恤的男士开着一辆蓝色的现代牌轿车，他走的时候忘记关车门了，希望我们提醒他一下。我按照保安部同事的要求走了过去，跟那位先生说明来意。他说他确实开着一辆蓝色轿车，车里没有什么贵重的物品就不下去锁车了，既然车主这么说我也就没再说什么。我把那位先生的意思跟女保安说了一下，但她却说：“外面下着雨，把车里淋湿就不好了，麻烦你再跟他说一下，如果他还坚持不下去关车门的话就算了。”经理也点点头。我只好硬着头皮再去跟客人讲。我走到餐桌前，对客人说：“先生，外面已经下雨了，我们怕您的车子被淋湿了，您还是下去看看，把车门关上吧，这样既保证安全，也能保护好您的车子。我知道可能会很麻烦，但总比您一直担心它要好啊。”客人看了看我，说：“谢谢啊！”说完起身拿着钥匙下楼去锁车了。看到这位客人下楼，我和女保安相视一笑，都觉得完成了自己应该做的工作，心里充满了满足感和踏实感。

学生启示：我觉得这位女保安锲而不舍的精神值得每一位做饭店工作的人学习。饭店行业作为服务业要以客人为先，处处为客人着想。这位女保安做到了而且是很好地做到了，不仅保护了客人的财物，更在客人的心里留下了宾馆体贴入微、处处为客人着想的良好印象，在无形之中为宾馆的优质服务做了很好的宣传，这是值得我们学习的。

教师点评：饭店业的工作一切都要从维护顾客权益的角度出发，想顾客所想，急顾客所急，处处体现出对顾客的关爱。此案例中，女保安的行为就很好地说明了这一点。考虑到顾客财物的安全，饭店保安员和餐厅服务员用自己的责任感和真诚的话语“说服”了顾客，虽说顾客可能觉得有点“麻烦”，但这样的“麻烦”其实也是顾客愿意接受的。

保安员的行为，不仅维护了顾客财物的安全，而且也及时阻止因雨水淋湿车内物品或财物（虽然顾客认为不贵重）失窃而导致的顾客投诉行为的发生，表现出一个五星级饭店员工高度的责任感和防范事故于未然的超前服务意识，这种关爱顾客与忠实饭店保安职守的精神与行为值得大力提倡，也反映出饭店平时的培训与管理的到位。



案例 27

顾客要退菜

一天，客人预订了餐厅南厅三人台位临江靠窗的位置，但来就餐时超过了预订保留时间，台位让给了另外的客人，可客人坚持要他们原来预订的餐位并坚持说预订时服务员未强调预订时间而导致他们错过了。此时靠窗的三人台位已经全部客满，领班出面协调后决定，先让客人在中厅 12 号台就餐，等南厅有位再转台，客人同意了。

中厅的服务员按照五星级饭店的标准操作程序为三位客人上茶、点菜。期间客人嫌茶太浓，服务员以良好的态度为客人服务。然而在上菜过程中，一位女客人又因不满意其中一道宫保鸡丁（嫌炒得太生）而大发雷霆，并扬言投诉。主管马上过来向客人道歉，并立即通知厨房重新炒一下再上。在重新上菜的过程中，由于生意太旺而且服务员没有足够的重视，把本应是 12 号台的宫保鸡丁上到 22 号台去了，正巧被 12 号台的客人看到，于是客人坚持取消这道菜并向经理投诉预订服务不到位和服务员对他们的忽视。最后经理向客人道歉并奉送餐后水果才没导致进一步的投诉。

事后，经理狠狠地批评了餐厅楼面服务员，但是，在这种情况下，顾客要退菜，到底谁之过呢？

学生启示：作为一名五星级饭店员工，应该严格按照五星级饭店的标准操作程序做好从预订、引客、点菜、上菜、客人用餐到最后结账、送客等每一个环节的服务。

教师点评：饭店服务是一项环环相扣的服务工作，服务员与客人之间、服务员与服务员之间、员工上下级之间都要做到良好的沟通，否则，就会出现案例中顾客投诉的现象。在上述案例中，如果预订员把预订时间向客人强调一下，领班在协调换台过程中提醒服务员要特别留意此桌客人，主管在通知厨房重新炒菜时能够同时跟传菜员强调，服务员在上菜时能够按照程序先报清台号再上菜的话，就不会出现客人取消点菜的问题。



虽然问题最终得以解决，但反映出在沟通的管理上存在不可忽视的问题。沟通不畅导致信息的传递与执行不力，最终影响到服务传递的质量，从而导致顾客的抱怨与不满。

案例 28

谁为东江鱼埋单？

在一次宴请中，一桌是某公司上层领导与客商的领导席，另一桌是那些领导的司机及下属工作人员的工作餐。在点菜单上为领导席点的是回头鱼，为工作餐点的是东江鱼。像这样的接待，往往为了更好地服务于领导，保证菜式与上菜不出差错并及时。而下属工作人员又要在领导用完餐之前先吃完然后待命，故要求上菜速度快。在上菜过程中，负责工作餐的服务员小张一直受到客人的催促，到用餐快要结束了也没见上东江鱼，于是工作餐的客人要求退掉东江鱼。要退菜必须有主管或以上管理者的签字同意方可，小张在找管理者来处理这件事的过程中才了解到东江鱼迟迟未上的原因：由于当天没有回头鱼了，所以主管在征求客人意见后将回头鱼改成了东江鱼，在上菜时又把原本为工作餐准备的东江鱼优先上到了领导席上，而另外一份东江鱼正在烹饪中。由于东江鱼成本很高，经理不同意退菜，夹在中间的小张不知所措。

学生启示：饭店接待中一般都偏重于让领导满意，但出现上述案例中的纰漏是不应该的，它违背了“宾客至上”的宗旨。案例中我们可以看出存在沟通不善、服务不到位等问题。餐饮服务是一个要求各个环节相互沟通、相互配合的链式过程。员工都要有团体意识，只有依靠多方面的共同合作才能使客人得到满意。

教师点评：有效的沟通和团队合作是完成服务工作并使之有质量的重要保证。案例中出现的问题正好说明，缺乏有效的沟通和团队合作就会给饭店带来不良的后果。

首先，厨房应将当天原材料的供应情况向餐厅通报，告知因原材料短



缺而不能提供的菜品，以免出现顾客点了菜，而饭店又不能提供，让顾客白等的现象。

其次，主管在领导席顾客同意换菜后没有与工作餐看台员工沟通，致使工作餐看台员工在工作中陷入被动。

另外，工作餐看台员小张在工作中一直都处于被动的地位，其实他应该知道此类餐饮服务工作中，对上菜速度的要求。开餐后，他应该主动与备餐间的传菜员做好沟通，将餐桌上的情况与客人的需求等信息传递到厨房，并应积极主动了解领导席的用餐与上菜状况以安抚工作餐用餐人员的用餐情绪。

本案例中，饭店工作人员之间的沟通不畅导致顾客不满，因此顾客有权利拒绝不合理的或迟来的服务。饭店应对此负全部责任，并为自己的管理不畅埋单而无权拒绝顾客的合理要求。

案例 29

客人的衣服送错了房间

2007年6月，我到饭店实习已接近尾声，一切都挺顺利，但是有一天发生了一件事情，引起了饭店员工及领导的格外重视。

6月24日早上，3号楼3201房的长住客人洪先生交给我们服务员一件从洗衣房送回的衣服，并说这件衣服不是他的，可能是我们搞错了。当时我们的服务员感觉很疑惑，立即报告了当值主管。当值主管马上进行调查。当时3号楼只住了两位客人，而且都是长住客人，每天都有衣服送洗，一位是3201房的洪先生，另一位是3205房的冯先生。当时主管和服务员都意识到可能是衣服送错了，错将3205房的衣服送到了3201房。于是主管马上到洗衣房去查送还衣服时的记录，当时记录上标明的是3205房有四件衣服，3201房有三件衣服，并且当时当值服务员核对的时候也没有发现有什么问题，都是核对了件数和房号送入房间的。

到底是怎么一回事呢？当值主管决定将搞错的衣服先送入3205房间



并询问一下客人。当值的客房主管、洗衣房主管一起来到 3205 房，首先礼貌地向客人表示歉意，因为打搅了客人休息，然后委婉地说明还有一件衣服刚刚洗完送过来。客人拿起衣服一看，是自己的，谢谢后，拿出另一件衣服，说这件不是自己的，送错了，当值主管向客人表达了深深的歉意，并谢谢他的帮助。

将衣服从 3205 房拿出后，主管们心里已经大概有谱了，是洗衣房服务员将两个房间的衣服放错了房号袋。核对了衣服的品牌后，确认从 3205 房拿出的衣服是 3201 房客人的。两件衣服特别像，只是品牌不同，洗衣房服务员因为粗心而将两件衣服放错了袋子，拿到楼层交给当值服务员时，也只核对房号、衣服数量、衣服类型而没有检查衣服的品牌，粗心导致了错送衣服事情的发生。

学生启示：事情虽然已经水落石出，但引起了饭店领导的格外重视和服务人员的深刻反省。在追究责任方面，洗衣房虽然有相当大的责任，但是作为客房这一块，我们也有不可推卸的责任。如果我们送洗衣服的管理制度更加完善，要求更加严格，员工更加细致，上述案例中的一切就不会发生。试想，如果当时 3201 房的客人要穿那件衣服出席某重要活动，而他却发现衣服送错了，不但会影响他的工作情绪，而且对饭店的形象也会造成恶劣的影响。

教师点评：为顾客提供洗衣服务是饭店服务中很常规的一项服务，既方便了顾客，又能为饭店带来一定的经济效益。洗衣服务是一项细致的工作，要求相关工作人员必须认真对待。案例中，责任主要在洗衣房员工的粗心大意，将送洗的衣服放错了袋子，进而导致将衣服送错了房间。

饭店服务是一项每个环节都不能出差错的工作，任何一个环节出现问题都会影响到下一个环节，也会影响顾客对服务的整体评价，这也体现出饭店服务具有整体性的特征。在饭店服务中，细节是成就完美服务的关键因素。虽然楼层服务员的前期工作没有什么疏忽，但如果能在衣服送回给客人前再次加以核对，在细节上关注得更加细致些，恐怕就不会出现这样的问题了。所以，细节成就完美，用心才能浇铸顾客的满意。

菜肴上错了地方

2007年5月的一天，我实习饭店的中餐厅二楼和三楼分别接待了两个规模及标准较高的婚宴。当时中餐厅人手紧张，便从饭店其他部门调配人员充当传菜员。各部门人员到位后，进行了简单的场地熟悉就开始传菜了。在传菜过程中，一名保安因没有听清传菜要求，将三楼的“广式蒸活黄鱼”传送至二楼，而二楼服务员因为太忙也没有对菜单进行核对就直接上桌了，后被部门经理发现，及时采取了措施，但送错的那盘菜已经上桌，客人已经动了筷子，没办法，只得为三楼的客人再重新烧制一份。这导致二楼有一桌多上了一道菜而三楼有一桌的“广式蒸活黄鱼”不能及时上桌，二楼客人也不可能对这道菜肴埋单，这给饭店造成了一定的损失。黄鱼从海鲜池拿出来送到厨房得经宰杀、改刀等程序，差不多半个小时才能烧制出来。三楼少上黄鱼的那一桌客人见别桌都上了“广式蒸活黄鱼”这道菜，自己这桌却迟迟不见上来，于是找来服务员询问，可服务员也不知道是怎么回事，无法解释，导致主人过来追问。虽然这道菜最后上了，但是那一桌客人都吃得差不多了，客人极为不满，并进行了投诉。

学生启示：此事属于服务员及管理人员的工作责任心不强、工作不仔细造成的。首先，备餐间主管及领班在班前例会时应将传菜的品种及路线等信息和要求准确地传达给外来帮忙的员工。其次，宴会厅的管理人员应在宏观上把握上菜的程序和要求。第三，传菜员和台面服务人员在服务过程中应留心把关，把可能出现的差错控制在上桌之前。

大型婚宴客人到饭店消费，这其中的消费空间非常大。让宾客朋友吃得高兴，制造一个欢庆和谐的气氛，讨得一个好彩头是其中一项重要的需求。饭店只有加强内部管理，从细微处入手，防微杜渐，堵塞工作漏洞，才能提供合格的令客人满意的饭店产品，才能让客人满意，从而为饭店获取更多的利润。



教师点评：上错菜在餐厅是个常见的错误，但后果又很严重，很可能引起宾客与饭店的纠纷。中餐厅服务员，在为客人进行面对面服务时，必须按照规定的服务程序，做到井井有条，认真完成每一项服务工作。此案例中，菜肴上错桌，是由于传菜员（由临时抽调的保安充当）在为客服务时，没有听清传菜要求，送错台位，而二楼服务员又未及时核对菜单造成的，从而引起客人的不满和投诉。

这一事件因涉及二楼、三楼两场婚宴，故处理起来有一定难度。因为点了菜的客人会因所点菜肴迟迟不上桌而焦急不满，而错上菜肴的那桌客人，却以“是你们服务员给端上来的，我没有任何责任”为理由拒付菜款。所以处理时，服务员一定要首先承担责任，诚恳赔礼道歉，然后尽快给点菜的客人补上所点菜肴；而对菜肴错上那一桌的客人，更要虚心承认错误，诚恳地作自我批评，而后再向客人道歉，婉转向客人解释，求得客人谅解。对于错上菜品，要用婉转语言征求客人可否付款，且要有打折优惠。若客人拒付，则不要勉强客人，经济损失由事故当事人承担。

这件事告诉我们，服务员在服务过程中必须清楚客人所点的菜品、饮料和酒水，避免服务过程中出现上错菜的现象。作为传菜员，必须清楚所出菜的名称，以及该菜品所要送到的台号或房间，一旦发现客人没点此菜，应及时告知餐厅服务员尽快解决。若菜品已上桌，应及时告知自己的直属上司，采取补救措施避免不该发生的事情，维护饭店在顾客心中的良好形象。

此案例中，由于部门经理及时发现了问题，及时妥善处理，才没有使事件扩大，但依然给饭店带来了一定的经济损失。饭店应从这一事故中吸取教训，加强内部管理和员工的责任心教育，员工只有严格按照上菜的程序和要求去做，才能提供合格的令人满意的饭店产品。

案例 34

手机充电器

程中手机没电了，他询问一位服务员，问有没有充电器，那位服务员回答没有，刚好旁边领班听到了，她告诉客人：“请稍等一下，我看看”。过了一会儿，她告诉客人说没有。

学生启示：上面这个案例让我想到的是，在竞争激烈的餐饮业中，为什么有的生意红火，而有的却很清闲，其实细微小事就可给出答案。就以充电器为例，可以有不同的处理方法：

餐厅一：对不起，我们没有手机充电器。

餐厅二：对不起，我们没有你这种型号的充电器。

餐厅三：对不起，我们没有你这种型号的充电器，但是我可以帮您找查看。2分钟后来告知：确实没有。

餐厅四：对不起，我们没有你这种型号的充电器，但是我可以帮您找查看。结果从员工那儿借到（或是从附近的商场买来，客人用后，收回备用，不浪费）。

不同的处理方法，反映出不同企业的经营理念及管理程度，从而折射出该企业在激烈的市场竞争中，所处的地位、企业的竞争实力、企业的发展前景。

教师点评：现在社会上餐饮业的实力越来越强，一个比一个装修得好，一个比一个场面大，但是每年为什么还有那么多的餐饮企业维持不下去，而不得不倒闭呢？我认为那些倒闭的餐饮企业并不是没有好的服务意识、好的环境、有特点的菜品。而是少了服务中最难也是最容易忽略的全员主动服务，因为餐饮服务不是靠少数几人就能做到的，而是一环扣一环的集体行为。全部员工齐心协力帮助客人，哪怕最后没有帮上忙，但客人知道你帮他了，你尽力了，也同样会感动客人，给客人留下一个美好的回忆。如果今后有机会，此餐厅肯定是他的第一选择。好的服务体现在细节，细节决定成败。在我们的服务中经常有这样的例子发生：在客人刚进餐厅觉得有点凉的时候，服务员主动送去干净暖和的披肩，这给客人带去的不仅是温暖，还有饭店对她的关心和重视；客人等朋友很无聊时，服务员主动送上当天的报纸，给客人解解闷；客人到自助餐餐台上去取食物，拿了很多，服务员上前主动帮客人送到位子上……

我相信，通过这些大家不难想到“服务”的真正含义，也不难想到我们餐饮追求的目标不仅仅是菜品质量好、环境好，甚至优异的服务团队，



而主要的是细节。

确实，餐厅的细节，往往可以小到客人需要充电器这一问题，然而不同的对待会有不同的结果。有些时候，顾客的需求，其实我们很难 100% 地让其得到满足，但是我们可以让其从心理上得到另一种满足。不是吗？没有充电器，我们可以去借，甚至去买。但关键的是我们有没有那一种为顾客着想意识。或许有人会说，如果全为客人着想，我们会连生意都没得做了，客人说我们的自助餐太贵了，那我们也要降价？显然不可能，这时候我们可以用“以小见大”的思维理念来诠释，必要的时候，我们还是要引领时尚，来主宰自己的命运。可能，这里与“细节”背道而驰了，要做到注重细节，在现实中，又有意识地去做，并坦诚表示“心有余而力不足”，顾客是可以理解的。

三、本篇小结

服务是饭店经营管理永恒的话题，用优质服务满足客人的需求是饭店经营管理最主要的目标之一。伴随着饭店业竞争的日益激烈，越来越多的饭店开始关注服务细节。细节是什么？细节就是那些琐碎、繁杂、细小的事。那些成功的企业之所以成功，其中的“注重细节”是不可忽视的。饭店能给客人留下深刻印象的，往往就是这些服务的细节，饭店的管理和服务水平的高低，也是通过细节体现出来的。服务细节无处不在，无时不有，做好了，能够充分体现饭店对客人的细心与关怀。中国有句古话叫“于细微处见精神”。饭店若能在服务工作中不放过细微之处，必将收到良好的效果，加深客人“宾至如归”的感觉。饭店的管理人员、服务人员都应该重视服务细节，与其让客人满意，不如让客人没有“不满意”。让客人对饭店的服务无可挑剔，就必须关注细节，从小事做起，悉心照顾好每一个客人。饭店服务的成败在于细节。

四、讨论与思考

1. 设计一套饭店细节管理的规章制度。
2. 谈谈细节管理在于人。



第七篇 补救性服务质量控制有用吗？

一、理论解析

饭店产品具有非均质性、无形性、生产与消费的同步性等特点，即使是最优秀的服务人员按照最缜密的操作流程向宾客提供服务，也难免会出现差错。而宾客需要的却是完整、完美的产品和服务，任何质量缺陷必然会招致宾客不满。因此，饭店应重视补救性服务质量的控制，以期实现宾客最大化的满意度。要达到这一目的，及时、有效地解决问题就非常关键。

芬兰营销学家格鲁努斯认为：补救性服务是指服务提供者在发生服务差错后作出的反应和采取的行动。饭店如何利用第二次机会，给宾客留下好印象？第二次服务可与第一次服务同质，也可异质，即第二次服务可以是第一次服务的重复、延伸或转变。饭店补救性服务质量的控制应有一定的规范性。

补救性服务不等于一味迁就客人，有礼有节的补救方式更有利于矛盾的化解，提高客人的忠诚度。与饭店的其他服务一样，补救性服务也应遵循适度原则。

顾客资产的倡导者 Zeithaml 等人提出了一个“顾客金字塔”模型，选择客户当前价值与客户增值潜力两个维度指标，依次按两个指标的“大”和“小”的顺序进行排列组合，从而将客户分为白金（铂的通称）客户（Ⅳ），黄金客户（Ⅲ），铁质客户（Ⅱ）和铅质客户（Ⅰ）四种类型（见图 7-1），这就是目前最流行的客户细分理论：

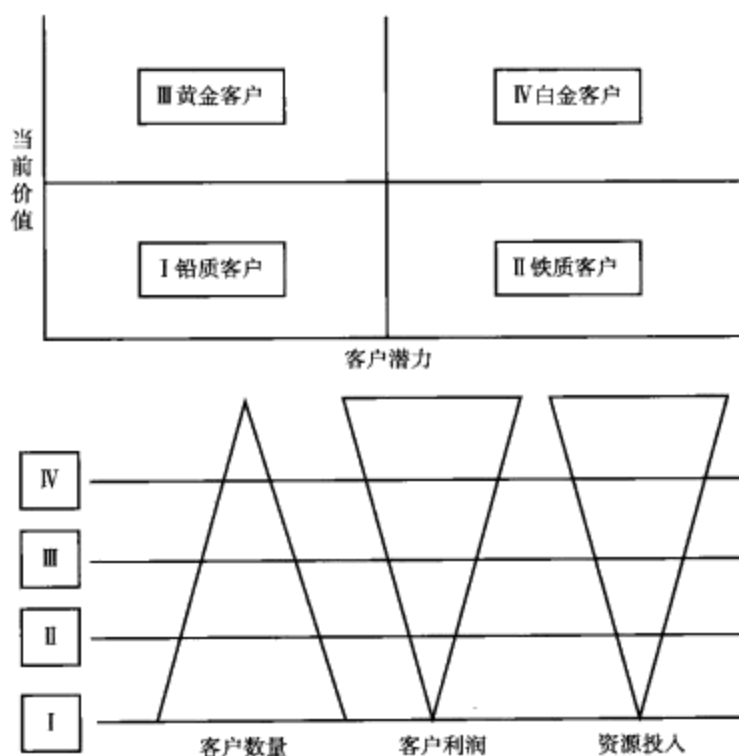


图 7-1 客户分区

1. 白金客户：他们是“最好的顾客”、最能使企业赢利的顾客，使用量大、价格敏感度低、愿意试用新产品和新服务、对企业忠诚。

2. 黄金客户：这类顾客相对于白金客户为企业创造的利润较少，他们是大量使用者，但是并不是无条件的“好顾客”，他们要求得到优惠，不像白金客户那样忠诚于企业。

3. 铁质客户：这类顾客能够为企业带来必需的经济收益，从人数上看往往规模较大，但他们的消费量、忠诚度、为企业创造的利润数额，都不值得企业为他们提供特殊的服务。

4. 铅质客户：这类顾客无法使企业赢利，是问题顾客，企业为这类顾客服务往往得不偿失。

一是要认真选择补救对象。宾客并非越多越好，只有有价值的忠诚宾客才越多越好；宾客不都是上帝，非目标群宾客，目标群中无理取闹、无视规则的宾客并不是饭店的上帝。因此，饭店应认真选择服务补救对象，运用顾客金字塔理论，回避铅质客户，对其他三层不同的顾客采取不同的

补救服务，并将其由较低层次的顾客转变成为较高层次的顾客。

二是要正确选择补救措施。美国弗吉尼亚大学的詹姆斯（James G.Maxham. III）的研究表明：在对宾客的满意感和再次购买意愿的影响程度上，较高的补偿和适度的补偿之间并没有太大的差别。最理想的补偿是稍许超出宾客的期望。作为营利性组织，饭店在提供补救服务时，应妥善处理精神关怀、物质补偿和经济利益追加三者之间的关系。

补救性服务比正常服务的难度要大，因为在正常服务时，顾客处在“无意识”状态中，对服务的过程一般不是很关注，他们在这个时候只关注结果。但一旦出现二次投诉时，他们不仅要关注结果，还会关注处理的过程，即补救性服务。人的思维定式是很顽固的，当宾客对饭店的服务表示失望后，想要扭转他们的心理比一开始就培养宾客的满意要困难得多。

二、实习案例、学生启示及教师点评

案例 32

手表不见了

住在饭店七楼的一位客人向部门经理反映，他的手表不见了。据说在浴衣口袋里，可是浴衣找不着了。当我从领班处得知此事后，心里马上紧张起来。那间房恰是我当天早上整理的，收浴衣时我一时不记得是否检查过口袋，会不会是为赶时间就与撤下的布草（布草是饭店客房部对卫生间放置的毛巾、台布和床单、枕套等的通称，属于饭店专业用语）一起塞进了布草袋。我很快被通知去房务中心说明情况，而且同时我知道了手表虽然已经找到，但表壳已破损，表链已丢失，客房部已着手联系为客人修复表壳，配手链，并准备视客人的认可情况进行赔偿。第二天，手表经修复后送还客人，并赠送水果表示歉意。客人表示也有他的一部分责任，对饭店的做法感到很满意。而我则支付了修复与配手链的费用共 80 元。在班后会上我们部门就此事进行了分析讨论，并提醒所有员工，以此为戒。



学生启示：经历这件事后，我明白了作为一线服务员细心地工作是非常重要的。以前常听说其他服务员有把客人物品卷进布草，导致客人财物受损的情况，总觉得在自己身上不会发生。幸亏这次的情形不算严重，否则对客人对饭店的影响就太大了。

教师点评：饭店在处理过程中表现很快速、主动，而且到位，处理过程非常流畅，重视程度也很高，说明该饭店已形成较完善的管理体制。从另一个角度看，饭店并非十全十美，同样会出现一些差错，出现差错有时不可避免，关键在于处理的效率和效果，饭店与客户双方都不受损才是硬指标。

案例 33

都是咖啡惹的祸

6月的一天，中午1点多，我实习饭店的大堂吧非常忙。除了持财富卡消费自动茶点的客人，其余大部分都是散客。一位同事说33号台有两位先生一位女士要两杯绿茶、一杯咖啡。我先泡了两杯绿茶，同事送了过去，可是由于实在太忙，她就去招待其他客人去了。我磨兑好咖啡，拿3个托盘便把咖啡送了过去，由于是第一次送咖啡，在把盛满热咖啡的杯子放在托盘上时，不小心把咖啡打翻了，洒在点咖啡的那位身着西装的先生身上，他从座位上跳起来，使劲地抖着西裤，肯定是被烫着了。

我连忙表示歉意并关心地问：“实在对不起，烫着了没有？有没有关系？要不要我陪您到医务室去看看？”客人拉长了脸，恼火地指着西裤说：“怎么这么不小心，你看我今天刚穿的西裤被弄成这个样子，你说怎么办？”今天吧厅实在太繁忙，本来应该由服务员送的，我是好意帮忙，却忙中出错。我想错误已经造成，而且完全是由于我操作上的失误，此时只有采取相应的办法予以补救。于是，我郑重地向客人道歉，并征求客人意见：“能否回房把西裤换下来，我们马上拿到洗衣房给您免费洗烫，下午3点以前给您送回，您认为怎么样？”客人表示同意。



当晚在送还西裤时，我特意在洗衣袋内留了一张字条：“先生，实在对不起，由于我们的工作失误给您带来了不便，请接受我们的再次道歉。”第二天当这位客人又来用早餐时，我又一次向他表示了歉意，客人完全释然地说：“没关系，小事一桩，谢谢你们。”

学生启示：通过这次事件，我体会到两点：

一是服务人员应具备过硬的岗位技能，在同一部门工作的员工应该实行内部轮岗制度，以便让每个人都掌握更多的技能，在应急服务中不出差错，更好地为客人服务。

二是在处理突发事件时，一定要站在客人的立场，为客人着想，这样才能获得客人的理解。

教师点评：服务员在日常工作中难免会出现失误，比如此案例中，由于生意繁忙，吧员的好心帮忙，导致工作出错。然而事故发生后，服务人员首先主动上前承担责任并向客人道歉，让客人感到受尊重、受重视；其次，服务员主动询问客人有没有被烫伤，提出陪客人看医生等，使客人感受到饭店的诚意及对他的关心，客人的情绪慢慢冷静下来并理智地对待了这件事。在处理此事中，饭店从客人的角度出发，尽可能弥补因饭店的工作失误带给客人的不便与不快，主动提出为客人免费洗烫西裤，最终取得了客人的谅解。

服务员最后在给客人送还西裤时，还附了一张小纸条再次向客人道歉，取得了客人的谅解。及时的补救让客人由最初的不满意到第二天的满意态度，这说明与客人及时沟通可以弥补饭店服务工作的不足，可以增加客人的满意度。而客人满意度的提高，对饭店服务质量的提高和饭店的发展意义重大。

案例 34

退房风波

7月25日下午，一位姓郑的先生来到我实习的饭店，称他的朋友汪先生已经帮他预订了一个房间，总台接待人员也在电脑上查到了汪先生的预



订。因汪先生已经交了 800 元的现金作为押金，所以总台接待人员登记了郑先生的身份证并办理了其他必要的登记手续，就安排他入住了 1618 房间。

次日上午，总台接待人员接到一位客人的电话，要求把 1618 房间退掉，下次再凭押金单过来结账。因接听电话的服务员当时比较忙，在听到客人准确地报出房间号及登记客人的姓氏后，便通知收银员将此房退掉。客房服务人员在查房时发现房间里还有行李，便打电话告知总台说房间内没有其他消费，但是有行李。因早上退房的客人比较多，工作比较忙，接听电话的总台这位服务员只在报吧记录本上记下此房无消费，而忘记标明此房间里是有行李的，然后便继续忙其他工作去了。而另一位收银员在查报吧记录本后看到 1618 房是无消费的，还未退出来，便将此房作了退房处理。因当日住店客人比较多，房间比较紧张，所以收银员这边刚将房间做退房处理，总台接待人员便通知房务中心抢房入住。客房服务员在打扫房间时发现房间里还有行李，便打电话通知总台，而总台接听电话的人员并不知晓之前的事情，且又是一位新员工，就请客房服务人员先把行李放到房务中心，因新到的客人已经拿行李上楼了。郑先生下午 2 点钟之前回到饭店自己的房间（本饭店的房卡在退房当日的下午 2 点钟之前是有效的），进入房间后发现自己的行李不见了，而其他人的行李却在自己的房间，便到总台大发雷霆，责问服务员是怎么回事。服务员接过郑先生的房卡一看，确实是 1618 房的房卡，便与郑先生核对身份，发现与此时入住的客人信息对不上，便查询当日退房情况。接待人员向郑先生解释说接到了外线电话通知总台将此房间退掉，并说明已将郑先生的行李妥善地保存好了。这时郑先生打电话询问自己的朋友汪先生是否通知总台将自己的房间退掉，而汪先生说没有。郑先生便坚持说没有让人通知饭店说要把自己的房间退掉，他要求 20 分钟内把自己的行李搬回 1618 房间，并要投诉饭店。

大堂副理在了解事情的经过之后，马上与 1618 房间的住店客人联系，得知客人刚在饭店的西餐厅用完餐，要回房间去。大堂副理便亲自找到客人，向客人解释说刚刚接到工程部的通知，说 1618 房间浴室内的抽水马桶出现了故障，要及时修理，所以免费帮客人升级到带电脑的套房。客人听后虽然有些不快，但毕竟是换到带电脑的更好的房间，便同意换房了。



大堂副理还亲自帮客人拿行李到新客房。房间空出来后，大堂副理马上通知行李员将郑先生的行李送回到 1618 房，并亲自陪郑先生回到 1618 房间。为了向郑先生表示歉意，饭店免费向郑先生赠送了迎宾水果篮和桑拿消费免费券，并将郑先生的退房时间延迟。郑先生的怒气这才稍稍平息。这一可能引起更大投诉的突发事件终于得到了解决。

学生启示：之所以出现这个问题，表面上看是由于服务人员粗心大意、对待工作不够认真、缺乏良好的职业素质及沟通能力造成的，但实际上是由于操作流程混乱造成的。这里固然有饭店所使用的电脑操作系统的原因，但是员工的分工不够明确、工作中沟通不及时也是不争的事实。要从根本上解决此类问题，必须改善总台的操作流程，加强员工在业务技能及职业素质方面的培训。

教师点评：本案例中退房风波的发生说明该饭店在客房服务的程序上有漏洞，服务人员的工作不够认真仔细。前台员工在为客人办理结账退房业务时，未能按照操作规程去做，没有认真核实入住客人的信息，从而导致客人的不满。此案例告诫前台收银员在为客人办理结账业务时，一定要按照饭店规定的程序和要求进行，否则将会造成管理混乱，出现大的差错，影响对客服务的质量。

饭店各部门之间由于分工不同，工作性质也有差异，如果配合不好，各自为政，往往会影响整个饭店大系统的良性循环，造成不良后果。本案例中出现的问题，说明该饭店部门之间配合不够默契，彼此缺乏沟通。如果接听电话的总台服务员、客房服务员以及收银员之间能够及时联系，相互配合，那么就会避免许多不愉快的事情发生。由此可见，饭店各部门之间的相互配合，是使饭店处于良好管理状态的重要保证。

要避免此类事情的发生，饭店各部门员工应树立整体意识，各个岗位之间、上一班与下一班之间要做好交接工作（包括认真做好值班记录、电话记录），相互衔接，环环相扣，才能保证整个饭店工作像工厂流水线那样有规律地正常运转。

认真做好工作中的每一件事情，把握好每一个环节，这不仅是对自己工作的负责，也是对饭店整体工作的负责，它会影响到客人对饭店的满意度以及饭店的声誉。



案例 35

房务中心电话无人接听

一天晚上我上夜班，凌晨4点10分时接到2216房客人的电话，客人说要三星某型号的手机充电器。由于这方面一直由房务中心负责，所以我对客人说：“请您稍等，我给您转到房务中心，您请他们帮助可以吗？”客人同意后我就把电话转到房务中心去了，不久后话务系统将客人的电话又自动转回到总台，这是因为房务中心那边没有人接电话，于是我就主动为客人提供帮助，说：“很抱歉，房务中心那边电话没有人接，要不这样，我帮您转达，你看可以吗？”客人同意后挂机。我不停地往房务中心拨电话，可是10分钟过去了，电话依然没有人接。这时客人的电话又打过来了，客人说：“万能充电器也是可以的。”我说：“好，我会帮您转达的，服务员马上就给您送过去。”此后我一直拨打房务中心的电话，可是始终没有人接。此间客人打了四次电话过来催，每次我都找借口拖延时间，还要安抚客人情绪，不过都是“请您稍等，我已经把您的要求转达给房务中心了”、“服务员已经到您那边去了，您不要着急，马上就到”、“服务员已经在路上了”之类的话。那时候，我刚刚出师，一个人上夜班，遇到此事很着急，怕耽误客人的事情，怕客人不满，怕客人投诉。但我知道，我着急也没有用，着急只会让自己思维混乱。如果我连自己的情绪都稳定不了，又怎么能安抚客人的情绪呢？因此，我放松自己的情绪，和客人通话时面带微笑，尽量用温柔的语气跟客人交流，对客人解释并道歉，客人也没有说什么。等到客人第七次打电话过来时，我还是没有办法联系到房务中心的工作人员，就对客人说：“那么久还没有给您送过去，真的很抱歉，是这样的，夜里的时候，我们的客房部只有一个工作人员上班，所以有时候可能忙不过来，给您带来的不便请您谅解。”客人很有礼貌地说：“没关系，我知道你们也很辛苦。”和客人客气几句后，我就打电话到监控中心，让保安到房务中心去看看到底发生了什么事情，怎么那么久都没有人接电话。10分钟之后，

监控中心的保安打电话过来说：“房务中心的人打地铺睡着了，现在已经叫醒了。”我当时真的很郁闷。

学生启示：首先，饭店应对员工进行职业道德培训，严抓工作纪律；其次，服务人员遇到问题时要沉着冷静，这是处理好问题的前提；再有，服务人员不管遇到什么麻烦，都要急顾客之所急，充分发挥主观能动性，为客人主动提供帮助，真诚地为客人服务。

教师点评：房务中心承担着接听客人电话并做好记录，及时反馈客人的服务要求和有关部门的业务信息的职责。本案例中客人因手机没电而需饭店提供手机充电器，但房务中心值班的工作人员因睡着了而致使电话长时间无人接听，从而使客人的需求未能及时得到满足。这说明该饭店在员工的内部管理上存在着漏洞；房务中心当班员工缺乏工作责任心，劳动纪律涣散。要知道，服务工作中每一个环节稍有疏漏都有可能导致服务质量下降，使饭店声誉受损。因此饭店应加强员工的内部管理，狠抓劳动纪律。

本案例中虽然客人的需求因房务中心当班员工没有接听电话而未能及时得到满足，但总台服务员本着“宾客至上”、“服务第一”的服务理念和服务意识，急客人之所急，主动为客人提供帮助，耐心细致地为客人服务，最终赢得了客人的谅解。

案例 36

处理客人投诉要讲究策略

2007年7月15日晚，A11包厢客人投诉服务员服务意识差，业务技能不合格，如：反应迟钝，该上的菜放在工作台上迟迟未上；未经客人同意将价格昂贵的菜肴换小盘上桌，令客人没有面子；客人叫开酒，服务员慌慌忙忙地到处寻找开瓶器。这些引起客人非常不满，客人让服务员马上把负责人叫来。服务员立马致歉，并表示自己刚来，还不是很熟悉业务，希望得到客人的谅解。但是客人不予理睬，不听她的任何解释。服务员在道歉未果的情况下，只好找来领班，并告知事情的经过。经查，该服务员



为新进实习生且性格内向，胆子比较小，在对客服务时，主动性不强，服务意识淡薄，操作技能也有所欠缺。她心理素质较差，客人声音稍微大些，对她态度强硬一些，她就不知所措，面红耳赤，说话吞吞吐吐。客人经常会向服务员要些上好的茶（遇到此类情况需去大堂吧开单，然后待客人用餐完毕后，与餐饮消费账单分开付款），这时她也不知道该如何操作，类似许多情况她都不能独立应对。这次接待的客人是常客，且要求比较高，客人又很好面子，因此，厅面经理出面调解、道歉后，立刻更换了服务员，并派领班至包厢跟进服务，待客人用餐结束后，经理送客并道歉。同时向客人表示饭店将加强员工服务意识培训，改进服务质量，并对该员工进行相应的处罚。说毕，经理亲自将客人送至电梯口，并为其按电梯，热情地欢迎客人再次光临。客人表示对此处理结果比较满意，下次还会继续一如既往地光临该饭店。

学生启示：遇到此类情况，首先应安抚好客人，尽量满足客人合理的服务要求，同时更换有经验的服务员为其服务，领班及主管也应及时做好跟进服务，让客人感到受重视，同时也满足了客人被尊重的心理需求，客人会感到比较有面子。在安抚好客人后应及时了解该员工的思想动态，并及时将此案例在班前例会上告知全体员工，将处理方式教授给他们，做好预警措施，以避免此类事件再次发生。而管理层应查明引起客人不满的主要原因，做好员工的培训工作，让其尽快掌握业务知识，提高服务技能。饭店的核心是服务，而服务的关键在人，在于人的服务质量。提高全体员工的整体素质才能保证饭店的服务质量，这样客人才会有宾至如归的感觉，饭店也才会获取更大的利润。

教师点评：当客人的需求一而再、再而三地得不到满足时，其不满的情绪就会油然而生，这会给饭店带来很多负面的影响。客人这一次不愉快的经历，将影响他们再次进入该饭店。案例中出现的问题，说明该饭店在管理与服务上有漏洞。

对新员工的培训必须引起高度重视。对新服务员，尤其是刚刚走出校门的学生，上岗前，饭店首先要做好他们的培训工作，加强他们的服务意识与服务技能，并让员工对他们的工作环境和所要面对的客人有比较充分的了解；其次应加强员工心理素质、应变能力和解决突发事件能力的培



训，有了充分的思想准备，上岗后才能应对各种客人，从而更好地为客人服务，避免引起客人不必要的投诉。

投诉是让客人宣泄不满的有效渠道，更是沟通饭店与宾客之间关系从而更好地改进服务工作的重要途径。能否处理好投诉，体现了饭店管理者与服务人员的水平高低。饭店要态度诚恳、心平气和地认真听取客人投诉的原因，无论是否正确都要表示虚心接受，向客人致谢或道歉，以平息客人的不满情绪。

本案例中由于领班和主管及时采取了服务补救措施，对客人进行了跟进服务，化解了客人的不满，使投诉得以圆满解决。

饭店管理者在处理过程中表现得很快速、主动，而且到位，处理过程非常流畅，重视程度也很高，说明该饭店已形成较完善的管理体制，实习学生的认识也比较深刻。

三、本篇小结

优质的补救性服务可将不满意的客人转化为满意的客人。服务工作出现意外时，客人往往对补救性服务的过程即解决问题的过程更加重视。服务人员应设身处地为客人着想，平息客人的怒火，首先从自己这方面查找原因，当服务人员在自己的权限范围内解决不了问题时，就必须及时请示上级。另一方面，如果管理者真正做好了现场服务实际的管理工作，则不必等员工来反映问题就能及时发现并解决问题。可见，管理者和服务人员双管齐下才会有出色的补救性服务。为客人提供完美的服务是各饭店的追求。当发生服务差错时，饭店就应该根据客人的损失及时采取有效的补救性措施，防止饭店与客人之间关系的破裂，将不满意的客人转化为满意的客人，甚至成为饭店的忠实顾客。如此说来，服务补救“为时不晚”。

饭店在处理过程中要快速、主动、到位，处理过程是否流畅和重视程度的高低反映了饭店管理体制和管理制度的完善程度。

补救性服务是一项综合性的服务管理工作。饭店必须制定相应的规范，完善质量管理体系。可以设立“警戒指标”、制定补救预案、抓好模拟训练。

设立“警戒指标”是企业及时发现潜在问题、防范发生质量缺陷的



有效手段。警戒指标应为具体的数字指标而不是空泛的文字。饭店可根据实际情况,以常客流失率、客房出租率、餐饮营业额、饭店曝光率、宾客投诉率、宾客满意度等作为警戒指标,一旦这些指标下滑或上升至某一数字,就应对这一问题加以高度重视,分析原因,确定整改措施,并对其中可能出现的场景进行“虚拟补救”,据此设计科学的补救性服务流程。

补救预案是饭店开展补救性服务的行动纲领,是饭店设想可能发生的诸多质量缺陷并据此制订的行动对策和操作程序。饭店应针对质量缺陷多的工作环节拟订合适的应变计划。这些环节是宾客与企业接触的各个“服务关键体验点”。从岗位分布看,包括停车场、前厅服务、客房服务、餐饮服务;从业务内容看,包括账务服务、宾客需求反应等。在补救预案中,必须明确:当出现差错后,饭店各个部门、各级人员的分工、职责和工作程序等,还应包括新闻界对策、员工对策、不满宾客对策、主管部门对策等。

饭店应对员工进行“补救性服务”的模拟训练,以强化员工的补救意识,提高员工的快速反应能力,并检测已拟订的预案是否完善并切实可行。值得注意的是,在进行模拟训练时,对于一些跨部门的补救服务,尤其要做好部门和部门之间的衔接工作,防止各自为政。同时,企业可假定出现某种服务缺陷,考核各级员工执行补救计划的能力和水平。

补救服务主要聚焦于补救行为的及时性和主动性。宾客产生不满后,其不满程度的高低与补救时间的长短有密切的关系。一般来说,补救越及时,越能降低宾客的不满,甚至可以将其转变为忠诚宾客。为此,饭店必须建立快速反应机制,如推行首问责任制、建立有效授权制度等。

四、讨论与思考

1. 如何理解饭店补救性服务的适度原则?
2. 设计一套饭店补救性服务预案。



第八篇 饭店营销最重要的目标在哪里？

一、理论解析

在国际上有一个“顾客生顾客”的理论比例：1:25:8:1。意思是如果你的产品（服务）使一个顾客满意，他就会对周围的25个人说，其中有8个人会产生消费意向，有1个人会产生消费行为。由此推论，饭店如果服务好一个顾客，他就会在25个人之间传播，能够为饭店带来未来的市场；如果饭店没有服务好一个顾客，意味着饭店将失去25个潜在顾客，即所谓“好事不出门，坏事传千里”。从成本来看，饭店发展一个新顾客所花费的成本是留住一个老顾客的2倍，即获得一个新顾客比留住一个已有的顾客花费更大。因此，饭店营销最重要的目标应该在住店客人。

饭店的主要产品是服务，因此，服务营销是饭店营销的重要环节，顾客关注程度、服务质量高低，将决定后续环节的成功与否，影响服务营销整体方案的效果。

管理大师彼德·杜拉克曾经说过，“企业的成功不是由生产者决定的，而是由顾客决定的”。这说明在饭店经营中，满足顾客需要是第一位的。饭店要满足顾客的需要，就必须开发适销对路的产品和服务，并在适当的时间、适当的地点、适当的环境中以适当的手段、适当的价格将其销售出去，以实现饭店产品从商品到货币的转换。如果不能顺利地实现这一转换，就意味着人力、物力、财力的浪费，饭店资金周转将面临困



难，企业的经济效益、社会效益将无从谈起。为此，饭店必须要加强对目标市场尤其是住店客人的营销工作，通过住店客人的良好口碑，达到向目标市场传递信息、树立饭店良好形象，从而吸引顾客前来消费和重复购买的目的。

饭店营销是一个整体概念，它要求饭店全体员工和各个部门积极参与，发挥团队精神，相互配合，协作补位，整体提升饭店绩效；同时它 also 要求饭店在提供产品和服务的过程中保持应有的连续性，避免出现服务空缺，割裂饭店产品的完整性，影响顾客对饭店的整体评价。营销服务工作要以满足顾客需求、增加顾客满意度为中心，切不可不顾顾客的实际需要和内心的感受，强行销售。

饭店产品具有无形性、不可移存性、非专利性等特性，因此，在实际的营销工作中要求我们讲究语言艺术，灵活服务，以独特新颖的风格和策略挖掘顾客潜在需求，刺激消费欲望，兼顾环境利益，提高营销效率，增强顾客的文化消费体验，满足顾客的消费需求。

二、实习案例、学生启示及教师点评

案例 37

快速反应，像“亲人”一样护理受伤的客人

一天中午，天空刮起了大风。一位客人从我实习的饭店就餐后刚走出店门，突然从天上落下一个大的物体，正好砸在他的头上，顿时这位客人倒在地上，满脸鲜血。门卫立即走上前，发现架在饭店楼顶上的广告牌被风吹了下来，伤了客人。大堂出来了许多服务人员，有大堂副理、前厅主管和员工，有人在打电话向总经理汇报，有人在打饭店医护室电话，还有……总经理在第一时间赶到了现场，立即要他的司机送受伤客人去附近最好的医院，并叮嘱随同去的大堂副理客人的医疗费用由饭店全额垫付。客人送走后，总经理马上召开部门经理会议，交代这件意外事件的处理意



见：一是客人的费用由饭店全额垫付；二是客人住院由饭店派优秀服务员按饭店VIP客人全程护理；三是客人住院的吃饭问题，由餐饮部全面负责，要求菜品不要重复，精心制作，不计成本；四是住院时间由客人说了算。下午，总经理带人前往医院看望与慰问受伤的客人，并表示了歉意和饭店方采取的措施。

两个星期左右的时间，住院客人在医院养得白白胖胖，并强烈要求出院。出院后，客人专程来饭店表示感谢，并表示今后其公司人员来本地一定住该饭店。

学生启示：对此事件的处理，开始我有几个疑惑：一是该客人已经走出了我们的店门，他还是不是我们的消费者？二是总经理到现场没有问任何问题，所做安排面面俱到，并支付了一大笔开支，饭店是否划算？后来我了解到这笔钱是由广告公司出的。通过这个事件，我深受启发：一是饭店要把客人当成“上帝”，在突发事件发生后，一切要为客人着想，把客人的安危冷暖放在第一位，并尽快制定出急救措施，保证客人的生命财产安全；二是将一起安全事故作为一起营销事件来对待，将收到事半功倍的效果；三是要懂法律知识，只有懂法，才能在紧急关头做出正确的和理智的决策。

教师点评：案例中，客人已经结束消费，走出大堂，发生任何事情都应该与饭店没有太多关联。但稍加留意就可以发现一个细节，客人是被饭店楼顶的广告牌砸伤，虽然这属于意外，并存在一定的不可控因素，但饭店仍负有不可推卸的责任。因此，饭店的第一反应和后续的一系列举措都是积极、主动、有效而且明智的。尤其是从这起突发事件的应急处理的整个过程来进行分析，该饭店从送客人到医院、检查、治疗到陪护、照料到慰问，一直到病人康复，整个过程都非常周到细致，让客人没有任何怨言，反而被饭店的这番诚意深深打动，并表示会再次光临，还会带来新的客源。不难想象，这样的顾客一定会成为该饭店的忠诚顾客，那么由他产生的乘数效应是非常可观的，也是我们所有的饭店经营者最希望看到的。相反，如果饭店抱着“事不关己”的态度，对客人不闻不问（当然，这种情形应属个别），或是仅仅把客人送到医院，匆匆应付了事，唯恐客人提出无理的索赔要求，之后再也不过问提及，那



么事情的发展就会是另外一种结局了。客人将因为受到不公平的待遇而与饭店交涉甚至对簿公堂，饭店将会被置于相当被动的境地，饭店的社会公众形象和经济效益将会受到严重的冲击，饭店的损失将是不能轻易弥补和挽回的。

另外，我们还看到了与这起事件有关的第三方——广告公司。最终赔偿费用是由引发祸端的广告公司赔付的，这也说明饭店在这起事故中没有相应责任，因为《民法通则》第一百二十六条规定：“建筑物或者其他设施以及建筑物上的搁置物、悬挂物发生倒塌、脱落、坠落造成他人损害的，它的所有人或者管理人应当承担民事责任，但能够证明自己没有过错的除外。”所以事故中所产生的费用由制作安装广告牌的合同当事人来进行赔偿。我们也由此可以领悟到饭店的管理的确是包罗万象的，在法制越来越健全的今天，懂得和熟悉法律是做好饭店管理工作的重要保障。

案例 38

客人迟到一分钟，穿梭巴士变奔驰

广州交易会期间，我实习的饭店有专门为住客提供去机场的穿梭巴士，每天从早上8点到晚上7点，每小时一班，逢整点出发，每人30元，从宾馆到机场大约45分钟车程，旨在为客人提供安全、快捷、方便、优质的送行服务。

一天下午，正是客人结账高峰期，收款处已经排了一条长龙。宾馆因近期几个交易会，生意爆满。我做门卫工作，在大门外，对每一位出来的客人我都积极主动询问是否需要订车服务，并为其安排车辆送行。忙碌了一阵后，开始恢复平静。这时一位外国客人拖着两个大行李走出来，我马上过去帮忙拿行李，并询问他是否需要我们安排车辆，客人说他买了15点去机场的穿梭巴士车票。可我一看表，已经15点01分，15点的穿梭巴士已经在一分钟之前离开了宾馆，并且已经离开了我的控制范围，要追回



已经不可能了。于是我跟客人解释：“不好意思，15点的班车已经开走了，要不您乘我们的下一趟班车？”客人显然有点不快和着急：“我的手表还有10分钟才到15点，我是16点的飞机。”我一听，便知客人没有对好北京时间，于是我马上向主管汇报，将详细情况跟他说明，主管叫我先回去安慰客人，同时他会马上联系汽车部。

从大堂出来，客人用十分焦急和期待的目光看着我。我微笑着对他说：“请您稍等，我们马上为您安排车辆送您去机场，保证误不了您的飞机！”

不到一分钟，一辆奔驰贵宾车从地下一楼停车场开上来，待与司机确认后，我马上安排客人上车，并嘱咐司机开快点，客人走时连说“谢谢”，并表示下次来一定还住我们宾馆。向客人挥手告别时，我的心里特别轻松和自豪，好像是完成了一个巨大的使命一样。

学生启示：作为饭店的门卫，除了要按照操作规程和服务程序为顾客安排车辆给客人送行外，还应主动帮助客人解决问题。在自己无法解决时，应及时向主管请示汇报，积极寻找解决办法。虽然是客人自己的原因而耽误了乘车，但前台收款处在出售车票给客人的同时，应该提醒客人调对北京时间，这次前台工作不到位是造成顾客没按时的不可忽视的一个原因。从眼前效益来看，宾馆虽然增加了营业成本，但从长远来看，宾馆却是最终的受益者，因为宾馆周到的服务赢得了顾客良好的口碑与信任，而良好的口碑和信任就是饭店潜在的效益。

教师点评：该案例中，由于顾客自身的原因迟到而未赶上穿梭巴士，似乎和饭店没有任何关系，饭店也大可不必如此不计成本来帮顾客解决问题。但作为饭店，如果是真诚地为顾客着想，如果能在顾客需要你的关键时刻能帮其解决问题，这可能会令顾客产生一生的忠诚与信任，否则，可能让顾客永远离你而去，对你彻底失望。这些关键的时刻往往只是很短的一瞬间，但印象却是终生难忘的。饭店应善于察觉和把握住时机，给顾客留下美好而深刻的印象。

案例中，饭店门卫在得知客人的情况后，马上向主管请示汇报，在第一时间寻求解决办法而不是拖延或置之不理，表现出了良好的职业素养。饭店车队也积极配合前台，迅速调车来解决问题，表现出了良好的整体观念和集体意识。当然对于那些住店的外国顾客而言，饭店也有责任提醒他



们调对当地时间，以免出现类似问题。

虽然饭店为帮顾客解决难题而支付了额外的服务成本，似乎不划算，但从顾客的角度而言，他却感受到饭店是真诚地关心自己，这样的感受将决定他是否再次购买和反复购买。而从饭店的角度而言，饭店则收获了顾客的美誉和认可，是最终的受益者。这样“双赢”的行为，值得提倡和借鉴。

案例 39

饭店商场售货的推销术

一天，住在某大饭店的日本母女两人到饭店商场部来选购货品。她们来到针织品柜台，目光集中在毛衣上。服务员小刘用日语向她们打招呼，接着热情地把不同款式的毛衣从货架上取下来让客人挑选。当小刘发现客人对选购什么颜色犹豫不决时，便先把一件灰色的毛衣袖子搭在那位中年母亲的肩上，并且说：“这件淡颜色的毛衣穿起来更显得文静苗条。”接着拉过镜子请她欣赏。然后小刘又挑出一件红色的毛衣对中年母亲身旁的女儿说：“这件毛衣鲜艳而不俗气，很适合你的年龄。”母女两人高兴地买下来，另外还挑选了六件羊毛衫准备带回日本送给家人和亲友。

随后那位中年母亲把小刘拉出柜台，让她陪着一起到其他柜台看看，小刘对旁边站柜台的同事打了声招呼，便欣然同意为她们母女当参谋。这时那位日本母亲说：“我想买两方砚台送给我热爱书法的丈夫。”于是她们就来到工艺品柜台。那位母亲指着两方刻有荷花图案的砚台对小刘说：“这两方砚台石质很好，大小也正合适，可惜的是图案……”客人的话立刻使小刘想到，在日本荷花是用来祭奠死者的，应该向她推荐别的图案的砚台。小刘和站柜台的服务员小张商量以后，回答说：“书画用砚与鉴赏用砚不一样，书画用砚对石质和砚堂都十分讲究，一般以实用为主。您看，这方鱼子纹歙砚，造型朴实自然，保留着砚石自身所应有的特征，石质又极为细腻，比那方荷花砚要好，而且砚堂平阔没有雕饰，用这样的砚



台书写研墨一定能得心应手。”服务员小张将清水滴在三方砚台上，让客人亲自体验这三方砚石在手感上的差异，最后客人买下了鱼子纹歙砚，并连声向小刘和小张道谢，还拉着小刘的手说：“你将永久留在我难忘的记忆之中。”

学生启示：小刘的销售艺术真的令我非常钦佩，这和她平时努力学习业务知识是分不开的。从顾客对她的认可和赞美，我深深领悟到，对客户服务其实没有什么特别的地方，只要对顾客热情友好，把他（她）当做自己的亲朋好友来对待，并在工作中设身处地为其着想，在其消费时积极主动提供参考和建议，顾客是会认可、回报你的工作的。

教师点评：饭店商场的商品推销是一门艺术，其销售的成功是员工业务知识、销售技巧、语言表达等多方因素共同作用的结果。因此，营业员的销售技巧和能力、语言表达方式和业务知识就成为销售能否成功的关键因素。总的来说，要使销售成功，营业员必须具备商品知识（包括产地、用途、保养、维修、特点、性能、规格、价格……）、推销艺术、外语表达能力，掌握客人购物心理、规律和特点，同时积极主动地当好顾客的参谋。只有做到想客人之所想、急客人之所急，积极主动做好介绍，热情、礼貌、迅速、周到地为客人提供服务，才能赢得客人的信赖与理解，才能使饭店商场部销售的商品为客人所接受。



一张便签的推销效果

我实习的某宾馆豪华的中餐厅，有一项推车送菜服务，就是将一些小菜用小推车推到客人面前由客人选择。餐厅老服务员一般一个班平均只能推销两车，而我作为一个实习学生，一个班竟能推销六车左右，因而受到经理的表扬与奖励。有许多同事与同学问我的推销窍门，我告诉他们就是一张“便签”起的作用。当我把推车推到客人面前，客人所点的菜肴没有了，我就认真地在一张便签上详细记录客人要点的菜肴、餐桌号与时间。



当我推了一圈后，马上补充刚才客人所点菜肴，在第一时间推到客人面前，成功率很高。

学生启示：我在学校学过“边际效用递减规律”，通俗地讲：当你极度口渴的时候十分需要喝水，你喝下的第一杯水是最解燃眉之急、最畅快的，但随着口渴程度降低，你对下一杯水的渴望值就不断减少，当你喝到完全不渴的时候即是边际，这时候再喝下去甚至会感到不适，再继续喝下去会越来越感到不适（负效用）。消费者来店就餐是为了从食物中得到效用，这样，消费者为了购买一定餐饮产品所愿意付出的货币就取决于他从这一定数量食物中所得到的效用。效用大，愿付出的就高；效用小，愿付出的就低。随着消费者食物消费数量的增加，该食物给消费者带来的边际效用是递减的，这样，消费者所愿付出的数量也在下降。如果我在第一时间满足顾客的需求，其效用就大，成功率也就高了。

教师点评：边际效用递减的生理解释：推车上的食物是外部给客人的一个刺激。效用，即满足程度是人神经的兴奋，如吃食物刺激胃，人的神经兴奋就有满足感（产生效用）。随着同样刺激的反复进行（消费食物数量增加），兴奋程度就下降（边际效用递减）。本案例中，该生将所学专业理论及专业知识运用到实习过程中，并取得了良好的效益，既满足了客人的要求，又增加了餐厅的营业收入，由此可见，在学校学到的理论要在实践中运用才能发挥作用。高校今后要着力培养学生理论与实践相结合的能力，培养适应社会需求的人才。但我们在推销过程中，不能一味追求经济效益，而是要站在客人的立场上思考问题，根据客人的需求与需求量来推销，切忌浪费。



“金钥匙”为外宾寻找老朋友

某日上午9点，810房间的M先生在礼宾柜台旁吸烟，“金钥匙”小唐立即递上烟缸，客人表示感谢并和小唐攀谈起来。客人是第一次来



北京，小唐简单地向客人介绍了饭店的情况及北京的风光名胜，与客人聊得很开心。从交谈中小唐得知，M先生这次到北京来想亲自拜访一下多年前在伊朗认识并结下深厚友谊的老朋友冯先生。小唐试着拨打名片上的电话，但总是无人接听。因名片上有老朋友公司的名称，小唐通过“114”电话查询台帮客人查找到了此公司新的电话，但结果还是无人接听，客人表示遗憾，但客人还是非常感谢小唐，并说：“我回房间再试一试。”

客人回房间了，但小唐并没有放弃为客人寻找，工作之余仍不断地拨打电话为客人寻找。功夫不负有心人，电话终于有人接了，经过询问，对方果真就是M先生要找的老朋友冯先生，小唐向冯先生说明了事情的经过，冯先生很高兴。小唐把M先生的房号、饭店地址和电话告诉了冯先生，冯先生马上给客人房间回了电话，M先生又惊又喜，激动不已，亲自到大堂来感谢小唐。

学生启示：“金钥匙”小唐是我们饭店的优秀员工，他经常会想尽各种办法来为顾客解决各种疑难问题，从而受到顾客的好评。他对工作的热情、认真和对客服服务的执著是最值得我们学习的。

教师点评：金钥匙起源于法语单词 Concierge，原意为“钥匙保管者”。古代，饭店的守门人，负责迎来送往和饭店的钥匙保管。在现代饭店业中，Concierge 已成为向客人提供全方位、一条龙服务的代称。只要不违反道德和法律，任何事情 Concierge 都要尽力办到，而且要办好，以满足客人的需要。在国际上，金钥匙已成为高档饭店个性化服务的重要标志。

金钥匙服务是为客人提供一切可以提供的满意服务，尽一切可能提供的满意服务。它提倡一步到位的服务，尽一切可能不对客人讲“不”。我们要通过关注客人的需求，创造惊喜一刻的服务，来提高客人对饭店的忠诚度。“金钥匙”小唐通过这件平凡而简单的服务，为客人创造了一个意外的惊喜，给客人的北京之行留下了一个深刻的良好印象。事实上，就是这样细微的服务，做到了对顾客的巨大吸引，这样的服务营销手法值得学习与推广。



案例 42

服务员之间的对话

某天,前台接待员小曹在为客人办理入住登记手续的过程中另一位客人打来电话。小曹接听后,听不懂客人说的外语,便将电话转给另一位服务员小侯,嘴里却自言自语地嘟囔着什么,明显表现出很不耐烦的样子。服务员小侯接完电话后,告诉服务员小曹可能是韩国客人来电话咨询,他也没怎么听懂,只是用自己知道的一点英语把饭店的房价给客人报了一遍。整个过程被正在办理登记手续的客人看在眼里,客人虽然没说什么,但是很明显带着无奈的表情登记后便回房间了。

学生启示: 这样的事情在我们的日常工作中经常出现。有时候我们也的确没有注意到这样做是不对的。现在细想一下,觉得确实不是很妥当。虽然顾客听不懂我们所说的,但顾客可以感受到我们说话的语气和表情。如果顾客能听懂我们员工之间的谈话或员工的自言自语,那影响就更不好了。从职业道德来讲,这样做也是十分不恰当的。只要站在顾客面前,我们的言谈举止就要符合职业要求和服务规范,并力争做到完美无缺。

教师点评: 在一些服务员的眼里,案例中的这种情况不算什么,他们认为只有那些引起客人投诉的事情才算是问题。而且出现这种问题的当事人往往也存在侥幸心理,认为管理人员不在场,客人也不会说,可以轻松过关。其实不然,客人不投诉不等于饭店的服务就没有问题,在这种情况下客人已经在心里作出了优劣好坏的评判。而对饭店管理者而言,发现这一类的问题也确实比较困难,尤其是管理人员不在现场的时候,完全要靠服务员的觉悟。如果服务员不自觉就有可能给饭店的服务质量带来损害,从而影响饭店的利益。

因此,在服务交互的剧场理论模型中,有学者就将服务员在接待客人过程中的一言一行比做是在台上表演的“演员”,任何不协调和不规范的举动都会给“观众”留下一种不舒服的感觉,这样很容易使人联想到“演



员”的素质以及“整台演出”的质量问题。案例中这两位服务员不经意间的行为已经给客人留下一种不好的印象。从营销的角度来看，当服务员在给顾客提供服务的时候，他（她）不是完全自我的个体，而是整个组织的代表和形象，他（她）是正代表企业在做对客的营销工作。虽然案例中客人并没有说出什么不好，但他会对饭店的服务质量、服务管理产生不好的联想，以这样的心情住店，不应该是客人和饭店所希望的。因此，对于我们每个员工来说，请注意你的一言一行，因为在顾客面前，你就是整个组织。

案例 43

小“牺牲”换来的大满意

广州秋交会进行到第三期的时候，宾馆接待了很多来自东非和阿拉伯地区的外国人。那段时间我一直在当订餐接线员。有一天接到一个客人的电话，他希望有人能送两个盘子和两副刀叉去他房间，并且能帮他加热几份自带的食物。我说没问题，并告知同事去做。第二天，这个客人很准时地又打来电话，仍旧需要头一天的服务。到了第三天的时候，两个经理都知道了这件事。其中一位经理认为这样的服务应该是收费的，而且客人要求加热的都是罐装食物，普通的微波炉不行，要用专业的烤箱，而每次专门开启和使用该烤箱的耗能是很大的，成本上付出太大；另一位经理详细了解了情况，得知那位客人来自中东国家，并且还将在本饭店停留一周。他认为虽然连续近十天的如此免费服务是对成本控制不利的，但由于一开始就没有对客人讲明情况和收取服务费，后期若突然加收会造成客人的不解和不满，还是应当把免费的服务延续下去。两位经理的意见分歧比较大，也进行了深刻的讨论，但最终还是决定不向客人提收费的事。

最后一天的送餐是我去的。之前我们都知道了彼此的名字。把食物交给 Laleh 时我告诉他我就是电话里的 Sonny。Laleh 显得很高兴，请我多待一会儿，房间里还有他的很多朋友，好像正在研究什么文件。Laleh 当着



大家的面打开那些加热好的食物，他说都是从他的祖国带过来的，他吃不惯中国当地的东西，行李箱里整整一箱都是这样的罐头，只是必须加热了才能吃。他很感谢我们餐厅每天这个时候都能帮他热好了送过来，让他吃到家乡的食品。

学生启示：虽然当今全世界的饭店业都在提倡人性化服务，要让每一个顾客都满意，但是在此举措施行的过程中，不可避免地会触碰到成本控制的问题。越周到的服务，可能意味着越多的成本付出，两者似乎有着不可调和的矛盾。但当我看到 Laleh 兴高采烈的样子，我心里想经理最后的决策是正确的。这不仅满足了一个外国人的口味，也温暖了一颗异乡人的心。他认可了饭店的服务，他一屋子的朋友也都认可了。回国后，他们会向更多的朋友推荐。饭店虽然先有了小小的成本“牺牲”，但是换来了顾客大大的满意和饭店以后无形的效益。

教师点评：在成本的控制和顾客的满意上究竟选择哪一方是很多饭店都面临的问题。饭店用有限的服务成本换取顾客无限的良好评价和重复购买，聪明的企业应该能权衡得出孰重孰轻了。因此饭店在营销和日常的经营管理工作中应具有长远的战略眼光，切不可因为眼前的蝇头小利而丧失了未来巨大的财富商机，那样才是真正的得不偿失。

三、本篇小结

现在许多饭店只顾发展新顾客，而忽视了眼前的目标顾客，这是得不偿失的经营方法。饭店要树立“营销的成本观念”和“服务好每一位顾客就是营销”的理念。在制定科学的、可衡量性的饭店服务标准的基础上，设计方便客人投诉的程序，适时引导客人投诉。客人投诉是饭店发现缺陷的一个重要来源，把投诉看成是客人对饭店的建议，是饭店可持续经营的宝贵财富。没有投诉，不等于没有顾客的不满意。客人满意状况的报告显示，不满意顾客中只有 5% 左右的人投诉。饭店管理者一定要清醒地认识到这一点，于细微处抓管理，并保持政策的延续性，其中最重要的一点是服务承诺一定要兑现。要树立顾客服务—终身价值观，不要以一次的顾客消费价值来判定服务营销价值。在遭遇突发事件时，饭店要有服务恢复理

念，无论顾客有任何合理需求或是否有错，饭店都应站在顾客的角度为顾客解决问题，提供服务，满足其需求，做到完美无缺，确保客人满意度的提高，实现客人对饭店的忠诚。要知道，顾客的口碑是最好的广告。

由于饭店产品具有无形性、不可移存性、非专利性等特性，那么在实际的营销工作中就要求我们根据顾客的实际需要投其所好，并以独特新颖的风格和销售策略挖掘顾客潜在需求，刺激消费欲望，提高营销效率；同时兼顾环境利益，创新营销理念，增强顾客的文化消费体验，满足顾客的消费需求，从而使营销真正做到为顾客服务，为饭店服务，为引导消费服务，只有这样，营销工作才具有真正的价值与意义。

四、讨论与思考

1. 饭店服务营销的关键在哪里？
2. 如何让住店客人成为饭店忠诚的顾客？
3. 请讨论服务好一个顾客的价值。



第九篇 饭店专业化服务源于 专业化培训

一、理论解析

现代飞机的自动化程度越来越高，飞行员只要调整好仪器，飞机就可以直飞目的地，但是，一架飞机往往要几名飞行员在驾驶舱中，就是看仪表。要成为一名合格的飞行员，必须要经过严格的培训，培训他们遇到问题时，解决问题的能力，以及严格按操作程序进行操作的能力。如果飞行员一个动作操作失误，就会机毁人亡，其损失将会是天文数字。由此可见，严格的专业化服务源于严格的专业化培训，严格的专业化培训就是效益获取的前提。

饭店专业化服务是靠服务人员来实施的，与服务人员的专业素质密切相关，提高饭店员工的专业化意识与技能是饭店提高服务质量的关键。饭店培训专业化服务人员，可从两个方面入手，一是对员工的观念、言行进行培训，二是培养服务员应对环境变化的能力。这些包括员工对客人的关注度、心理素质、工作效率、对业务的熟知度，还有员工的敬业精神、自律能力和对工作的诚信度。如果培训工作做好了，那么，一个优秀的、具有专业能力和敬业精神的饭店服务员就脱颖而出了，在服务中遇到问题就会迎刃而解，最终为饭店创造更大的经济效益。

培训可以提高员工的素质，提高服务质量，还可以增强饭店对员工的吸引力，因为员工的水平高了，服务质量高了，员工的工资也高了，经济损失少了，无形中变成了企业的利润。饭店要用培训来吸引人才、留住人



才，用培训来提高员工的素质和服务质量，从而提高竞争力。培训是饭店送给员工最好的福利。

二、实习案例、学生启示及教师点评



客人缘何拒付包厢费？

2007年2月18日下午，一位外国友人来到凯撒俱乐部喝咖啡，坐在305包厢，一位同事为他服务。客人点了一杯咖啡，一份西瓜，并当时埋单。之后客人又点了一杯咖啡，我开了单，因为客人先前已经埋单，就没有再开包厢费。客人喝完咖啡，埋单离去。第二天下午，客人又一次来到凯撒喝咖啡，坐在相同的包厢。因为头一天负责接待的同事休息，我为这位客人服务。同头一天一样，他点了一杯咖啡（28元），一份西瓜（20元），我开了单，另加包厢费28元，送了咖啡和西瓜，客人埋单，100元整，我找给他24元。一会儿客人又要一杯咖啡，我送了过去，客人将钱放在桌子上，只是24元。我跟客人解释，钱不够，还少4元，客人开始疑惑，并且说，100元减去两杯咖啡56元，一份西瓜20元，还应该剩24元，怎么会不够呢？我对客人说，因为您坐包厢，要收包厢费28元。客人听了之后十分不满，说他头一天坐在这，同样的东西，只付了76元，今天怎么会多了28元呢？客人拒不付28元包厢费。当时正值春节期间，我不想因此打扰了其他客人，也就没收客人的包厢费。之后，我问了头一天对客服务的同事，才明白，因为客人是外国人，服务人员不会表达，老员工说就不用收包厢费了。

学生启示：发生这样的事情让我的工作很被动。没有想到我们饭店还有如此的工作行为。因为自己的英语不好，不便跟外国客人交流，图方便省事，就对内外宾客实行两套收费办法，这种服务方式是不可取的，至少它违背了对顾客一视同仁的服务态度，是对国内顾客不公平的行为。饭店应及时根除这种不正之风，否则不仅在经营上饭店会减少营业收入，而



且会让知情的顾客感到没有受到同等的对待，并且会给人留下崇洋媚外，被欺骗的感觉，这样是得不偿失的。

教师点评：该部门员工的外语水平低，不能与外国人交流。该部门员工由两部分组成，一部分是社招，另一部分是实习生。实习生中既有中专生，也有本科生。社招员工和中专实习生英语水平相对较差，不会用外语表达，只能通过酒水单点单。

因语言沟通等原因，使部门员工之间形成了一条潜规则，即对外国人不收包厢费。

员工之间缺乏及时沟通。对于上述潜规则，刚来的实习生并不知道，而老员工又没有及时告知，致使客人产生不满情绪，影响了服务质量及客人对饭店的满意度。

为防止以后再出现类似的事情，饭店可从以下几方面入手：

一是要加强对员工的培训，尤其是外语方面的培训。根据部门的特点和饭店的实际情况，对不同部门的员工进行有目的的培训，对一些日常用语及可能用到的外语，进行重点培训。

二是部门领导应该重视员工之间的潜规则。潜规则是各个行业都有的，有正确的，也有不正确的。饭店管理者应根据当时的具体情况，采取有效措施，也要防治不正确的潜规则，引导员工采取正确的方式方法处理问题。

三是部门员工之间应加强交流。出现这样的事，员工之间交流沟通不及时是一个原因。虽然潜规则会使饭店利益受损，损失了包厢费，但如果能及时沟通，至少不会使客人产生不满情绪，相反，他还会觉得自己享受了优惠的待遇，心情高兴，对饭店留下一个良好的印象。

案例 45

员工受罚、罚单被收回

某饭店中餐厅楼面服务起用实习生，按程序：实习生得先在备餐间接受培训并工作一段时间后，再接受一星期餐厅服务培训，合格后进入餐厅

服务。

春节期间，因人手紧张，实习生小刘在备餐间不到一星期就被主管调到餐厅服务，根本就没有接受餐厅专业化服务培训。主管曾找小刘谈话说：现在人手紧，你工作热情，服务意识强，到餐厅多看老员工怎么做，一边学一边做。

一天，实习生小刘在服务过程中迟迟未给客人上的一道菜浇汁，引起客人投诉。接下来就收到主管开具的罚单，小刘多方申诉，罚单才被收回。

学生启示：这件事情发生后，对我的触动很大，因为我和实习生小刘同在一个班组，也和他的情况一样未经培训上岗。我认为，做任何事情都不能着急，要一步一步按程序来，只有当每一个环节的培训合格后，才能适应复杂的饭店服务工作。

教师点评：一个人，无论怎么“行”，也会有“不行”的一面。因此，没有一个人不需要别人的关心、支持和帮助。作为大学生，理论可能较为扎实，而动手能力肯定很弱，特别是对客服服务的技能在学校只是纸上谈兵，遇到实战环境就会让人不知所措。因此，对于实习大学生而言，专业化服务培训显得非常重要。

在学习饭店管理与实习前的动员大会上，老师们都强调饭店管理十分严格，饭店管理工作中的“严”是通过对员工的要求、评价和赏罚来体现的。但对员工关爱也十分重要，对员工的关爱可以通过对员工的关心、理解和尊重来体现。做到严与爱相结合，要实行以下三个“相结合”：一是对员工的要求与对员工的关心相结合；二是对员工的评价与对员工的理解相结合；三是对员工的赏罚与对员工的尊重相结合。只有做到这三个“相结合”，才能让实习大学生健康地成长。

本案例中，因人手紧缺，主管违背管理要求派生手上岗，一是应在服务内容上有所调节，安排其做力所能及的工作；二是应有后续的强化手段；三是一旦出现问题，主管应承担管理责任。对一个素质、技能与岗位不对等，又是服从管理者的命令上岗的员工下罚单是没有道理的。

案例

46

饭店整体概念培训

两位客人走进一家五星级饭店大堂，正好碰上刚送完行李的行李员小张。小张以为客人要住店，就主动指引他们去总台登记。不料客人并不是要住店，而是来就餐的。客人问：“听说你们旋转餐厅很有名，在几楼啊？”小张回答道：“28楼。乘左边的快速电梯上去就到了。”客人又问：“是广帮菜吗？”小张回答道：“有粤菜，也有淮扬菜，很难绝对说是哪一帮。因为像我们这样的五星级饭店，菜肴已是集各帮之长，这里也有北京烤鸭，也有四川火锅。二位不妨上去尝一尝。”“那价格怎样？”小张马上回答道：“旋转餐厅和二楼的潮州餐厅一样很豪华，档次高，价格比较贵。一般吃吃，平均每位的消费就要100多元，如果点海鲜或高档菜的话恐怕要200多元了。底楼东侧的餐厅也可以吃，价格适中。你们二位去吃，100元出头就差不多了。”两位客人得到了准确的信息，相互商量了一下，决定还是去28楼的旋转餐厅。临走之前，客人又问了一句：“旋转餐厅开到几点？”“晚上11点。”小张立即回答。两位客人很高兴地向行李员小张致谢后向电梯口走去。

学生启示：小张其实并不是我们饭店的餐厅服务员，他只是前台部一名普通的行李生，可是他对我们饭店其他营业场所的情况了如指掌。同样作为行李员的我，虽然实习时间不长，但我从没有主动去了解过饭店其他部门的工作情况，总以为做好本职工作就可以了，那天当我看到那两位顾客满意地向小张致谢时，我才发现我的工作是这样被动。作为饭店员工，只有主动去了解整个饭店的运营情况，他（她）才能更有效地为顾客提供帮助和服务。我应该向小张学习。

教师点评：很显然这是饭店进行整体概念培训的结果。饭店的整体培训是指饭店将所有的服务设施和项目写成培训册子，员工对全店这些设施的服务作用、服务对象、所在位置、性能、特点、开放时间等都必须记

住，并通过考核，过关后方能上岗，这就是饭店的整体概念培训。这样，当客人来到饭店，客人在饭店里向任何一位员工打听任何一个服务项目，都能得到及时并满意的回答，即使刚才那两位客人碰上的不是行李员，他们同样也能如愿以偿。而在客房，楼层服务员也同样会把饭店的餐饮、康乐、购物、商务等服务向客人介绍得一清二楚。对于一线员工，尤其是前厅、餐厅、公关销售部门的员工，这种整体概念培训更为详细严格。如销售人员，必须对客房数、客房结构、房价、客房档次及其浮动幅度，各个餐厅餐位、毛利率、售价、菜肴品种和特色菜肴等了如指掌。只有这样，才能在实际的工作中熟练地为顾客解决问题，提供快捷有效的服务。这种整体培训概念虽然在国内的一些饭店也有，但多数饭店很难完全做到位，往往坚持不了。这不仅需要管理者努力坚持，同样也需要员工坚持，只有双方配合，才能为顾客提供优质满意的服务。

案例 47

“对不起，我不知道”

在某豪华饭店的中餐厅里，灯火辉煌，大大小小的餐桌摆台就绪。迎宾小姐伫立在餐厅口，恭候每一位客人的到来。有两位客人在一个小方桌前坐下。服务员小杨递上菜谱，客人开始点菜：“这‘麻辣仔鸡’是什么鸡做的？是农民喂养的土鸡，还是饲料鸡啊？”“不好意思，这个我没吃过，我不知道，对不起。”小杨老老实实在地回答。客人只好继续往下点。“这个‘海鲜佛跳墙’与‘迷你佛跳墙’它们有什么区别？好像还很贵啊！”客人想知道具体情况从而进行选择。“嗯，这两个好像分量不同吧，具体有什么区别我也不太清楚，只有厨师才知道。”小杨嗫嚅了半天。“那还是算了，你讲不清楚，我们也怕花冤枉钱，就点别的菜吧。”客人开始不悦起来。……好半天，客人终于把菜点完了。最后，在点水果时客人又问道：“这新奇士橙和新会橙味道到底有什么不同啊，怎么价格相差这么多？”小杨答道：“新奇士橙是进口的，新会橙是国产的。”



“进口的？哪国进口的？进口也不该那么贵吧！”小杨一时答不上来，只好尴尬地站在旁边。“哎呀，算了吧，还是吃西瓜吧，免得被宰。西瓜总不会是进口的。”另一位客人说道。由于不放心，客人很不满意地改变了主意。

学生启示：这样的事情在我们实习生实习的最初阶段会经常发生，有好多次顾客问类似的问题，我们都是模糊地回答了事，因为我们的确不知道，饭店也没有人告诉过我们，我们只能是听老服务员如何回答就跟着同样回答，这让我们的工作很被动。虽然主管有时候也提起某道菜的烹饪原料，但对于菜肴的口味、特色等方面的问题我们就只能凭想象来猜测了。因此，每当顾客要点菜时，我们一般都让老服务员去，这在餐厅不忙的时候倒还可以，但一旦生意很忙，我们只能硬着头皮去应付。结果是顾客很不高兴，我们也很无奈，真是“双亏”。如果饭店能就主要菜品或新推菜品的口味、风格、特色等给我们进行讲解，我想小杨那样的尴尬就不会发生了，这样“双赢”的好事何乐而不为呢。

教师点评：本案例中餐厅服务员对菜肴的知识十分贫乏，几乎是一问三不知，或是错误百出，问题出在培训上。许多饭店在员工上岗培训结束后，就很少或没有再对其进行与工作实践紧密结合的业务培训。没有业务知识，就没有服务质量；没有服务质量，客人就不会满意，即使饭店有再好的产品也卖不出去，也就得不到好的效益。因此，有效的培训是保证饭店服务质量的重要保障。鉴于该餐厅服务人员业务知识缺乏，饭店可以请餐饮部经理、厨师长和优秀服务员经常给他们上上课，必要时，让他们聚在一起，品尝餐厅的特色菜品。在品尝的同时，给他们讲授一下制作工艺、菜品风格、原材料产地、产品特色等，让员工在品尝中加深印象。这种现场品尝式的培训效果不仅对服务员有吸引力，印象深刻，而且服务员在对客服务时能准确地进行菜品推荐，增强可信度，更具说服力。餐厅这种品尝式的培训值得提倡。



案例 48

客人集体投诉：服务员索要 10 美元小费

一日，一个欧洲团队入住我实习的某饭店，楼层服务员按常规为客人开夜床。当服务员敲门询问客人“Good evening, May I offer the turn down service for you please?”客人均表示不解，第二天早晨集体到大堂副理处投诉，说“昨晚服务员逐一敲门索要 10 美元小费”。大堂副理觉得事情很严重，于是立刻调查。经查，原来由于服务员外语水平不高，将“turn down”（夜床服务）吐字不清，发音像“ten dollar”（10 美元），让客人误解为是索要小费。大堂副理将情况向客人解释清楚后，误会才被消除。

学生启示：欧美顾客是我们饭店客源中的重要组成部分，我们在服务中经常会碰到外国顾客。一般而言我们都必须要用外语为顾客服务。这对外语口语来说是个不小的挑战。虽然我们都经过饭店服务外语，特别是英语的岗前培训，但真正面对顾客时还是会感觉紧张。同时由于生活环境的影响，发音有时也不是很标准，结果由于理解有误导导致了顾客的不满甚至投诉，这样的事情在我们周围时有发生。员工只有加强学习和培训，才能真正解决这个问题。

教师点评：为外宾服务，外语是不可缺少的语言工具，能不能用正确、流利的外语与外宾进行交流，不仅对饭店的服务质量、服务档次和服务声誉有着直接的影响，而且还会影响到外宾旅游、参观的情绪及对饭店的印象。因此，员工应熟练掌握基础礼貌外语并应达到本岗位的外语等级要求，以便能够正确地和外宾进行沟通，为他们提供优质服务。如果服务员不能与客人进行有效的沟通，就不能为客人提供优质的服务，并且会造成很多不必要的误会，甚至会给饭店造成不良影响，因此，饭店服务员必须要重视外语的学习。这就要求各个营业部门重视对员工外语学习的培训，加强对员工外语学习的考核与奖惩。饭店可以要求员工参加旅游英语等级考试，或者参加饭店自己组织的服务外语考试，对通过考试的员工予以奖励。

案例 49

缺乏培训导致的被动

实习期间，我被分配在某饭店的酒水部工作，做了一名酒水员，工作是不定期地在饭店各个餐厅酒吧、大堂吧、牛仔吧等处轮班。牛仔吧是饭店的一个小型休闲娱乐酒吧，在这里可以点（听）音乐、喝酒、打斯诺克，放松心情。由于牛仔吧和饭店商场只有一廊之隔，距离很近，所以饭店只在这里设置了一个收银台，当有客人要结账的时候，我们一般都是call对面商场的收银员过来给顾客结账，这在两边顾客不多的情况下一般还是能完全照顾得过来，但是如果顾客多了，牛仔吧的酒水员就往往充当了临时收银员。

一个周末，我在饭店的牛仔吧上夜班。由于刚实习顶岗，我对自己一个人独立工作感到有点忐忑不安。一开始，顾客不是很多，一切都有条不紊。或许是周末，没有多久，两边的客人慢慢多了起来，我的工作也逐渐忙了起来。不久，一位来自加拿大的住店客人要结账。对于结账我还真没有把握，只是在收银员给顾客结账时留意过，但还没有自己独立操作过。我问他是要签房卡还是付现金，他说签房卡。于是，我拿出饭店房卡结账单，请他出示房卡，填上房号和消费金额，再请顾客签名，并打电话向总台收银处登账，以免漏账。一切看起来还顺利。顾客问我是否可以了，正当我要向顾客表达祝福和感谢的时候，突然我又询问了顾客一句是否要发票，顾客疑惑地看了看我后说，是的。就这样我又给顾客开了一张相同金额的消费发票，顾客拿了发票走出了牛仔吧。没想到，我的麻烦因此而来。

不久，对面的收银员问我能否应付得过来，我把刚才结账的情况向他说了一遍，他听后连忙问我，那位加拿大客人去了哪里，并且要我马上找他拿回那张发票，否则，我要赔钱了。我顿时蒙了，连忙问怎么回事。收银员说：“只有当顾客用现金支付消费金额时才开发票，否则，顾客到总台结账时可以拿出该消费发票拒付此部分现金，而饭店实际上又没有收

这笔款，那损失就只能由你赔偿了。”我一听，才知道犯错误了，连忙叫来领班帮忙照顾一下手头工作，自己去找人。商场没有，游泳池没有，娱乐室也没有，露天花园还是没有。时间已经很晚了，如果当晚不解决此问题，要是客人第二天离店，那损失就只能由自己承担了。没有办法，只好打电话到房间试试。谢天谢地，运气还不错，客人刚从外面散步回来。于是，我急忙来到房间，向他表明来意，客人微笑着很友好地将发票还给了我，我向他表达了衷心的感谢。走出房间，我长长地吁了口气，那颗悬着的心终于放下了。

学生启示：虽然最终我拿回了发票，避免了损失，但此事对我来说是一个深刻的教训。我深深体会到，在工作中不能不懂装懂，要随时随地虚心向老员工请教，尤其是非自身工作的业务，要多加学习，处处留意。拿不定主意时，不要擅作主张，要及时请同事指导帮助，以免导致工作的被动，也会给顾客留下不专业的印象。自从这次经历后，类似的问题再也没有发生在我身上。

教师点评：很显然，这个问题的出现根源在于饭店没有给实习员工做过类似的培训与介绍。虽然收银的程序是一个很简单过程，但对于初次独立顶岗的实习员工而言，也是一次挑战，更何况案例中的实习员工还是兼职收银。饭店的结账形式一般有三种：付现金、签房卡、刷信用卡，这三种形式的结账程序和要求各不相同。对于实习员工尤其是非财会专业的实习员工来说必须要事先经过培训，否则，临时有服务需要时，难免会产生差错。在国外一些饭店，对员工进行交叉培训很早就在使用。这种交叉培训主要是让员工拥有多种工作技能，以帮助饭店在旺季或某些营业部门生意很忙时解决因人手不够而产生的服务空缺问题，这对员工和企业来说都是有益的。一方面员工通过交叉培训，掌握了多种工作技能，丰富了自身的职业素养，获得了更大的发展空间；另一方面，企业也解决了临时性的劳动力短缺问题，一举两得。这种培训方式值得国内饭店好好借鉴。

三、本篇小结

先进的管理只有依靠优秀的人才才能实现，人才培养则是造就优秀人



才的必然途径。

作为服务密集型的饭店业，必须奉行“以人为本”的人力资本管理机制。员工是饭店发展的关键，是第一生产力。对员工要进行多层次的培训，从一线服务员，到中高层管理人员，培训不仅帮助员工提高工作技能，同时还可丰富和完善员工自身的知识结构和个性发展。

现代饭店应实行开放式就业，树立全行业意识。饭店对员工的流动不应该做出特殊的限制和要求，经过饭店严格培训的熟练员工和管理者应该可以在行业进行流动，甚至流向本地的竞争对手。如果每个饭店都有这种宽松环境，饭店培训的管理知识和经营理念就实现了隐形传播。就能够提升全行业员工的素质，整个饭店业经营管理就可以跃上一个新台阶。

建立饭店员工培训系统，可以借鉴肯德基的做法：

一是建立教育培训基地：员工学堂。肯德基在中国特别建有适用于当地餐厅管理的专业训练系统及教育基地——教育发展中心。中心大约每两年会对旧有教材进行重新审定和编写。培训课程包括品质管理、产品品质评估、服务沟通、有效管理时间、领导风格、人力成本管理和团队精神等。包括《如何同心协力做好工作》、《基本管理》、《绩效管理》、《项目管理》、《7个好习惯》、《谈判与技巧》等科目。现在，肯德基培训课程最主要的是来自于当地资深员工的言传身教及对工作经验的总结。因此，教材的审定和重新编写主要是补充一线员工在实践中获得的新知识、新方法。每一位参加教育发展中心培训的员工都既是受训者，也是执教者。

二是建立内部培训制度：分门别类。肯德基的内部培训体系分为职能部门专业培训、餐厅员工岗位基础培训以及餐厅管理技能培训。

为配合公司整个系统的运作与发展，中国百胜餐饮集团建立了专门的培训与发展策略。每位职员进入公司之后要去肯德基餐厅实习7天，以了解餐厅营运和公司企业精神的内涵。公司也为员工开设了传递公司企业文化的培训课程，一方面提高了员工的工作能力，为企业及国家培养了合适的管理人才；另一方面使员工对公司的企业文化也有了深刻的了解，从而实现公司和员工的共同成长。

餐厅员工岗位基础培训作为直接面对顾客的“窗口”——餐厅员工，从进店的第一天开始，每个人就都要严格学习工作站基本的操作技能。从

不会到能够胜任每一项操作，新进员工要接受公司安排的平均近 200 个工作小时的培训。通过考试取得结业证书。从见习助理、二级助理、餐厅经理到区经理，随后每一段的晋升，都要进入这里培训 5 天的课程。根据粗略估计，光是训练一名经理，肯德基就要花上好几万元。

在肯德基，见习服务员、服务员、训练员以及餐厅管理组人员，全部是根据员工个人对工作站操作要求的熟练程度，实现职位的提升、工资水平的上涨的。在这样的管理体制下，年龄、性别、教育背景等都不会对你在公司的未来发展产生任何直接影响。针对不同的管理职位，肯德基都配有不同的学习课程，学习与成长的相辅相成，是肯德基管理技能培训的一个特点。

三是实施横纵交流：传播肯德基理念。为了密切公司内部员工关系，肯德基还举行不定期的餐厅竞赛和员工活动，进行内部纵向交流。注重培养团队合作精神和注重细节的习惯。另外，进行行业内横向交流。肯德基还定期举办了“中式快餐经营管理高级研修班”，为全国的中高级中式快餐管理人员提供讲座和交流机会。

四、讨论与思考

1. 由于饭店人员流动性大，饭店培训会培养未来的竞争者吗？
2. 饭店培训会增加运营成本吗？
3. 设计一套饭店专业化培训方案。



第十篇 饭店管理者怎样扮演自己的角色？

一、理论解析

手表定理是指一个人有一只表时，可以知道现在是几点钟，当他同时拥有两只表时，却无法确定。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的判断。手表定理在企业经营管理方面，给我们一种非常直观的启发，就是对同一个人或同一个组织的管理，不能同时采用两种不同的方法，不能同时设置两个不同的目标，甚至每一个人不能由两个人同时指挥，否则将使这个企业或这个人无所适从。手表定理的另一层含义在于，每个人都不能同时选择两种不同的价值观，否则，你的行为将陷于混乱。

近来研究表明，管理行为是由管理者在管理过程中承担的角色决定的，管理者和非管理者之间的基本区别表现在所承担角色的特征、多样性和复杂性方面。角色认知对饭店管理者十分重要。饭店管理者存在角色冲突与角色模糊两种因素。

角色冲突即个人面对多种角色期盼时，可能会扮演好某一个角色，但却无法同时扮演好另一个角色，因而造成角色冲突。角色冲突表现为角色间的冲突和角色内部的冲突两个方面。角色间的冲突表现为沟通障碍层面、利益资源层面、组织结构设置不合理层面。角色内部冲突主要是角色定位与要求所具有的人的特质之间的冲突。

与一个特定的角色相关的期望、行为和结果的不确定性就表现为角色模糊，即对一个给定的角色的期望或规定缺乏明确的理解和认识。

W.小瑞格利说过：“在组织中，如果两个人总是意见一致，那么其中一个人肯定是不必要的。”在沟通障碍层面，沟通意味着管理者与组织成员加强信息交流，增进彼此的信任、认同甚至相互吸引，建立感情，在精神愉悦、相互启迪激励的关系中协同合作，完成组织目标。

美国行为学家亚当斯的公平理论认为，人们不仅关心自己所得报酬的绝对值，而且更加关心自己的报酬与付出和他人的报酬与付出之间的对比关系，即报酬的相对量。员工总是希望分配制度和晋升政策能让他们觉得公正、明确并与他们的期望相一致。

在组织结构环境层面，若组织制度不完善，职责任务分配不清，各项规章制度不健全，就会造成互相推诿、指责，使原来的平衡状态被打破，进而发生角色冲突。

角色内部冲突的处理首先要进行合理人格状况分析。角色内部冲突有三种情况，就是凡事均不能做决断、办事无效率、普遍性懈怠。生活在同一企业文化中的人们都遵循同一准则进行合理化，而实际上，被合理化的内容和方式因人而异而大不相同。

职责角色总是与相应的权力相伴随，这种权力是各行为主体为了能够有效履行其职能而拥有对权力范围内的特殊权力，它内在隐含着主体责任与组织期待。组织结构中，各自分工不同，各自具有预先被规定的也就是在工作描述和工作规范中所规定的职责权力和行为主体所应具备的资格条件。

研究表明，饭店不同群体之间对管理者的认知存在较大差异，角色冲突有策略冲突和实施冲突，角色模糊有策略模糊和实施模糊，不同学历、工作年限、所在部门和饭店档次对角色模糊有比较大的影响。角色模糊度越低，饭店管理者的工作满意度越高；角色冲突程度越低，工作满意度越高。角色模糊并不总是对工作满意度产生负面影响。当角色冲突足够低时，角色模糊高的饭店管理者反而有更高的满意度。



二、实习案例、学生启示及教师点评

案例 50

■ 混乱的餐厅 ■

饭店中餐厅晚 7 点一片混乱，客人情绪激动，因为他们点的套餐中少了一款，而厨房根本就没有准备。餐厅服务员摸不着头脑，餐牌中有，而厨房却说这款取消了。

原来事出有因：当天下午 4 点总经理带着餐饮总监到中餐厅厨房现场办公，说因物价原因，套餐无利润，别的饭店早就调整了套餐卤种，责令当晚调整。厨房不敢不听总经理的，餐饮总监也只是给轮休的负责中餐楼面服务的餐饮部副经理打了一个电话。当班的主管接到副经理的电话已是晚上 6 点 30 分，而之前已有近 20 桌点了套餐，所以，餐厅混乱就不难理解了。

学生启示：本案例揭示了一个管理学原理“等级链和指挥统一”，即业务指令不能越级。

教师点评：案例中总经理带着餐饮总监到厨房现场办公，并没有越级，但总经理要求当晚整改，没有考虑客观因素，没有考虑实现指挥所需程序及时间，是在耍权威。餐饮总监也只是无原则地依附总经理的权威，一是没有提出任何意见。二是在总监层级上没有及时地尽可能地实现指挥的统一。因此，总经理耍权威客观形成了越级指挥。

案例 51

■ 客人的钱不够 ■

我在娱乐部收银岗位实习，有一天晚上 12 点左右，有四位客人从 KTV 出来，其中有一位 30 来岁、长得很斯文的人叫其他三位客人先到外

面等他，他埋单。当我将账单打出来时，他面露难色，看着账单半天没有说话。这时在外面等他的客人有些急了，在外面喊：“埋单怎么这么久，是不是没带钱？”他回答：“马上就好。”说完之后，他对我说，他确实没带够钱，能否将自己的身份证先压在这里，自己明天送钱来。由于饭店没有授权，我没有决定权，所以我没有答应，要他向一起来的朋友借。他说不行。这时，我看到客房部经理陪客人从娱乐部出来，我马上向她进行了汇报。她问客人差多少钱，客人说自己带了大约 2000 元，而账单是 2220 元，差 200 元左右。客房部经理思考了一下，就对客人说：“你先交 2000 元钱，再把身份证压在这里，明天来交剩下的钱。”并要求客人留下联系电话。客人很感激地照办了。当时，我认为此事很好地得到了处理。

第二天，我听说客房部经理因处理此事受到了总经理严厉的批评。后来我才知道，我实习的饭店给 A 级经理有 8 折的处理权，而客房部经理属于 A 级经理。如果头天晚上她使用饭店给她的权力，客人所带的钱就够了，不至于出现那样的处理结果。

最后的处理结果是饭店要求客房部经理给头天晚上结账的客人打 8 折。后客房部经理会同娱乐部经理拿着客人的身份证与退给客人的钱登门拜访了客人，并向客人赔礼道歉。

学生启示：饭店向下授权对对客服务质量与顾客满意度的提高很重要，但饭店授权不用，等于授权没有发挥作用。如果客房部经理在处理上述事件中行使自己的权力，本来是很简单的事，结果却很复杂，而且作出了扣下客人身份证的错误决定。但饭店事后处理很及时，也很到位，宁可饭店减少收入，也要给客人一个合理的处理结果，这对培养忠诚顾客和发挥各级管理人员的主观能动性很重要。

教师点评：授权是饭店管理者容易忽视的一个重要问题，是饭店管理者难以驾驭又必须学会处理的一门艺术，也是最考验饭店管理者的水平和能力的难题之一。通常情况下，不授权，饭店管理者对一些问题不能灵活处理，甚至管理根本无法正常进行；授权不用，会影响管理的效率和工作任务的顺利完成。本案例中，饭店授权对象明确，授权内容明确，即饭店 A 级经理在饭店经营范围之内均有 8 折的权力。客房部经理对授权没有很好地运用，在对客服务上是失职。

三、本篇小结

饭店管理首先要进行的是饭店组织机构的管理，由于现代饭店的发展趋势是服务项目日趋细化，分工和协作关系也日趋复杂，所以，设计合理有效的组织机构、明确岗位职责、制定规章制度、遵循相应的组织原则，是现代饭店组织管理中的重要内容。这对于调动饭店全体员工的工作积极性，提高服务质量，实现饭店经济效益和社会效益“双赢”，都具有重要意义。

要使饭店组织能有效地运转，维持组织职能的有效性非常重要。组织职能的有效性不仅是饭店服务质量的基本保证，也是饭店取得良好效益的保证，只有通过组织，饭店的各生产要素才能组合成接待能力，饭店的管理指挥系统和业务作业系统才能正常运转。而要保持饭店组织的正常运转，要求在具体的管理实践中坚持统一指挥、权责一致、分工协作、减少内耗、垂直管理等原则，以使组织在纵向和横向上步调一致、通力合作、形成合力，从而高效率地达到组织的共同目标。

一般来说，我们将某件事情授权给下属后，首先应该充分信任他，将完成任务所应有的权力赋予他，使他真正有责有权、权责统一。其次应该要求下属在履职用权的过程中要请示汇报，使自己对下属履职用权的情况做到心中有数。再者还应该对下属履职用权的过程保持关注和控制，当发现下属需要支持和帮助时及时提供必要的支持和帮助；当发现下属用权的行为出现偏差或发生问题时，应及时提醒和纠偏。本篇案例所出现的事件，主要是对自己角色认知不清造成的。

四、讨论与思考

1. 为什么当角色冲突足够低时，角色模糊高的饭店管理者反而表现出更高的满意度？
2. 饭店良好的沟通方法有哪些？试进行模拟。
3. 饭店授权的常见误区有哪些？
4. 饭店授权处理的事件就不需要汇报了吗？



第十一篇 饭店服务现场的质量 如何监控？

一、理论解析

服务质量形成于过程之中，对服务质量的控制，需要加强事先的过程设计，解决好影响过程的人、设施、材料、方法、环境等方面的问题。但服务现场的情况是千变万化的。一方面，顾客会提出各种意想不到的要求，原先设计的服务方法、配置的设置，以及对人的训练等，未必能满足顾客的需要；另一方面，因各种原因员工未必都会按照设计的要求去对客服务。因此，服务偏离设计的情况随时都可能发生。服务又与顾客的消费同步，客人消费完毕，服务也就无影无踪了，事后的检查很难弄清对客服务的真实情况。这一切，都要求我们加强对服务现场的质量监控，现场监控也应成为过程管理的重要环节。

一般来说，饭店对服务现场的质量监控还是比较重视的，但现场监控的工作质量却有很大的差异，效果也迥然不同。因此，提高现场监控的质量，就成为许多饭店改善质量管理的当务之急。



二、实习案例、学生启示及教师点评

案例 52

咖啡厅的顽症

某饭店咖啡厅员工都要求离开咖啡厅，原因不仅仅是工作累、工作时间长，更主要的原因是与咖啡厅领班无法共事，总结起来有这么几点：

1. 领班从不对员工进行培训，动不动就训斥、开罚单，并且训斥内容还与工作无关，大多为污辱人格的内容。
2. 领班名为不脱岗管理者，实为脱岗管理者。
3. 领班对自己是一种规范，对员工又是另一种规范，如要求每个员工手拿抹布蹲着擦地，而自己却用脚踩着划地。
4. 领班过于严厉，员工敢怒不敢言；领班还常偷吃东西。

曾有员工书面向人力资源部汇报这一情况，人力资源部找领班谈过话，但事后领班不但没有改变，相反，怀疑员工都是汇报者，从而实施大范围报复。

学生启示：员工与顶头上司关系不融洽，会给员工带来很大的工作压力和心理压力；而且部门只注重工作结果，不从源头把关，工作质量根本无法保证。

教师点评：案例反映该饭店虽有监督通道，但缺乏相关的管理制度。考核制度不健全：饭店绩效考核度，主要体现在：

1. 只是管理层考核普通员工，没有员工考核管理层。
2. 考核内容过多局限于业务范畴，行为规范内容严重忽视。

客人的小差错暴露饭店的管理有问题

时值 2007 年 4 月底，我来某饭店实习已近三个月。这段时间我们饭店生意十分红火，店内店外忙成一片，客房出租率一直维持在 90% 以上。前厅部自然也忙得不可开交。天一直阴着，连下小雨而且很冷，客人带来的雨伞、衣服常遗忘在房内。这天上午退房的客人特别多，前台收银处站满了人，收银员忙得团团转，我实习的礼宾部也格外繁忙，因为前台常有派人去帮忙的电话打来。出行李的、遗忘押金单、丢拿雨伞衣服的，我跑上跑下，忙得不亦乐乎。有一天，大概 10 点，收银员打来电话说 2715 房间的客人遗留一件衣服要我去取。客人退房后客房都立即打扫，而且很多是抢房入住，所以客人的遗留物品就放在该楼层的工作车上，由当值楼层服务员保管。正巧 2715 房是我同学在打扫，我取了衣服立即送到一楼前台收银处。收银员核对之后交给了客人，我便忙另一项工作去了。这件事就像平常一样过去了。

但事过几天后，大堂副理接到客人打来电话索要前几天 2715 房的一件衣服。在查核了日期班次后，大堂副理、领班都问我衣服送给客人没有。明明是在前台人员核对客人身份后交给了客人，怎么还来要？我当时也被弄糊涂了。大堂副理在核实基本情况后答复客人说衣服已经被人取走，也没有再追查下去。但几天后客人又来电话说没接到衣服，而且那件衣服较贵，2000 多元，黑色的，希望饭店再帮忙仔细找找。我的回答及客人多次的询问，加之衣服又较名贵，双方所述不符，大堂副理这下意识到问题的重要性了。前厅部经理、客房部经理、大堂副理都过问这件事，礼宾部领班直接负责解决。那几天我正好休假，几次被叫到饭店协助处理此事。他们初步认为是我的错，原因有两点：一是我将那件衣服送错了客人；二是说我见财起心，将名贵的衣服私吞为己有。不论是哪点都是冤枉了我，特别是后者侮辱到了我的人格，因此，不管怎样我都要澄清此事。

我尽量回忆当时前前后后所做的一切及所接触的人和物，然后去各部门查核。

1. 核查礼宾部的服务记录。由于当时太忙我没有将取遗留物品这项服务进行登记。如果当时做了记录就好了，这对我有非常重要的帮助，而现在没有了这物证。总台收银员没做取物记录，当天是哪位收银员打来电话并确认客人身份的我也记不清了，以致没有了人证。

2. 去保安部监控室调看录像。因为设备较旧，选时播放和快进的效果不能满足要求，很难找出事发那段录像。再者，调看录像要申报到总办，层层上报手续很烦琐，而高层知道这事也不好。

3. 查看 2715 房的入住记录。发现一个很大的问题，打电话来取衣服的客人入住时间是 4 月 20 日，4 月 24 日退的房，24 日当天这个房间出租给另一位客人了，而我取衣服是 4 月 25 日上午。如果是 24 日遗留的衣服，客房部服务员打扫房间后应该拿出来了，不会放在楼层工作车上。我拿的衣服应该是 25 日客人遗留的，而且那件是一般的黑色外套。

幸运的是，没过几天 24 日丢失衣服的那位客人又来我们饭店了。大堂副理要领班和我去拜访一下该客人，顺便核对是不是将衣服交还的那位客人。我们核对后不是同一位，便提醒客人回想一下是否将衣服丢在饭店以外的其他地方了，或者他的亲朋好友取走了。第二天事情有了转机，客人说是他妹妹将衣服拿到干洗店，忘了告诉他本人了。客人对由此造成的影响和麻烦表示歉意。当天下午，大堂副理在我们前厅部例会上澄清了此事，我才从误会中解脱出来。

学生启示：表面看仅是客人的一个小差错，给饭店几个部门带来如此麻烦，但深一思考，从此事中也看出饭店内部的管理存在一些问题。

虽有制度规定，但执行力不强，没有相应的约束，从而制度形同虚设。如礼宾部、总台收银的服务没有记录，以致事情发生后无据可查。

饭店的基础设施设备要有相应的更新改进，要突出实用、安全、方便，不能仅作为装饰。

饭店对自己的员工不信任。当然为了维护饭店声誉和顾客满意度，可以采取一些相应灵活的措施，但在当事双方原则问题上不能妥协随意，否则后果是失去了顾客的信任 and 好感，又伤害了员工的自尊心和积极性。

饭店处理这件事令人欣赏的地方是问题涉及的各部门都相当重视，积极参与调查解决，各级领导也各司其职尽了相应的责任，充分体现了饭店管理中“饭店无小事”的理念。这件事提醒了我以后工作要严谨，同时也教育了大部分员工，在相关的工作程序中要细心，多动脑。对我个人而言，没有做好服务记录是我工作的失误，对我是个教训，它在我后来的工作中时刻提醒自己不能以某种借口敷衍本该认真的事。

教师点评：本案例的结局是皆大欢喜，事件虽是客人的过错引发的，但饭店由此暴露出来的问题也不少。

第一，当值的大堂副理有失职之处。当前台发生此事件，一方面礼宾部应有记录（行李员漏记本身就是失误），另一方面大堂副理应在工作日志中将此事记录在案。

第二，接到投诉电话后大堂副理处理事情过于草率。在没有弄清楚事情的原委之前，轻易作出了结，缺乏应有的工作责任心和职业敏感性。

第三，管理人员对员工的过失认定过于武断、主观，这一点学生点评中已经提到，这将引起员工对饭店的强烈不满。

案例 54

我的房间没打扫

小李是 19 楼的客房服务员，她已在饭店客房部工作了近两个月。这天 12 点多的时候她正在打扫 1918 号房间，听到楼道里有客人叫服务员，便关上房门走出来，她看见 1901 号房间的客人在大声嚷着要服务员把经理叫来。小李见客人好像在生气，满心疑惑地叫来领班。领班询问客人之后，才知客人原来很早就出门了，但是中午回来房间还没有整理，所以很生气，他要投诉。见客人态度坚决，领班就叫来大堂副理，大堂副理一面跟客人道歉一面解释说楼层只有一个服务员，服务员是按程序打扫房间，每天的打扫时间是早上 8 点到下午 4 点，如果客人要先打扫，可以把房间内的“请即打扫”的牌子挂在房门外，大堂副理的解释使客人觉得自己也有不对的地方，也就不



再生气了，见客人怒容消去，于是大堂副理马上叫来领班给客人整理房间。事后叮嘱小李如果客人第二天续住，先给他整理房间。

学生启示：服务员经常会因为客人的误解而受一些委屈，这对服务员的心理是一个非常大的挑战。当然经过几个月的实习，我也发现客人的整体素质还是比较高的。

大堂副理处理问题的方式和方法给我很大启发，如何能以理服人，以情动人，的确不是一朝一夕就能学会的。

教师点评：客人的投诉是因为不了解饭店的服务程序，饭店也没有做过多的明示，因此饭店还是有一定责任的，给客人道歉是对的。如果要防止类似的投诉再发生的话，饭店应该在房间内醒目的地方做好提示。接下来跟客人解释清楚服务的程序是有必要的，这样可以防止下次的投诉。大堂副理叫领班给客人整理房间虽然看起来不妥当，但是这样给足客人面子，给客人台阶下，避免了客人继续投诉。如果客人第二天续住，先整理他的房间，这一决策可以进一步消除客人头一天的不愉快，使客人成为饭店的回头客。饭店应有这个理念，即坚决不放弃本饭店任何一个潜在回头客。高星级饭店的设立标准除了设施设备的高标准以外，还有服务质量的高水平，这种质量的服务标准反映在处理客人投诉方面，就是以顾客为上帝，使顾客满意度达到最大。整个事件大堂副理都没有责怪服务员，因为这不是服务员的错。在本案例中，饭店的管理者做到了这一点，使一线员工深刻体会到饭店的人性化管理，这将充分地调动员工的工作积极性。总之，顾客利益、企业利益、员工利益这三者利益的和谐统一将使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

案例 55

瓶盖引发的投诉

饭店中餐厅接到一住店客人的送餐电话，客人需要6瓶百威啤酒。接到送餐电话后，送餐员按照客人的要求，带上酒水和开瓶器及相关物品及



时送到客房。该饭店有许多酒水的瓶盖需回收，百威啤酒也包括其中。于是送餐员在将酒水送到客人房间的桌子上时，告诉客人酒水瓶盖需回收，客人为保证酒的口感，要求先把开瓶器留下，过一段时间服务员再过来收。送餐员同意了，于是带上客人的送餐费离开了客人的房间。

送餐员半小时后带上客人的找零，第二次敲开了客人的房门，当时，客人在开门的时候正在打手机，房间里还有5个人，有点吵。送餐员给了客人找零的钱，并问客人瓶盖是否可以收。客人说，酒还没有喝完，过一段时间再说。送餐员告诉客人，半小时后会再过来一趟，望客人见谅。当时客人还在与人通话，只是向送餐员点了个头，就把房门关了。

半小时后，送餐员又一次敲开了客人的房门。此时，客人开门就对送餐员吼：“什么事情啊？”送餐员回答说：“先生，不好意思，我是来收瓶盖的。”客人又吼了：“收什么瓶盖，酒是我买的，瓶盖是我的，没有。我要投诉你！”于是，客人将门“啪”的一声关了。之后，大堂副理就接到了住店客人对送餐员的投诉，投诉原因是：送餐员每半个小时过来敲门，影响了客人的休息。事后饭店进行了如下处理：

第一，送餐员不得催客人交瓶盖，瓶盖须在客人用餐完后，再去收。能收几个算几个，瓶盖未收回不再追究送餐员的经济责任。

第二，相关人员应加强对送餐服务员的对客服务技巧培训。

第三，客房部应加强和餐饮部在客房送餐方面的合作。

学生启示：此事给我的感触是：

第一，饭店制度存在问题，酒水瓶盖回收的方式有待改进。该案例中，送餐员回收瓶盖的服务流程完全是按照饭店的要求执行的。但是，客人对送餐员每半小时敲一次门很不满意，因为送餐员打扰了他们的休息；而送餐员必须回收瓶盖，瓶盖遗失饭店将追究送餐员的经济责任，为此送餐员不得不多次敲客人的房门，最后两者发生了冲突。

第二，送餐员对客服务技巧有待提高。对于一个服务员，只要面对客人保持礼貌，并运用服务技巧，让客人有发泄的空间，应该可以消除客人对他的投诉。此事件中的送餐员一心想着收瓶盖，言语上太直白，让客人产生逆反心理。同时，送餐员应变能力比较差。其实，他可以在收瓶盖之前，先打个电话到客人的房间，询问是否可以收，这样可以避免多次敲客



人的房门让客人不满。

第三,如果客人在用完餐后没有及时通知中餐厅服务员收瓶盖,可以待客人休息后或者走后,由客房服务员通知中餐厅送餐员去取或者由客房服务员暂时替送餐员保管瓶盖,这样也不耽误客人的休息。

通过这个案例,我感觉到:虽然这次投诉有一部分是客人造成的,但客人的素质再差,他还是客人,我们不应该对他要求什么,只有严格要求自己,不断改正和提升自己,尽量减少客人的不满意,这才是最佳途径。

教师点评:饭店的相关制度规定回收瓶盖实际上是附加给送餐员的职责,而且连带经济责任。我们不去评述制度的合理性,但应对制度的执行过程进行培训和规定。服务人员过于教条地执行有关规定,缺乏灵活变通能力。饭店的处理比较合理,但究竟怎样才能完善送餐服务,需要不断总结经验和教训。比如在该案例中,在提供送餐的同时征求客人意见需要什么时候收餐具,如果没有特别需要,将在一个小时之后上门来收取。同时委婉提醒客人配合饭店将瓶盖进行回收。

案例 56

客人醉酒后引发的……

2007年4月某日,饭店25楼中班服务员接到通知,2512房客人需要立刻整理房间。服务员去后发现由于客人喝醉酒,呕吐出很多的污秽物,已对饭店的地毯及被子构成了重污,按规定须赔偿一定的洗涤费用。于是,服务员去拿清洁工具时立刻向领班及经理报告了情况。领班立即赶到,并对客人说明了一下,随即要求客人进行赔偿。客人大为不满,说自己是老顾客了,还说是总经理的朋友,并要动粗。幸亏经理及时赶到,听了服务员简单陈述情况后,她首先向客人表示道歉,劝客人冷静一下,同时让服务员及领班迅速给客人清理房间。然后,她对客人说:“先生,您是我们的老顾客,又是总经理的朋友,是我们的贵宾。您也应该了解,这



些物品是我们的资产，我们要保证它的绝对清洁，这是对我们客人的负责，也是我们作为一个饭店最起码的道德呀。”在听了经理的解释以后，客人受到了触动，要求服务员把他的房间整理干净点，并赔偿了200元洗涤费。

学生启示：对于饭店来说，顾客是经营立足之本。但是顾客在消费饭店产品的同时，有时也会给饭店带来“破坏”，而造成成本的上升。如何处理这类事件，在饭店服务中是一个很重要的问题，同时也是把“双刃剑”。因为如果处理得好，不但不会得罪客人，还会为饭店节约不必要的开支，赢得良好口碑；如果处理不好，后果就会很严重。

1. 作为服务员，在发现客人重污饭店棉织品时，在没有授权的情况下（或处理不了时）要巧妙地向上级反映情况。

2. 领班，作为一个基层的管理者，应该懂得如何处理饭店日常经营所遇到的一些问题。饭店是一个出售服务的场所，客人是饭店产品的使用者，在使用产品时肯定会遇到损坏饭店产品的事情，如客人带走或损坏客房物品，是时有发生的事情。该领班在处理这些问题时如此草率，还激怒了客人，实在不应该。

3. 经理在处理这件事时就显得经验丰富：首先她知道现在客人最需要的是赶快把他的房间整理好，针对客人说自己是老顾客，又是总经理的朋友，她更是重点表述，满足客人心理。对重污物品的描述，她更是对客人负责，是一种道德标准，对客人造成一种心理压力的同时更感动了客人，最终促使客人进行了赔偿。

教师点评：饭店客房中的物品和设备是饭店最重要的资产，但是在饭店的日常经营中也比较容易受到破坏，特别是来自客人的损坏。饭店物品的重要特点之一就是客人付费住宿后，所取得的权利是对客房用品的使用权，而非所有权。客人一旦损坏了物品，是需要进行赔偿的。饭店解决问题的宗旨是既能挽回损失，又不伤客人的自尊心，也不影响饭店声誉。

在该案例中充分体现出经理与领班的管理水平差异，领班是“以制度压人”，而经理是“以理服人”。大部分客人是通情达理的，“吃软不吃硬”，因此管理的技巧是作为管理者应重点培养的。



三、本篇小结

无论哪一级的管理人员,置身服务现场,发现了服务中存在的问题,都应协调各方,拾遗补缺,妥善处理,让客人满意。维护饭店的质量标准,按设计的服务程序提供服务,防止偏差,这是服务现场监督的主要职责之一。而监督的效果如何,与管理人员有无维护饭店质量标准的强烈意愿有很大关系。饭店会制定各种质量标准,但管理人员应该明白,在许多情况下,员工不是按饭店的标准而是按管理人员实际掌握的标准工作的。

饭店质量管理应贯彻持续改进的原则。管理人员在现场,既要对员工的工作进行有效的监督,更要给予下属改进工作的切实指导。服务现场许多具体问题需要立即处理,这些问题处理得怎么样,对员工的工作质量影响甚大。任何事情都不是孤立存在的,而是和其他一些事情息息相关的,这就要求管理人员具备系统思考的能力。如果背离系统的原则,就事论事地处理面临的问题,其结果往往不是解决了问题,而只是推迟或转移了问题。

饭店管理中强调走动式的管理,但更应该研究的是如何走动。有些管理者,置身现场,只是挑下属的毛病,训斥、处罚下属,这是在充当法官的角色。发现问题,处罚违纪的人员,这是必要的,是现场管理的重要内容,但如果认为它是现场管理的全部内容就未必恰当。任何一级的管理者,都是一位领导者。领导者的职责在于引领、指导、推动,让下属把工作做好。管理就是让别人把工作做好的工作。因此,管理者置身现场,如果发现工作优秀者,要及时肯定、表扬,这与发现问题是同样重要的。如果下属做错了事,作为主管,也首先应扮演教练员的角色,帮助下属找到失误的原因,纠正失误,吸取教训,不再重犯,而不是一罚了事。当然这不是说不要惩罚,必要的时候,也要敢于当法官,以维护法纪的严肃。总之,一个管理者要全面设计与扮演好自己的角色,这对于现场管理的好坏,也是很重要的。

认真设计监控规范,严格按照规范对服务现场进行监控,是提高现场监控质量的基本方法。



四、讨论与思考

1. 设计一套服务现场监控规范。
2. 现场督导应该如何进行？

第十二篇 饭店效益是省出来的吗？

一、理论解析

美国著名饭店管理学家内贝尔说：“饭店是企业，其绩效的最终衡量标准是利润。几乎不需要什么东西来提醒优秀的总经理，利润是衡量成功与否的最后标准。”只有饭店实现了利润预算，才能支付成本，才能不断发展。也只有如此，员工才能及时得到薪酬和奖金，饭店才能是一个朝气蓬勃的团队。

饭店业内把通过增加收入而获得的利润称为 A 利润。整个饭店要在总经理的领导下，以市场为导向，以客人为中心，以前厅、客房、餐饮直接面客部门为权重部门，二线围绕一线转，一线围绕客人转，全店围绕效益转，拼全力增收，以保证 A 利润的实现。

饭店业把营收相对不变，通过节支而获得的利润称为 B 利润。实际上，饭店的 B 利润有相当的空间，用业内专家的话说，饭店周身是洞，遍地是钱。我们应培训教育员工，在不损害客人利益的前提下，尽可能节支，节约出来的每一分钱都是纯利润。按照饭店平均利润为 20% 计算，每一个成熟的饭店人心中都应有一个 1:5 的公式，即营收 5 元产生 1 元的利润，节约 1 元支出，相当于增加营收 5 元。利润意识又叫成本意识，成本意识是企业长期保持成本优势的基础。

二、实习案例、学生启示及教师点评

案例 57

饭店的东西都不要拿

我实习期间，一个姓丁的男同学在酒吧实习，他工作积极肯干，深得领班与主管的喜爱，并与她们成为了朋友。有一天，有一个日本客人在酒吧喝酒，一瓶法国红葡萄酒只喝了一点就离开了。丁同学在收拾餐桌时，觉得太可惜了，就有意想拿走，下班与同学一起喝。他的想法被主管知道了，主管一再叮嘱他不要拿，并告知如果被发现视同偷饭店的东西进行处理。其实在我们实习培训时，《员工守则》有明确的条款，丁同学一时放弃了拿走的念头。快下班时，他想起当天是他女朋友的生日，如果能与女朋友一起喝红酒庆祝，那该是多么美妙的事情。此时，他把主管的叮嘱放到了一边，心想平时下班出店从来没有被检查过，今天哪有那么巧就会被检查。下班时，他把那瓶客人没有喝完的葡萄酒放进了自己的包中，还顺手拿了两个喝红酒的高脚杯。当走出店门的时候，他意想不到的事情发生了，他被保安拦住要求检查包。保安发现情况后，立即向人力资源部报告。人力资源部与他进行沟通后，让他回去休息。第二天，人力资源部向总经理进行了汇报，总经理在会上强调了饭店制度的严肃性，而不管是入职员工还是实习生都一视同仁，并按照饭店的规章制度对丁同学予以开除处理，但没有立即通知他本人。总经理叮嘱先与学校带队老师联系，再与学校联系，在做通学生的思想工作后再通知本人，以确保丁同学的安全。后得知，店方希望学校不要开除他，并给丁同学出具了已经实习的证明。

学生启示：其实在我们实习培训时，《员工守则》有条款明确规定不能偷拿饭店或客人的财物，否则，一律予以开除。虽然我们都知道这一点，可是，有时候侥幸的心理使得这些制度在某些时候形同虚设，人们总以为能侥幸过关。殊不知，正是侥幸心理才导致了这一严重的后果。我想这件事情给我们每个人的警示都应该是深刻的，任何时候任何场合都不要



抱有侥幸行事的心理，严格遵章守纪、不贪图小利、诚信做人，是随时都要坚守的信条。

教师点评：饭店内的一切东西都是饭店的财产，饭店对于拿饭店的物品的行为是不能容忍的，处罚都很重。该案例中实习生的行为，受到开除处罚是饭店按章办事的结果，但考虑到实习生还是学生，并没有进行经济处罚。在对该实习生的处理过程中，饭店方能够以人为本，考虑问题十分周全。对于青年学生往往会因为一些自己都说不清的莫名其妙的原因而犯错误，必须给予改正的机会。虽然该实习生被开除了，但他在今后的人生之路上一定会吸取这次教训，会走得更加顺利。从这一点而言，他受用终生。

案例 58

天气炎热，餐厅空调没有打开

我实习饭店的中餐厅某天接待婚宴，当时接近夏季，天气较炎热。饭店由于开业多年，设备老化，空调制冷设备不能迅速制冷。饭店一直本着节约的原则尽量减少成本，因此，没有把空调打开。当天的婚宴共 20 多桌，大厅可以摆下 36 桌，就是说，当天大厅的一多半都用于婚宴，接待人数有二三百人。就是在这种情况下，饭店只开了排风设备。婚宴进行到三分之一的时候，大厅的温度开始升高，客人表现出不适。应主人要求，大厅服务员搬来多台电扇，但仍然不能解决问题。此时，主人强烈不满，开始在大厅吵闹，要求饭店给出满意的答案。婚宴结束，主人不愿意埋单，部门经理出面协调，一直到凌晨 1 点多钟，最后饭店免了部分单，这宗投诉才得到解决。客人对饭店从此留下极坏印象，饭店也可能丧失了部分客人。为了吸取教训，饭店从此凡大型婚宴都提前半天打开空调，避免此类事件再次发生。

学生启示：通过上述案例，我得到如下启示：

第一，节约有理，但不可太过。饭店本着节约成本和能源的原则进行



经营，本身是正确和必要的，但该饭店的做法显然矫枉过正。因为对成本的节约已经影响到饭店的对客服务质量，变成“服务的节约”了。所以饭店在控制成本的同时，必须考虑的前提是：保证饭店服务产品的质量。

第二，管理工作要到位，要在客人前发现问题。饭店应该在客人消费之前做到一切准备工作到位，而决不是在客人投诉以后才想着去解决问题。该饭店在备餐时，管理者没有去思考哪些细节问题可能导致投诉，而是在该投诉之后才把此类问题纳入考虑范围。

第三，要将眼前利益与长远利益、实际成本和无形资产结合考虑。该饭店只是为了省一时的电费却毁坏了饭店的声誉和形象，丧失了一批客人。这其实就是“搞饭店”而非“做饭店”，只追求暂时的经济效益，没有考虑饭店日后的长远发展。长此下去将导致饭店客源减少，效益下降。因此，服务、管理、效益是饭店经营的三个关键词。

教师点评：此案例在忽视服务质量的前提下进行所谓的“节约”，是成本论的狭隘观念，没有真正形成科学的成本管理体系，其损失将是“节约”的数倍，甚至更大。

三、本篇小结

“成本管理是饭店管理中的一个重要组成部分，饭店效益是省出来的”已经在业内形成共识。成本控制是饭店管理中应该关注的头等大事，但是必须把好成本控制体系的环节组成关，做到内紧外松。饭店管理中，要做到“想客人之所想，做客人之所需”，要摆正好成本控制、质量标准、对客服务和饭店营销的关系。质量好坏不是看是否执行了饭店的程序和计划，最主要的是要把握客人的满意度。为此，饭店一方面必须及时了解需要更新的设施设备、技术性能；另一方面管理人员要抓好现场管理，要了解各项工作的运行状况，要善于跟踪并抓检查、抓落实，万一出现了影响客人消费行为的问题，要采取紧急处理措施。饭店是一个整体，只有各部门共同合作才会使饭店得以正常运转和发展，不论哪个部门、哪个环节的工作脱节，都会影响饭店的服务质量，进而影响饭店的效益。在市场经济环境下，经济效益始终是饭店管理追求的首要目标，成本管理也应该树立



成本效益观念，实现由传统的“节约、节省”观念向现代效益观念转变。饭店管理应以市场需求为导向，树立“花钱是为了省钱”的成本效益观。通过向市场提供质量尽可能高的产品和服务，力求使饭店获取尽可能多的利润，即努力以尽可能少的成本付出，创造尽可能多的服务价值，从而获取更高的经济效益。

四、讨论与思考

1. 饭店成本控制的关键点有哪些？
2. 饭店全员成本意识如何建立？



第十三篇 饭店如何应对危机？

一、理论解析

在现代市场经济环境中，企业的生存和发展与社会生活的方方面面息息相关。企业在其发展过程中，不可避免地会发生一些问题甚至面临“危机”。所谓“危机”，一般是由客观（社会）或主观（人为）的因素，有时甚至是“不可抗力”所引发的意外事件，而使企业产生紧急或危险状态，包括现实的危机和潜在的危机。企业对于现实危机的管理可以叫做危机处理，而应对潜在危机则需要建立危机管理的防范机制，即危机管理机制。危机管理是企业试图通过对危机的检测、决策和处理，在探讨危机发生、发展规律，总结危机处理经验的基础上形成的新型管理模式，是对潜在危机的超前反应，甚至将“危”转“机”的这一管理过程。

对一个企业来说，是否建立一个完善的“危机”管理机制，从容地应对和处理“危机”，将是对企业生存能力、应变能力和竞争力的一个重大考验。企业发生危机，是企业面临危险与机遇的分水岭。同时，“危机”也是一种挑战，是对企业管理素质、企业管理者领导能力的考验。

现代饭店所面临的危机是多方面的，既可因为经营、管理、决策不当而给饭店造成危机，也可因为自然灾害和公共危机而殃及饭店，特别是饭店作为社会公共场所，受社会因素的影响较其他行业更加敏感，更容易因社会和公共因素给饭店造成危机。饭店危机管理的核心是建立和健全饭店危机管理机制，着眼于危机的发生，立足于危机的防范，防范



胜于处理。通过对危机的防范,降低危机发生的概率和发生危机时给企业造成的损失。

二、实习案例、学生启示及教师点评

案例

59

“磨出来的人生”

2003年3月的广州春意盎然,然而突如其来的SARS病毒(俗称“非典型肺炎”)让广州饭店业迎来了它的寒冬,也迎来了我们在广州饭店的“非常实习”。

“××,你的文章《磨出来的人生》刊登在饭店专刊上了,真了不起!继续努力啊!”客房部李主管手持着新出版的饭店专刊兴奋地对我说。看着主管亲切的笑容,听着主管鼓励的话语,我的内心充满了感激和喜悦,由衷地感谢“非典”时期的这段“非常实习”。“非典”特殊时期,饭店从曾经60%以上的开房率陡降至10%不到的开房率,这让饭店管理层措手不及,更让员工和实习生们感觉无事可干。“没有客人的入住,我们还需要干些什么?”员工和实习生们不约而同地谈论和思考着这个话题,我不禁有些彷徨和犹豫了。回想着我来这儿的初衷,真有些后悔和泄气,那些我所期待的先进管理理念和美妙的对客服务似乎离我越来越遥远了。就在我们心态动摇之时,饭店似乎早有洞察地及时召集大家开了个会,宣布关闭饭店部分楼层,并有条不紊地布置了一系列的工作。“××,你跟随你这组的同事去××楼层磨墙壁,做GC,直到饭店生意好转”,主管对我下达了任务,“磨墙壁?”“做GC”(general cleaning)?就是课本上提到的饭店“彻底清洁”吗?在接下来的日子里,我和我的同事们开始忙碌起来,在饭店“封楼”的楼层里,做“GC”,磨墙壁。每天,我面对着一面面不会说话的墙壁工作着。给墙壁保养的日子里,我的心却受伤了,这样下去我能学到什么啊!就在我内心挣扎斗争的时候,主管和老员



工走近了我，陪我一起“磨墙壁”，耐心细致地进行专业指导和心理疏导。大家一起上班，一起下班，老员工帮助新员工，新员工虚心请教老员工，我开始喜欢上这个团结的集体。一面面冰冷的墙壁在我面前也变得生动起来，我会对着墙壁说话，鼓励自己，磨炼意志。我对自己说，磨出来的人生一样精彩！

学生启示：我们遇到了这样的情况，这是谁也预料不到的。大部分同学，包括其他院校实习的同学，一开始都怨声载道，失望至极，家里也非常担心我们的身体。一时间人心浮动，大家都感觉无所适从，每天重复着简单又单调的工作，又见不到几个客人，心里那种滋味真是无法用语言表达。以前总听同学埋怨饭店工作如何辛苦，如何累，现在倒是清闲了，可没有了业务，我们甚至感觉相比体力的支出甚至是透支，心理的那种郁闷和难受更让我们无法排解。但饭店的老员工和主管表现出来的良好心态和敬业精神让我彻底心服口服了。

教师点评：“非典”时期，对于每个饭店都是严峻的考验。对于广州的饭店业来说，“改革开放以来，不论是‘9·11’事件、亚洲金融危机，还是其他严重的政治经济事件，都没有让广州饭店业遭受如此沉重的打击。”广州饭店业一位老总曾这样评价当时的情形。以广交会为例，每年的春秋两季广交会对广州很多饭店尤其是五星级饭店来说，是最为宝贵的黄金时间，有的饭店仅仅依靠春秋两季交易会的收入就可维持全年生存。不过2003年的春交会却成为广州星级饭店老总永生难忘的惨痛回忆。根据有关的统计数字，春交会期间广州70家涉外宾馆退房6.2万间，客房收入减少2.5亿元，加上其他相关收入，春交会期间广州饭店业的损失达到3亿多元人民币。因此在收入锐减、正常经营受到重创的时候，如何稳定大局，根据实情调整经营策略，合理安排饭店的应对措施，正确疏导员工的情绪，就显得尤为关键和重要。在危机到来的关键时刻，饭店从决策层到基层都必须齐心协力。尤其是对普通员工的心理疏导，更要求中层管理人员要具备良好的专业素质、职业操守和对饭店的坚定信念，因为这对稳定人心、稳定员工队伍、确保饭店在危机时期能平稳过渡有着举足轻重的作用。



案例 60

“加钟和减钟”

“非典”的日子里，餐厅每天都格外冷清。一天，是晚餐时间，大厅的每一个角落都站着身穿制服的员工。上班不到半小时，主管向我迎面走来，“××，你可以下班了！记住啊，今天你欠饭店××个小时，往后饭店生意好转时补上！”这是我进入餐饮部以来第三次提前下班了，前几次都是餐厅开始营业半小时左右，主管临时通知员工中的几个“减钟”下班。如果没有预先通知，每个员工都必须按时到岗，不到最后一刻谁也不能松散怠慢。按照主管的说法是，我们在危机时刻，每个员工更要做到“淡季心不淡，人不乱，随时以饱满的工作热情和娴熟的专业技能迎接饭店旺季的到来！”

学生启示：对于饭店的“加钟”和“减钟”我们有时很矛盾，尽管“减钟”能带来暂时的休息，可“加钟”往往出现在饭店生意繁忙时，此时员工本已很疲惫，却还要“加钟”，因此不是很喜欢临时的“加钟”或“减钟”，尤其是在没有提前通知的情况下。虽然饭店要求我们做到“淡季心不淡，人不乱，随时以饱满的工作热情和娴熟的专业技能迎接饭店旺季的到来。”可是当我们高高兴兴来到饭店上班时，却被告知“减钟”，心情真的很不好。不过，“非典”是特殊时期，这样的情况是不常见的，也是可以理解的。如果能提前通知员工“加钟”或“减钟”就更好了。

教师点评：“加钟”和“减钟”是饭店在日常经营中常见的一种因饭店经营的不同情况而调节员工工作时间的手段。在饭店生意繁忙的时候需要员工临时加班，以应对人手的不足，这被称为“加钟”；而在饭店生意清淡时，又不需要正常经营时所需员工的数量，则可以提前让部分员工下班，被称为“减钟”，灵活运用“加钟”和“减钟”可以有效地应对饭店不同的经营状况。但是，在“加钟”和“减钟”的实行中，会涉及或影响到员工工作和生活的安排，这就需要主管人员在安排工作时间时须提前

通知员工，让员工做到心中有数，而不是突然临时决定，让员工来不及安排自己的生活。案例中主管事先不通知员工，等员工上班后再临时通知员工“减钟”，其实是不妥当的，在生意清淡的季节里，主管应非常清楚该如何操作。

案例 64

“一个也不能少”

SARS 疫情发生后，广州大部分饭店因不堪重负而采取了裁员减薪的措施，饭店员工和实习生因此陷入失业的恐慌和担心中。而我实习的饭店在此时却郑重地承诺：我们减薪不减员，我们饭店是个大家庭，不仅要养人，更注重育人，希望大家众志成城，支持企业共渡难关。在接下来的时间里，上至总经理下至普通员工，一个也不少地参与饭店安排的军训和各项培训计划，大家精神抖擞，斗志昂扬。面对危机，我们没有屈服，相反，危机使我们每个员工的心靠得更紧，凝结得更加紧密，这无疑是这场危机所带来的最大收获。

学生启示：在“非典”期间，我们实习的饭店全体员工的确经历了严峻的考验，我很庆幸自己在那样的环境中经受住了考验，不仅在培训中学到了很多服务技能，而且也让我真正认识和感受到了一个负责任的企业在面临危机时应该如何去对待自己的员工。

教师点评：平常我们总是听到饭店管理者教育员工要热爱饭店，要忠诚于饭店，要把饭店当做自己的家来对待，似乎很少听到饭店管理者对员工表达关爱。要检验一个饭店对员工是否有真正的关爱，只有在危急的时候才能看得出。越是在危急时刻，就越能反映出饭店对员工的态度。有的饭店在自身经营出现困难时首先想到的就是裁员以减轻负担，把员工当做毫无感情的简单的生产工具来对待，似乎员工是他们可以招之即来挥之即去的。而有的饭店则选择与员工站在一起，同舟共济，共渡难关。然后不难想象，抛弃员工的饭店最终也会被员工抛弃。因此，员工与饭店之间



的热爱与忠诚是相互的，只有彼此忠诚，相互热爱，双方才会在困难时刻更加紧密地团结在一起。企业是员工的家，员工是企业的主人，只有真正地把员工当做企业的主人，员工才会真正地热爱企业，才会更加投入地去工作。案例中这家饭店的做法是值得其他饭店借鉴的。

三、本章小结

作为一个开放的系统，由于环境的不可控制性，饭店在经营过程中时刻面临着各种危机事件的考验。如市场信息不足、经营管理不善、同行恶性竞争、自然灾害和人为恐怖事件、社会环境污染等，都可能给饭店带来各种危机。再加上危机的不可预测性和严重危害性，使得危机的防范和如何处理显得更加重要。因此，饭店应建立起日常应急机制和危机领导小组，并制定各类危机处理程序，一旦遇到危机，便可立即启动应急危机处理程序，从而力求将危机消灭在萌芽状态或在自己掌控之中。

一般而言，根据危机的发展过程，可将危机管理分为三个阶段：危机防范、危机处理和危机总结。在危机防范阶段，饭店除了要保持日常的危机意识外，主要是要建立一套规范、全面的危机管理预警系统和预警机制，收集各类信息，捕捉危机预兆，设立警戒指标，拟订危机应变计划并进行危机模拟训练。在危机处理阶段，饭店应做好危机隔离，并快速启动危机应变计划，同时要正确处理好宾客和企业之间的关系，避免因危机的发生而损害顾客利益和企业形象。危机后的总结阶段，主要总结危机给企业经营带来的经验与教训，并正确评价危机处理过程，指出处理得好与不足的地方，并提出整改和完善措施，逐项落实实施，以应对可能再次发生的危机。

四、讨论与思考

1. 针对某一事件制订一份饭店危机处理预案。
2. 遇到何种重大危机可以对员工减薪？

第十四篇 饭店安全管理有多重要？

一、理论解析

从客人方面来看，客人首先考虑的是选择一个“安全的家”。美国旅馆基金会曾经进行了一次调查发现，“宾客不再选择一家饭店考虑的因素，第二位就是不够安全”（第一位是不够清洁）。没有安全就没有饭店的一切。

从员工来看，一个管理制度不健全，危险因素较多的饭店，员工是不愿在这里工作的。

从饭店的投资方向来看，饭店是一个奢华的行业，任何一个较大的事件，都可以使这座金殿成为一个废墟空楼。

从饭店的名望、知名度、美誉度来看，谁也不会自己或介绍朋友到一个充满危险的饭店中去消费，尽管它很豪华。因为根据美国著名的社会心理学家马斯洛的五个需要层次论，人们除了生理需要外，总是首先满足安全需要，而后才考虑社交需要、自尊需要与自我实现需要。

饭店安全是饭店正常运作的基础与保障，是饭店活动的内在需求；饭店安全能促进饭店经营，可以成为饭店发展的动力，使顾客在饭店的活动更加有序。饭店安全在本质上具有客观存在的两面性：一方面，饭店安全是饭店一切活动的基础，是饭店生存与发展以及饭店活动得以实现的基础与保障；另一方面，饭店安全又决定了饭店活动的有序性，是饭店发展的推动力。饭店安全的好坏不仅影响到饭店的效益、顾客的满意度，还直接影响到饭店的经营。简言之，饭店安全是饭店一切活动的基础与保障，同



时也是饭店发展的动力。

宾客对饭店的基本需求可以说就是对安全的需求。客人要求饭店必须有一个良好的安全的环境,包括人身和财产安全、设备设施的使用安全、食品卫生安全、电话网络安全、心理安全等。没有人身、财产和心理的安全,再豪华的饭店,再优惠的价格,再优良的服务,也不会有顾客光临下榻。

饭店员工都是安全员,饭店安全规范是饭店管理中最重要规范之一,包括:安全制度和管理体系、安全措施等。

二、实习案例、学生启示及教师点评

案例 62

失而复得的手袋

2006年12月19日晚上7点左右,王女士带着几个朋友来我实习的饭店中餐厅吃饭,为她服务的是服务员小洁。王女士就座后,就把随身的手袋放在旁边的凳子上。

就在上了两道菜左右的时间,小洁发现从餐厅正门进来一名黑衣男子。他并不需要迎送员带位,而是宣称来找人,就自己进入餐厅,并且来到小洁服务的区域转了转。当时小洁就觉得此人可疑,但此时旁边一桌的客人要加酒水,她也就没再注意此黑衣男子。当她再转身回来时,却发现王女士放在一旁的手袋不翼而飞了。她马上上前询问王女士,王女士这才发现手袋不见了。小洁立即想到了刚才的黑衣男子,于是立即打电话给大堂的保安人员,向其描述了黑衣男子的长相和特点。

当黑衣男子在大堂走过时,保安人员发现其特征与刚刚小洁描述的极其相像,而且在他的外衣内还隐藏着什么东西。保安人员立即上前询问,经盘查,该男子承认手袋是在中餐厅内盗窃的,正是王女士的。手袋内有手机、数码相机、信用卡、银行卡和现金等物品。王女士对手袋失而复得

感到非常惊喜，对宾馆为其挽回损失的行为表示衷心的感谢。

学生启示：这种事情在我实习的饭店已经发生过好几次了。我觉得要杜绝这种事情的发生须从以下两个方面着手：一是提醒顾客在饭店消费时要注意保管好自己随身携带的财物；二是作为饭店工作人员，要加强安保防范意识，做到全员安保。唯有如此，饭店方能杜绝此类事情的发生。因此，可以说饭店员工都是安全员，饭店的安保工作具有全员性。

教师点评：案例中小洁及时发现顾客的手袋失窃，马上将情况通报到大堂保安，由于大堂保安的迅速行动，及时挽回了顾客可能的损失。可见，饭店部门之间的协助配合对饭店整体服务的重要性。如果没有保安的迅速行动，即使小洁发现了失窃问题，恐怕损失的不仅仅是顾客的财物，也是顾客的评价和饭店的形象。

回过头来说，虽然由于小洁及时发现问题并帮顾客挽回了损失，顾客也很感谢饭店的帮助，但也向我们饭店员工提了一个醒，那就是我们员工在自己维护顾客财物安全时，也应提醒顾客保管好其随身携带的物品，这种提醒不需要顾客额外支付成本，但会让顾客感觉到安全、放心，也体现出员工对顾客的关爱，这在我们今后的工作中应引起重视。

案例 63

一切为客人安全着想

某天的一个上午，我和往日一样，整理完工作车，便开始了一天的工作。根据房态我来到 1010 房间打扫卫生，作床的时候，听到走廊内有人叫服务员，台班便叫我立即放下手中的工作，赶快去 1002 房看看有什么事情。

1002 房门口站着一位先生，手里拎着很多东西。我微笑着迎上去问候，并询问有什么事需要帮忙。那位先生说，他的一位朋友住在 1002，早上给他打电话，让他把东西送过来，并在这里等着。

“先生，请问您朋友贵姓？”我微笑着问客人。“怎么，不相信我？”客人用质疑的语气问我，并把手里提的东西往地毯上一放，从上衣口袋里



掏出他的证件，伸到我面前，是警官证。

我明白客人误解了我的意思，但还是有礼貌地对客人笑着说：“先生，您误会了，首先，我对您肯定是信任的，但是您的朋友住在我们饭店，这个房间目前的所有权归他，如果不经他本人同意，我们是无权为任何人开门的。您想，如果这个房间是您的，而在您不在的情况下，我们服务员……”

客人听了我一席话后，脸上露出了温和的笑容。他拿手机拨通了朋友的电话，讲明情况后，客人把电话递给了我。客人在电话里说：“先生，谢谢你，我是1002房间的客人，叫××，麻烦你把房门打开，让我的朋友进去，我马上就回来。谢谢！”

挂断电话后，我对访客说：“先生，对不起，请稍等，我去拿钥匙。”我借机通知台班并打电话到前台，对1002房间的情况再次进行了确认，并在最短的时间内来到了客人面前打开房门，帮客人把东西提进房间。

放好东西后，我礼貌地为客人沏了一杯茶，放到客人面前。来访的先生微笑着对我说：“先生，你这样对工作认真负责，我的朋友在这里住，还有什么不放心、不满意的，谢谢你！”我听到客人的赞赏，心里感到十分高兴，并对客人说：“应该谢的是您，感谢您对我们工作的支持和理解，耽误了您这么长的时间，实在抱歉，您先休息一下，喝点茶水，如有什么事情，可以拨打电话‘13’，我们随时为您提供服务。”说完之后，我便退出房间，并帮客人带好房门，继续干自己的工作。

学生启示：在案例中，访客在服务员的耐心解释下，由不高兴到认可，再到最后的赞扬，说明客房服务员需要恰如其分地做到言之有“礼”，言之有“理”的语言艺术。

作为楼层服务员，在某种程度上担负着客人安全保卫的职责，必须在安全方面有着极高的警惕性，在对客服务过程中要很好地做到这一点。

在通过访客电话确认后，服务员没有拿出随身佩带的万能钥匙给客人开门，而是礼貌地让客人稍等，并在最短时间与前台联系，再次对1002房情况进行确认，把工作做到最细处，不忽视每一个细节。

教师点评：这是一则饭店处理访客的案例。访客作为饭店潜在的客源，对其服务的好坏具有双重性影响。如果能合理地处理好访客的要求，饭店有可能获得一批新的客源。反之，饭店则有可能失去一批顾客。

作为一名楼层服务人员,一切要从住客的生命财产、隐私等安全角度出发,除非顾客有授权,否则,任何其他人都没有权利进入住客的房间。该案例中,服务员在对访客的服务过程中很好地做到了这一点。

虽然通过电话,服务人员得到了住客的授权,但事实上电话那头住客说的情况是否与总台登记处的一致还需进一步得到确认才可以。因此,服务员并没有立即拿出随身佩带的钥匙给访客开门,而是礼貌地让访客稍等,并在最短的时间内与总台联系,对电话内所涉及住客的情况进行确认,不忽视每一个可能导致安全事故的细节,一切为客人的安全着想。案例中服务员对工作认真负责的态度、对顾客安全的责任意识值得我们每个饭店从业者借鉴学习。

案例 64

查房时拾到客人遗留的手机

2007年7月8日上午10点左右,我在做1810房卫生时,台班通知我1802房客人已走,即时查房。我马上放下手头工作,到达1802房,进入查房。当检查到床时,翻开A床枕头,发现有客人遗留手机一部。查房后,迅速将手机交给台班。台班联系前台,得知客人已离开宾馆后,拿出《遗留物品登记簿》,按要求填写清楚手机型号、拾获人、拾获地点、当值台班、当值主管等项目,并让我和主管签名确认,最后将手机交到客户服务中心。第二天,主管为我签发了《部门通报表扬通知单》,并向部门领导做了汇报,部门为表扬我的拾金不昧,奖励我10元。虽然只是简单的一件遗留物品处理,但却能从中看出宾馆的管理一丝不苟,处处有章可循。

学生启示:由本案例我们可以看出,宾馆在对待客人遗留物品方面,由发现客人遗留到保管客人遗留,有一整套完善的处理系统。甚至可以说,在查房这一程序里,已经体现出饭店对遗留物品有“危机预警”的意识。且在处理遗留物品后对相关员工给予了奖励,充分肯定了员工的行

为，对其精神也是良好的促进。在诸如此类“鸡毛蒜皮”的小事的处理上，该宾馆都能做到每个细节都关注，每个方面都令人满意，可见其管理水平已经达到相当高度了。

教师点评：查房是顾客离店前客房部楼层工作的一个重要环节，它既可以及时检查出客房内有无设施用品等的破损，还可以检查出顾客有无物品遗留，若这两方面的问题都没有，顾客就可以及时结账离店。若房内有设施用品等的破损，应及时跟顾客沟通，合理商谈赔偿。若顾客有物品遗留在房内，楼层应第一时间通知总台，将遗留物品在顾客离店前交还；若顾客已经离店，则应将物品上交到遗留物品管理中心，如果能联系上顾客，则应请顾客尽快来认领；若联系不上顾客，则暂保留在遗留物品保管中心，以便顾客以后寻找。

对拾到顾客遗留物品的员工，饭店应从精神上、物质上、荣誉上等给予表扬。案例中，宾馆对客人遗留物品有一套完善的处理系统，甚至可以说，在查房这一步骤里，已经体现出宾馆对遗留物品有“危机预警”的意识，而且在对员工的表彰方面，充分考虑了多种激励手段的使用，正是这种管理上的科学性和人情味，使得在对员工的教化和问题处理上起到了“润物细无声”的作用。长此以往，宾馆里这种拾金不昧的风气，将会得到很好的继承和传扬，这对员工和整个饭店来说都是很好的一件事，而这也正是饭店所愿意看到的。

案例 65

玻璃镜打碎后的隐患

2008年7月的一天下午5点30分，我实习饭店的泳池，像往常一样，一位员工去吃饭，另一位员工当班看岗。池里只有一对外国母子在玩水。当班的员工坐在救生岗上看着这两母子。突然，天阴下来，广州的天气还真的说变就变。马上，雷阵雨就跟上来了。见到这个情景，员工马上向客人解释，因为雷电的关系，必须马上起水，这样才能保证客人的安全。客

人很配合，马上起水并准备冲凉换衣服。到了更衣室，那个小男孩硬是要跟着妈妈进女更衣室。在当班员工苦口婆心的解释下，客人终于同意了不让孩子进，但是看得出，客人有些不高兴。

在员工招呼客人的这个过程中，台风猛然刮起来。突然，当班员工意识到外面的挂钟还没有收。糟了，淋了这么久雨，钟肯定坏了。他急忙拿起一把伞就往外跑。赶到时吓呆了，可能因为风太大，架钟的那个铁座被刮倒了，钟掉在地上，玻璃镜面碎了一地，并且还掉进了泳池。当时当班员工急了，钟碎也就罢了，可这一池的碎玻璃怎么办啊？一个人根本解决不了，于是他打电话叫当班主管过来帮忙。

主管很快就赶过来了，并叫了其他的同事也过来帮忙。大家有的拿扫把，有的拿水管，把玻璃碴儿冲进了排水渠里。为了避免池里的玻璃片划伤客人，还用水底吸尘机把泳池来来回回吸了几遍。

雨停了，游泳池里的客人又多了起来，天也慢慢黑了。这个时候突然看到一个客人蹑着脚走到服务台，说他被一个玻璃碴儿给划破了。当班服务员马上明白了，并马上意识到事情的严重性，因为这个完全是饭店方的责任。这个员工反应敏捷，他马上打了宾馆医务室和经理的电话，并且耐心安抚客人的情绪。经过经理诚恳的致歉和医务人员的专业医治，以及饭店其他部门的配合，客人没有对饭店投诉。但是，对于这种情况，绝对会对饭店的声誉造成很不好的影响。

学生启示：首先，饭店不能在泳池边摆设玻璃挂钟，这样，万一钟碎了，后续工作将会很难处理。其次，饭店的管理不能太生硬，既然女更衣室没有人，并且根据当时的情况一时不会来客人。那么，如果小孩子硬是要跟妈妈进女更衣室，员工应该允许，以免造成客人不满。另外，员工要协调好工作，并分清工作的轻重缓急，当让客人起水之后，应该马上去收钟。如果员工记得去收钟，就不会发生后面的这些事了。当然，整个案例也有好的地方，当客人受伤之后，饭店员工互相合作，认真工作，让客人的不满降到最低程度。

教师点评：饭店安全工作变数大、隐情多，对工作环节中的“危险源点”和事故隐患要紧盯不放。对事故苗头要能够及早发现，从而早预防、早处置。对发现的问题，要责成相关部门在规定时间内彻底整改到



位,对由于技术和客观原因一时无法整改的,均要采取严密的防范措施,置于可控的范畴。本案例反映的安全管理问题,结果是隐患处于不可控状况而造成安全问题。从安全管理来看,本案例反映出饭店方两个方面的不足:

一是对物件摆放的安全因素重视不够,考虑不周全,日常安全管理存在死角,所以泳池边不应配置玻璃挂钟。

二是隐患没有彻底解决,玻璃碴儿简单清理后就继续营业,反映出部门安全意识较差。幸好还只是引发客人轻微的伤病。若引发的是一个大的安全事故,那该如何处理?

案例 66

银行的副总经理摔倒后

我曾在某饭店餐饮部的西餐咖啡厅实习。2007年6月3日中午1点,一位中年女住店客人从饭店大堂进入咖啡厅用餐。她40分钟后用餐完毕,起身离开,服务员向其道谢并请其慢走。客人走到木桥(咖啡厅与大堂相连的地方)的时候,旁边的迎送说了句“谢谢!欢迎下次光临。”就在这个时候,客人失足摔倒,旁边所有的客人都看到,并对此围观。客人颜面丢失,且身体某部位轻微摔伤,不久就到大堂副理那里进行投诉。后得知,这位女士是某外国银行驻当地银行的副总经理。这次的摔伤事件客人觉得是对自己一个有身份人的一种人格侮辱,一定要饭店给予解释,并且道歉与补偿。

最后处理结果是:首先,饭店总经理出面郑重向客人表示道歉;其次,赔偿物质和精神损失人民币5万元;最后,在媒体(报纸、杂志)上刊登道歉信,以挽回客人的面子。

事后,从咖啡厅迎送员开始,到领班、经理、部门经理,再到西餐总经理助理都写事件的经过与总结,并对他们做出相应的惩罚,层级制递减。事后,饭店将整个事情向全体员工通告,为引起全员重视,以免以后再犯,并把投诉记录放在客人的客史里,下次客人再来时应着重关注。



通知管家部、动力维修部对木桥进行重新防滑处理以及及时保持清洁与干燥的处理。

学生启示：首先，该女士所在的银行，其管理人员在金融界的影响很大，这种身份的人，如果对其造成不好影响，失去的不只是她一个客人，而是一群潜在的具有强有力消费能力的团体，对饭店以后的生存影响也是不可忽视的。因此，一定要慎重处理此类客人的投诉与要求。

其次，咖啡厅与大堂交界的木桥，架在水池上面，水汽的影响以及木制地板涂了非常光滑的高光油，很容易引起客人滑倒。应该派管家部的人多多注意木桥的干燥情况。同时，在客人离开的时候迎送并没有及时提醒，造成客人一时疏忽没有注意而摔伤。这些都是饭店本身做得不够的地方。

再次，那些向饭店提出中肯意见的客人，都是对饭店依然寄有期望的客人，他们期望饭店的服务能够加以改善，他们会无偿地向饭店提供很多信息。因此，投诉的客户对于饭店本身的发展而言是非常重要的。

教师点评：本案例反映出该饭店有对投诉及时有效的反应处理机制。许多饭店在理念上重视投诉，但就是缺乏及时有效的反应处理机制，使得投诉大多停在理念上。同时，这种安全事故的发生，也反映了饭店在安全管理上的薄弱环节：一是安全因素分析不全面；二是安全构建自然失力。

三、本篇小结

没有安全就没有旅游业。对于饭店而言，安全是宾客对饭店产品的基本需求和前提。缺乏安全感的饭店产品，不仅不能满足宾客的基本生活所需，而且还会给宾客的财产和人身造成威胁，并给饭店带来不可弥补的损失。安全是饭店获得市场的基础，也是饭店博得消费者认可的前提。安全既是饭店重要的经营要素，也是饭店有效的竞争要素。现代饭店具有人群集中、资金密集、空间庞大、人员复杂、电器设备密集、火源电源气源众多等特点，因此，强化饭店安全管理，确保饭店、员工、宾客安全就成为现代饭店管理的重要工作。另外，由于饭店安全工作具有较强的政策性、



复杂性、服务性等特点，就要求我们在做安保工作时坚持“预防为主，防治结合”的原则，发动广大员工，做到群防群治，并有重点地加强巡视检查，力求做到饭店的财物和经营环境绝对安全以及顾客、员工的生命财物等不受侵害，从而做到真正意义上的饭店经营安全和顾客的消费安全、心理安全。

四、讨论与思考

1. 饭店安全管理的要点有哪些？
2. 谈谈饭店可能产生的安全隐患。
3. 请编制饭店安全管理计划。



第十五篇 诚信是饭店的核心竞争力吗？

一、理论解析

核心竞争力的概念是1990年美国密歇根大学商学院教授普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和伦敦商学院教授加里·哈默尔（Gary Hamel）在他们合著的《公司核心竞争力》[The Core Competence of the Corporation（发表在1990年5～6月的哈佛商业评论（the havord business review）上]中首先提出来的。他们对核心竞争力的定义是：“在一个组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”从与产品或服务的关系角度来看，核心竞争力实际上是隐含在组织核心产品或服务里面的知识和技能，或者知识和技能的集合体。它的贡献在于实现顾客最为关注的、核心的、根本的利益，难以被竞争对手所复制和模仿。

饭店的声誉是饭店知名度和美誉度的高度结合，饭店知名度是饭店名声的大小，而美誉度则是饭店名气的好坏。饭店的声誉是消费者选择饭店的关键因素，因为一个饭店拥有了较高的知名度和美誉度，就如同在产品市场上，卖者对买者做出的不卖假冒伪劣产品的承诺。虽然这种承诺不具有法律上的可执行性，但如果饭店不履行或者不具备这种承诺，就会失去消费者的光顾和投资者的青睐。从这个意义上说，声誉是饭店获得核心竞争力甚至生存的根本和生命线。



饭店声誉的树立必须认真面对“诚信”二字。饭店实现诚信管理，培养员工的诚信意识，对饭店发展非常重要。“诚”是语言和内心的一致，“信”是语言和行为的一致。它既体现在一个人的“个性、价值取向”之中，又与企业的“顾客商誉价值”紧密相关。它是人品的核心部分。诚信是商品社会的社会契约之一，是市场经济有序发展的前提，也是饭店健康发展的保证。诚信是饭店立身之本，是做人的道德标榜，与饭店的品牌、与顾客商誉价值紧密相关，失去顾客信任，饭店的经营将难以为继。只有以诚相待，才能赢得顾客的信任和市场给予的回报，才能进一步加强饭店在市场中的核心竞争力。信息时代的市场经济更需要以诚信为基础，因此说诚信是经商之道，更是饭店的经营之本，饭店在市场经营中无诚便没有信誉，没有信誉便没有市场，没有市场的饭店便没有生存的基础，“诚”是企业市场经营活动中的首要基础，“信”是市场给予诚者的责任和义务。

二、实习案例、学生启示及教师点评

案例 67

两个包厢“互换”了黄鱼

2007年5月的一天中午，我服务的A9包厢有客人，隔壁的A8包厢也有客人。巧合的是，两个包厢都点了名贵的黄鱼。不同的是，A8包厢的客人点的黄鱼，做法是广式蒸；我的包厢客人点的黄鱼，做法是当地人的经典吃法——咸鲜。

一开始，我们两个包厢的服务员都在有条不紊地给客人上菜。在上到黄鱼这个菜的时候，我们的失误出现了。不知是什么原因，传菜员把该传到我包厢的咸鲜黄鱼传到了隔壁A8包厢，而A8包厢的服务员竟然没有仔细核对菜单，就把咸鲜黄鱼上到了客人的饭桌上。当我的包厢的客人向我催菜时，我却看到另外一个传菜员端着两条A8包厢的广式蒸黄鱼来到了我面前。当我们两个包厢的服务员和传菜员都真真切切地看到A8包厢的

客人已经把咸鲜黄鱼食用了一多半时，我们这才意识到失误已经发生了。

这时我的 A9 包厢的客人已经开始有点不耐烦地在催他们的压轴菜咸鲜黄鱼了。我只好让跑菜员把那道广式蒸黄鱼先放在我的工作落台上，并让他赶紧去向中餐厅的值班领班反映情况。客人催促说既然菜已经上来了，为什么摆在落台上还不赶紧上菜。我连忙向客人解释由于出现了小问题这个菜要推迟一点上，但绝对不是因为质量问题，云云。也许是我的诚恳打动了客人，他们都相信了我的解释，并坐在餐桌前吃着别的菜安静地等待。领班来到包厢前，我询问她该怎么办。领班说由于黄鱼是名贵的菜，为客人重做是不可能的，只有将错就错地将广式蒸黄鱼上给客人，只求两桌客人没有看出破绽，没意识到吃到的菜并不是自己点的那种做法，否则，客人完全有理由拒绝埋单或者是闹得更大。于是我照领班说的做了，一直到两桌陆续埋单后我那颗悬着的心才放了下来。我真担心哪怕到最后一刻有个客人明白了真相，暴跳如雷地要我们赔偿他们的损失，那事情的结果就不敢想象了。

学生启示：这件事发生后，我感到的震撼和获得的教训是不言而喻的，在对客服务时的一点点大意都可能造成客人投诉的后患和宾馆的损失。因此，之后我看包厢时，每次都在客人来之前就先吧菜单过一遍，把所有的菜名都略微在心里记一下。然后在每道菜上来时都再仔细地核对过后才上到客人的餐桌上，以避免再有这种错误出现。在饭店实习期间，我经常听到一些由于经验不足，操作不当等原因而导致某些员工上错菜或是赔钱等事情的发生，这让我更加意识到工作细心的重要性。只有细致入微，才能够使这些不必要的失误和自己绝缘，才会让自己在工作中更出色地发挥，更好地服务客人，更好地捍卫饭店和学校的名誉。

教师点评：饭店餐饮服务中，上错菜是餐厅服务中很棘手的问题。一般而言，造成上错菜的原因主要有以下几个方面：一是点菜员开单时，将餐台号写错；二是划菜员在菜肴出堂时对传菜员报错台号；三是传菜员向值台员传菜时传错台号。无论何种原因，归结到一点，最根本的就是缺乏责任心和细心的工作态度。在菜品从厨房生产传送到顾客的餐桌上的几个环节中，只要每个环节的工作人员都加以认真仔细核对，就不会出现这样的问题。因此，粗心大意和不负责任是饭店服务工作的大忌。因为，上



错菜已经损害了顾客的消费心情和消费需求的满足，顾客会认为他们是不受关注和重视的，他们也会认为饭店的服务和管理是低质量和低水平的，饭店即使是采取了恰当的补救措施，也难以恢复顾客对消费经历的最初期待、感受和对饭店的印象。所以，饭店服务中某一个环节的粗心和马虎，损害的不仅是顾客的利益，更是饭店的利益和形象。

本案例中，虽然两个包厢的顾客都没有发现所吃的并非所点的黄鱼，且饭店也没有采取积极的补救措施，而是抱着侥幸心理期望顾客没有发现问题，这样被动处理的方式实在是没有诚信经营的基本商业准则。而且，两款菜品还有可能涉及价格差异问题。这其实是在欺骗消费者，乱收费，将饭店的利益凌驾于顾客的利益之上的欺诈行为，是不可取也是应该遭到谴责的。

正确的处理方法应该是诚实地向客人说明情况，诚恳地向客人赔礼道歉，婉转地向客人解释，求得客人的谅解。对错上菜品，要用委婉的语气，征求客人意见，可否付此菜款，并打折优惠。若客人拒付，则不要勉强客人，而应将由错上菜造成的经济损失由事故当事人承担。因此，在饭店服务中，为了顾客的利益、饭店的利益和自己的利益，员工应仔细、仔细再仔细，细心、细心再细心地工作，否则，很有可能因粗心大意使三方利益都遭受损害，这是不可取的。

案例 68

饭店标准能否公开

几个月之前，有一男子在我实习的饭店餐饮部订了 20 桌婚宴，不巧，在举办婚宴的那一天正好停电。由于饭店自备发电机在前个星期坏了之后一直没有修好，故婚宴难以在饭店餐饮部举行。上午 9 点左右，饭店紧急与客人沟通，寻求客人谅解，并积极联系了距离饭店不远的一家大型餐饮企业来承办这次婚宴。婚宴已提前通知了亲朋好友，时间无法更改，临时联系也来不及。新婚夫妇商量之后，就答应了饭店的安排，要求饭店做好相应的前期工作，并保证婚宴的质量。饭店答应了新婚夫妇的要求，在



饭店大门外贴出了告示，通知婚宴已改地点，画出了新地点的示意图。饭店向更改的餐饮企业支付了定金，并要求按照婚宴的标准来布置现场。婚宴结束后，新婚夫妇极为不满，拒付婚宴余款。他们认为：一是婚宴是人生的大事，在星级饭店订婚宴是考虑到高星级饭店有自备电源，不可能有停电之说，更改婚宴地点不吉利；二是婚宴餐饮的质量与数量没有达到应有的标准，许多来参加婚宴的人都说没吃饱菜就没有了；三是客人只来了17桌，原因是更改地点所致。承办婚宴的餐饮企业要求新婚夫妇按20桌婚宴标准进行支付，原因是原饭店要求该餐饮企业按20桌备2桌的标准准备的，原材料已准备。对于餐饮的质量与数量是按照自己制定的标准执行的，不存在没有达到合同标准之说。现在是新婚夫妇是与饭店签订的婚宴合同，合同中标明的菜肴标准都是“大份”，而“大份”到底是多少没有一致的数量标准。在行业中是企业自己制定的内控标准，一般不对外公开。在这种情况下，新婚夫妇要诉之于法律，餐饮企业也要诉之于法律。饭店在中间处于十分狼狈的地位，因为任何一方诉之于法律，饭店都是被告之一。后经饭店、餐饮企业、新婚夫妇三方协商，新婚夫妇按17桌婚宴餐费标准的60%支付餐饮企业，剩余的由饭店与餐饮企业协商解决。

学生启示：饭店业在许多方面缺乏统一的标准，而用一些行规来代替。我在饭店餐厅实习几个月，在菜单上标明的、大、中、小份菜肴，至今我也不知道到底主料与辅料的量是多少。我了解厨房有控制标准，主要用于成本核算，一般是不对外公开的。如果产生纠纷，饭店永远处于有利地位，因为标准的制定、实施、解释都是饭店。该案例中，如果诉诸法律，新婚夫妇告饭店就只能按行规，即三星级以上饭店必须有自备电源，停电不是饭店不能执行合同的“不可抗拒因素”，因而饭店违反了合同。如果告餐饮企业，由于双方没有合同，只有在菜肴的数量与质量方面做文章，但缺乏法律依据。因此，饭店要诚信经营，必须公开服务标准，让消费者明明白白消费。

教师点评：现代饭店管理的标准是健全的，有些专业化标准一般消费者难以明白，在消费过程中很少人会对照标准去衡量自己的消费是否达到标准，因此，饭店制定的标准，一些成为管理的内控标准。说到中国的餐饮就更难制定统一的标准了，中国各地的风俗、文化、气候、烹调方法、饮食习惯等方面都有明显的差异，导致中国人口味偏差大，餐饮企业百店



百味。但我们可以换一个角度来思考，可否将标准分段，生产制作制定企业标准，将产品的数量与质量制定出统一的标准，如菜肴的分量、主料与辅料量等都在菜单上反映，就可以让消费者明明白白地消费，也避免了许多纠纷的发生。

三、本篇小结

“诚信”对于饭店来说是饭店经营的黄金律。员工的诚信是企业诚信的关键，因为饭店员工的群体诚信意识、诚信行为将决定企业整体的精神风貌和饭店诚信程度。培育诚信人首先必须从饭店每个岗位中的每个人做起。从饭店管理层来分析，高层管理人员要让自己经营管理的饭店成为市场信赖的饭店，必须将饭店凝聚成一个值得信赖的整体，让诚信文化成为饭店的主导文化。要使饭店诚信与个体诚信协调统一，最重要的是高层管理人员的自律垂范。他们不仅要有诚信意识、诚信思想，还必须要有诚信行为。中层管理人员起着承上启下的作用，他们必须贯彻高层的诚信思想，同时要推广这种思想。必须实事求是地处理各种事务，不能弄虚作假。基层员工要努力把这种诚信的思想铭记于心并贯彻到日常工作中去。这样全体员工共同认同饭店的诚信宗旨，就能使饭店的个体产生组合，发挥集体的协同作用，进而产生整体大于部分之和的效果。

对顾客讲诚信，这一员工良好的职业道德是对顾客服务的基本前提。要信守服务承诺，不得擅自取消或更改客人的预订。饭店要加强诚信经营教育，让每个员工都认识到，饭店诚信文化是饭店最宝贵的资产，是个人和饭店成长必不可少的精神财富，从而以诚信处世的人生态度去从事饭店服务工作。诚信经营教育是一项长期的工作，不可能立竿见影，也不可能一劳永逸。

四、讨论与思考

1. 承诺+诚信=?
2. “善意的谎言”会影响饭店的诚信建设吗?



第十六篇 饭店的适度经营与 过度经营

案例 69

我实习的饭店是当时某南方发达城市唯一一家五星级饭店，地理位置十分优越，有众多大型国内外企业进驻，在当地拥有很高的知名度，客源十分充足，每天的开房率都保持在 95% 以上，其餐饮的生意也十分火爆。我实习的西餐厅面积为 658 平方米，有 186 个座位。

西餐厅经营的相关数据

1. 餐位周转率

原则上，餐厅的餐位周转率越高，餐厅的营运效率就越高。但任何设施设备都有自己的使用寿命，周转率高的同时也这就要求设施设备的使用次数、使用时间增多，加速了设施设备的残损、老化。如果一味提升周转率，对保持与提升餐厅的服务质量十分不利。

餐位周转率 = 接待量 / 座位数

在 2007 年“十一”黄金周期间，西餐厅日接待人数见表 16-1。



表 16-1 10 月 1 ~ 7 日西餐厅接待情况

类别 日期 人数(人)	早 餐	中 餐	晚 餐	合 计
10 月 1 日	788	305	485	1578
10 月 2 日	790	292	452	1534
10 月 3 日	781	270	433	1484
10 月 4 日	773	282	398	1453
10 月 5 日	723	298	396	1417
10 月 6 日	738	289	399	1426
10 月 7 日	707	302	476	1485
合计(个)	5300	2038	3030	10368
平均接待量	757.14	291.15	434.14	1481.14
餐位周转率	4.07	1.57	2.33	2.65

从表 16-1 可以看出,“十一”期间的总接待量达到了 10368 人次,平均每天都保持在 1400 人左右,同时可以计算出平均每天每个餐位的周转率为 2.63。由于客房在“十一”期间呈爆满状态,使得早餐的接待量变得非常大。客房的过度经营直接影响了餐厅的经营状态,餐厅每天早餐的接待量达到了极限,早餐餐位的周转率为 4.07,晚餐其次,达到了 2.33,远远超过了餐位周转率的正常标准,中餐最少,为 1.57。黄金周期间的平均指标为 2.65,超过了饭店餐饮的餐位正常周转率标准。由此可以说,黄金周期间西餐厅属“过度经营”。

2007 年 10 月 15 ~ 21 日,西餐厅的接待情况见表 16-2。

表 16-2 10 月 15 ~ 21 日的接待情况

类别 日期 人数(人)	早 餐	中 餐	晚 餐	合 计
10 月 15 日	483	268	382	1133
10 月 16 日	466	252	371	1089
10 月 17 日	447	242	368	1057

续表

类别 日期 人数(人)	早 餐	中 餐	晚 餐	合 计
10月18日	398	230	348	976
10月19日	475	268	429	1272
10月20日	494	289	446	1229
10月21日	490	299	457	1246
合 计	3253	1848	2801	8012
平均接待量	464.71	264	400.14	1144.57
餐位周转率	2.50	1.41	2.15	2.05

从表 16-2 可以看出, 10 月 15 ~ 21 日西餐厅的接待量为 8012 人次, 早餐餐位周转率略高, 为 2.50, 晚餐其次, 为 2.15, 中餐最少, 为 1.41。由此可以算出平均每天每个餐位的周转率为 2.05。

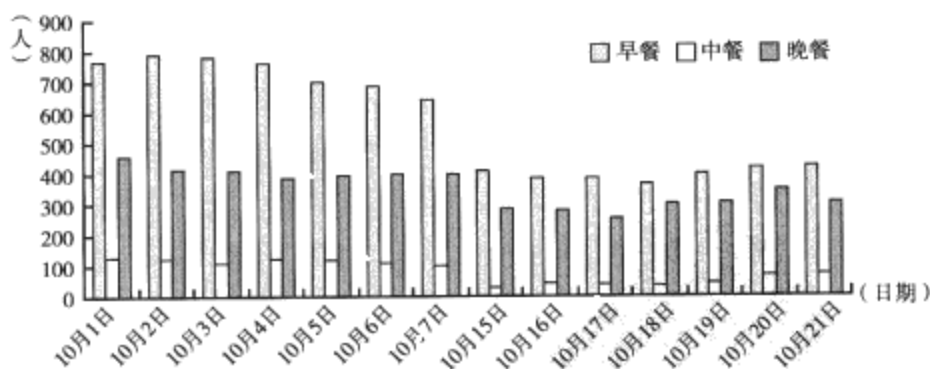


图 16-1 西餐厅黄金周与非节假日的接待量比较

2. 人均空间

高级餐厅要求每个顾客应该要有 5.5 平方米的空间, 从表 16-1 和表 16-2 两个时间段的接待量来看, 西餐厅人均空间占有量远远低于 5.5 平方米/人的标准 (见表 16-3、表 16-4)。



表 16-3 西餐厅 10 月 1 日人均空间占有情况

名称 \ 时间	早 餐	午 餐	晚 餐
客人数量 (位)	768	210	455
人均空间占有量 (平方米/人)	0.85	3.11	1.45

表 16-4 西餐厅 10 月 15 日人均空间占有情况

名称 \ 时间	早 餐	午 餐	晚 餐
客人数量 (位)	423	158	322
人均空间占有量 (平方米/人)	1.56	4.16	2.04

从表中可以看出,西餐厅的顾客人均空间均不能达到标准要求的 5.5 平方米,尤其是在客流高峰期,例如早上自助餐和晚上自助餐,餐厅内的畅通率更低。在这种情况下,会经常出现服务员与服务员相撞、客人与客人相撞、客人与服务员相撞的情况。

3. 餐具数量与使用情况

(1) 餐具数量与使用次数

作为星级饭店来说,饭店提供的客用餐具数量应该充裕,能够满足客人需求,而且供应要及时。按照西餐厅平时的接待量以及上座率,西餐厅的餐具是足够使用的,可是在高峰期显然是不够的,只有多次使用。餐具数量见表 16-5,黄金周早餐高峰期餐具使用情况见表 16-6,非节假日早餐高峰期(6:30~8:30)餐具使用情况见表 16-7。

表 16-5 西餐厅各类餐具数量

餐具名称	主刀	主叉	汤羹	甜品刀	甜品叉	甜品羹	牛油刀	咖啡羹	饭羹	餐碟	水杯
数量(把)	180	180	200	150	150	130	150	120	60	400	200

表 16-6 黄金周早餐高峰期(6:30~8:30)餐具使用情况

餐具名称	主刀	主叉	汤羹	甜品刀	甜品叉	甜品羹	牛油刀	咖啡羹	饭羹	餐碟	水杯
使用次数	6.98	6.98	6.28	8.38	8.38	9.67	8.38	10.47	20.95	3.14	6.28

根据表中可以看出,主刀、主叉的使用频率是一样的,都为 6.98,这是因为二者是摆台必备的。咖啡羹的使用频率最高,为 10.47,这主要是跟早上自助餐(早上自助餐包括咖啡)有关。

表 16-7 非节假日早餐高峰期(6:30~8:30)餐具使用情况

餐具名称	主刀	主叉	汤羹	甜品刀	甜品叉	甜品羹	牛油刀	咖啡羹	饭羹	餐碟	水杯
使用次数	4.22	4.22	3.80	5.06	5.06	5.84	5.06	6.33	12.65	1.60	3.80

表中显示,此餐厅的餐具不够用,特别是在早餐高峰期间,餐具严重不够用。在西式餐具不够用的情况下,餐厅不得不使用中式餐具,到最后更是出现连中式餐具都没有的情况。在这种情况下,就会出现餐具不进行消毒而直接使用的情况。投诉率比以往要高出 2 倍以上。

(2) 餐具耗损

由于就餐人数过多,该餐厅的餐具损耗非常大,尤其是黄金周期间更甚。具体统计见表 16-8。

表 16-8 黄金周西餐厅餐具耗损量一览

名称 \ 日期 损耗数量 (个)	10月 1日	10月 2日	10月 3日	10月 4日	10月 5日	10月 6日	10月 7日	合计
主刀	4	3	5	3	1	4	2	22
主叉	3	2	0	4	2	0	1	12
汤羹	4	5	1	3	0	1	0	14
甜品刀	2	4	0	0	1	1	2	10
甜品叉	2	1	3	1	2	0	1	10
甜品羹	3	2	1	2	1	0	0	9
牛油刀	2	1	2	1	1	1	1	9
咖啡羹	5	5	4	3	3	4	2	26
饭羹	0	1	1	0	0	1	0	
餐碟	1	2	0	2	0	0	1	6
水杯	1	2	0	0	1	0	1	5
合计	27	28	22	19	12	12	11	126



表 16-9 西餐厅餐具成本一览

餐具名称	主刀	主叉	汤羹	甜品刀	甜品叉	甜品羹	牛油刀	咖啡羹	饭羹	餐碟	水杯
成本价格 (元)	12.75	6.35	6.15	6.05	4.25	5	4.15	3.9	5.65	12.5	10

按“耗损价值 = 耗损量 × 成本”公式计算, 不难得出餐厅在黄金周期间的损耗价值为 871.6 元。平均每天损耗 124.51 元。其中还不包括其他费用和营业税金。

表 16-10 餐厅 8 月西餐厅餐具损耗一览

餐具名称	主刀	主叉	汤羹	甜品刀	甜品叉	甜品羹	牛油刀	咖啡羹	饭羹	餐碟	水杯
损耗数量 (个)	4	3	3	1	2	1	0	8	0	0	1

通过计算, 可以算出西餐厅在 8 月的损耗价值为 149.25 元, 平均每天损耗 21.32 元。其中不包括其他费用和营业税金。

(3) 餐具卫生

餐具卫生对餐饮十分重要, 特别是对于高星级饭店更甚。图 16-2 为饭店管事部洗碗房(西餐厅)的工作流程:

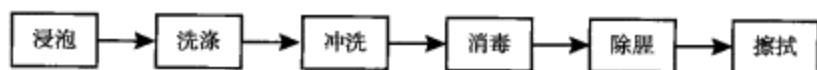


图 16-2 餐具洗涤流程

根据饭店餐饮部的卫生标准要求, 此流程需耗时 30 分钟。根据早餐高峰期(6:30 ~ 8:30)这两个小时进行计算, 最多可进行 4 次洗涤。从实际情况来看, 除去每位客人使用餐具的时间, 那么早餐高峰期的餐具洗涤频率不能超过 4 次, 但是根据西餐厅餐具使用情况来看, 远远超过了这个标准次数。

由此可见, 西餐厅在过量接待顾客的情况下, 餐具的使用远不能达到饭店的卫生标准, 这样势必对西餐厅的服务质量产生影响。



4. 员工结构与配备

为降低成本，饭店大量使用实习生。饭店员工 60% 都是实习生，而正式员工只有 40% 左右。由于缺乏培训和工作经验，实习生在工作中难免出现很多问题，专业知识不能达标，在工作的时候对业务不熟悉，更由于其心理素质及心态，某些实习生对客户服务责任心不强，极大地影响了工作效率和服务质量。由于实习生的实习期限较短，在每一批实习生结束而新的实习生未到岗的时候，员工的分配是极为不合理的，西餐厅员工结构见表 16-11。

表 16-11 西餐厅员工结构

时期 \ 数量 (个)	职别			
	领 班	咨 客	普通服务员	送餐部服务员
实习生实习期	4	4	28	6
实习生转换期	4	5	11	3

从表 16-11 可以看出，在实习生实习期间，西餐厅领班为 4 人，占西餐厅总人数的 9.5%，咨客数量为 4 人，占 9.5%，普通服务员的数量为 28 人，占 66.7%，送餐部服务员的数量为 6 人，占 14.3%。而在实习生转换期西餐厅的人员结构发生了变化，其中领班人数仍为 4 人，占西餐厅总人数的 17.4%，咨客的人数上升为 5 人（其中一位服务员升职为咨客），占 21.7%，普通服务员的数量下降为 11 人，占 47.8%，送餐部服务员下降至 3 人，占 13.0%。这表明餐厅员工除了普通服务员之外，在实习生转换期变化都不是很大。总体来说，领班和咨客的比率都有所上升，但是在众多职位来讲，一线服务员的作用是不可忽略的。由于实习生转换期服务员数量的急剧减少，饭店为了节约成本暂又不考虑另行招聘，只是期待下一批实习生的到来。在饭店的接待量不变甚至上升的情况下，剩下的员工工作时间变长了、工作量加大了、工作紧张程度增加。在这种情况下，员工就要身兼数职，同时扮演几个人的角色，如咨客兼服务员、咨客兼送餐员、服务员兼送餐员等。当员工扮演好一个角色后，就不太可能再扮演好另一



个角色，这就会引起所谓的“角色冲突”。员工的礼貌礼节、服务态度、服务效率都受到严重的影响。

讨论与思考

1. 讨论饭店适度经营与过度经营的标准。
2. 分析该案例中饭店运行状况对服务质量的影响。
3. 为该饭店寻找解决问题的对策。



第十七篇 饭店客房暑假营销方案

案例 70

我实习的某饭店是按五星级标准建设及运营的，是以生态园林为主题的休闲会议饭店，定位于单体型、度假型主题饭店。

作为一家定位于以休闲度假为主题的五星级饭店，其核心产品无疑是为前来度假旅游的客人提供舒适的住宿客房。前来旅游的游客在结束了一天疲惫的游玩后最渴望的莫过于找到一家安静舒适、卫生且高档的饭店休息，而饭店恰好满足了游客们的需求，并且以其独有的充满原始野味与非洲装饰风格的客房赢得了游客们的一致好评。饭店拥有客房 332 间，包括 10 余种不同的房型，且风格迥异，设计独特。表 17-1 为饭店相关房型的简单介绍。

表 17-1 饭店客房类型

房 型	数 量	简 介
高级单、双人房	104	饭店最为经济的一种客房。面向饭店后花园。
豪华单、双人房	148	卫生间增设浴缸，面向饭店泳池。
连通房	10	两间能够连接在一起的高级双人房。
行政单、双人房	22	风格较为行政化。面向游乐场及游泳池。
家庭四人房	9	两个房间，有一张大床以及两张单人床。

续表

房 型	数 量	简 介
豪华公寓房	7	供长期入住的客人租赁
行政套房	18	有一房一厅。各项服务均属 VIP 档次。
爱心驿站	3	供残疾人士使用。
女性房	10	以女性风格为主题的客房。
总统套房	1	饭店中价格最贵、最奢华的套房。

随着社会的进步,社会压力越来越大,科学技术的发展使脑力劳动从业者的人数剧增,收入也远高于体力劳动者,闲暇休假越来越成为人们生活的一部分。休闲环境给参与者带来身体上的放松、精神上的愉悦和慰藉,是“人类美丽的精神家园”。在休闲经济背景下,饭店的休闲娱乐功能日渐重要。目前多数饭店实行住宿、餐饮、休闲一条龙服务,且都具备休闲娱乐的配套设施。就该饭店而言,饭店内部设有健身房、大型多边形游泳池、保龄球馆、桌球和乒乓球室、卡拉 OK 厅,以及棋牌室、游戏厅等。与此同时,饭店外部因受其他娱乐机构的影响,如游乐场、水上乐园、野生动物园及高尔夫中心等,并依托这些机构带来的旅游客源,其性质越来越趋向于休闲化。

该饭店在暑假期间利用其成功的饭店营销策略获得了巨大的经济效益和社会效益。

一、饭店市场细分策略

饭店根据其营销产品的特点和销售范围,将市场细分为以下几个方面。

1. 旅行社市场

饭店有大批的合作签约旅行社,其中有几家长期合作的信用旅行社已成为饭店的可挂账单位。通过这些旅行社订房,可享受低于散客 walk in (即 5.5 折)的价格优惠。而且还伴有公共假期及黄金周旅行社推出套餐促销策略,即在享受优惠住房的同时还有机会被赠送其他游乐设施的免费门



票。其他合作社还有诸如旅游网站等。饭店每月会分出一些预留房给这些合作社用来收旅行团，以保证在旺季时达到利润最大化，在淡季时达到最高开房率。

2. 商务公司市场

2007年，饭店拥有商务签约公司近2000家，集中于世界500强等知名度较高企业、政府部门及驻当地的企事业单位等，诸如西门子、美孚石油、爱立信等。对这些签约单位，饭店会派出销售人员进行定期的销售拜访，及时收取客户意见并进行改进，以确保回头客。在房价方面又会给出不同于旅行社的合约价，并根据这些单位每天提供给饭店的入住总房晚（夜）数给予相应的积分奖励。

3. 散客预订市场

除去固定的旅行社团队、商务公司、会议团，散客预订也是重要的一个细分市场，主要针对一些独立的自助旅游客人以及海外游客的订房。在这一方面，订房部发挥着极其重要的作用。

二、饭店客房营销策略

1. 饭店客房价格策略

饭店在经营管理上结合其具体建筑结构及地理区位、装修水平的特点，根据日常运营成本的构成，采取灵活房价制定策略。

饭店日常运营成本的构成见表17-2。

表 17-2 饭店日常运营成本的构成

成本条目	比 例
税费和折旧	27%
固定费用	5%
管理费用	3%
市场推广费用	5%
能源消耗	8%



续表

成本条目	比 例
物业保养	4%
客房成本	11%
餐 饮	23%
行政费用	9%
其他部门支出	5%
总 计	100%

从表 17-2 不难看出, 饭店日常运营成本的构成中, 从大到小依次为税费和折旧、餐饮、客房成本、行政费用、能源消耗、固定费用和市场推广费用、其他部门支出、物业保养、管理费用。市场推广费用占饭店日常运营成本的 5%, 可以说, 饭店十分重视市场推广。

饭店房价制定表及捆绑促销策略: 为了便于做数据分析, 将饭店内各种类型的客房做一下英文缩写表示:

表 17-3 饭店各种类型客房的英文缩写

客房类型	表达方式
高级单、双人房	SKR、STR
豪华单、双人房	DKR、DTR
连通房	CON
行政单、双人房	EKR、ETR
家庭四人房	FAM
豪华公寓房	DAP
行政套房	ESR
爱心驿站	CPH
女性房	CAH
总统套房	PST

(1) 房价适时而变，价位高开高走

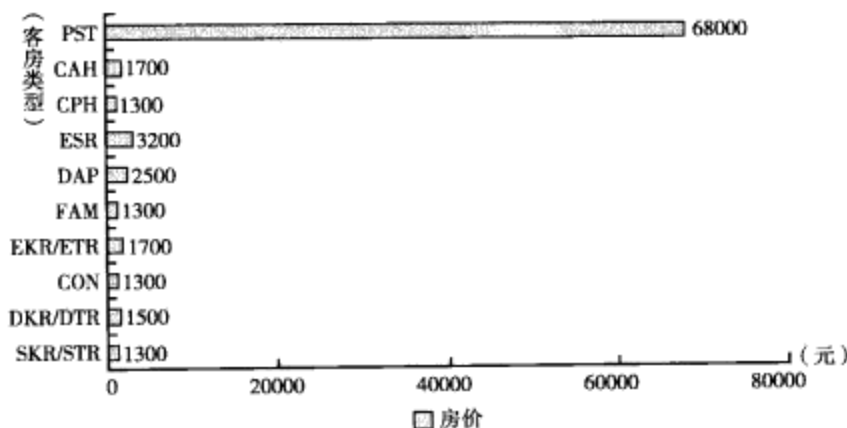


图 17-1 饭店客房房租

需要说明的是，这仅仅是饭店客房的一个官方定价。根据普通高星级饭店的惯例，在不同的时期会给予不同的折价。在暑假期间，饭店所在地绝大多数的商务饭店处于相对淡季的阶段，房价政策普遍较低，许多五星级饭店实行所有房价五折起起的散客房价政策。而该饭店基于较为充足的客源，强大的旅游产品吸引，所执行的散客房价政策如下：

RESERVATION 暑假房价政策（有效期：7月13日~8月30日）

周日至周五：散客 8 折优惠

团体或公司协议价针对客房：豪华房以上

周六：散客不打折

团体或公司协议价针对客房：行政房以上

有效期：7月15~21日，如按照正常的房间销售政策可送两份早餐

从饭店订房部的暑假房价政策中可以看出，即使是在可支配时间较少的周一至周五，客房的价格也只能给予 8 折的优惠。此 8 折的优惠对饭店具有两大好处：

一是以优惠的价格吸引部分港澳客人通过申请年假的方式前来度假休闲，最大限度地吸纳非假日期间的空余房间。

二是为周末饭店紧张的客房供应减压。



而在团体和公司的协议价方面,由于其价格是由市场营销部之前跟所在单位所签订的协议所决定的,故与暑假高价位的房价政策不能通用。为了提高饭店销售效益,实现客房销售额的最大化,饭店在暑假期间采用“低房高卖,高房低卖”的策略,即公司协议价仅仅适用于豪华房以上的房型。

(2) 灵活的优惠政策及组合促销价的有效推广

RESERVATION 所执行的暑假房价政策仅仅是一个大的长期的方向。针对不同时期所面对的不同状态和环境,饭店市场营销部制定出许多适用期较短的优惠政策或组合促销价格,例如:

旅行社订房优惠政策(有效期:8月18~30日)

周一至周五凡预订豪华双人房(价格参照暑假房价政策)即可获得一份免费礼品或服务:

A. 中秋月饼一盒; B. 公园门票两张; C. 免费24小时宽带上网服务;
D. 免费使用饭店健身房; E. 免费使用饭店游泳池。

这是饭店暑假期间一个非常典型的组合促销策略。由于8月18日以后进入暑假末期,旅游度假等相关消费开始呈现疲软状态。该政策为在暑假旺季未能来度假休闲的人士提供了一个非常优惠的选择,也是饭店客房、餐饮、健身中心、景区之间的一次资源整合。更利用中秋将至,饭店月饼产品推出之际提前打响了月饼促销的第一炮,例如:

逍遥乐家庭住房套餐(有效期:9月1~24日)

家庭四人房价格1388元,此外还可以获得以下免费礼品或服务:

A. 两份商务自助早餐; B. 两张景区门票; C. 免费使用饭店游泳池;
D. 免费使用饭店健身房。

除后暑期时代的一种后续组合促销策略之外,一些星级饭店还常针对不同客户给予不同客房优惠套餐,如长住房优惠套餐、商务楼层优惠套餐、商务会议套餐等。

2. 营销渠道策略

旅游产品营销渠道有直接营销渠道和间接营销渠道、长渠道和短渠道、宽渠道和窄渠道、多渠道等策略之分。中间环节即中间商,是企业选择渠

道和进行渠道组合的关键所在。在现代市场营销活动中,旅游产品营销渠道是否畅通,直接关系到旅游企业的生存与兴衰,是企业发展的重大问题。这里所说的旅游产品营销渠道,是指旅游产品从旅游生产企业向旅游消费者转移过程中所经过的各个中间环节连接起来而形成的通道。它的起点是旅游产品生产企业,终点是旅游消费者。中间环节包括各种代理商、批发商、零售商以及其他中介组织和个人,我们将其统称为中间商。只有建立起完善的营销渠道,才能为企业提供方便的销售网络,使企业快速发布有关旅游产品的信息,及时受理并协助解决顾客的投诉,在企业与消费者之间搭起一座沟通的桥梁。良好畅通的营销渠道,还能帮助企业进行促销活动,促使企业及时向消费者提供有用的咨询和建议,使消费者可以即时购买或提前预订旅游产品,从而实现消费者购买行为的发生。本饭店的营销渠道主要体现在直接营销渠道和间接营销渠道两方面。

直接营销渠道:主要表现在商务公司方面。饭店跟商务公司面对面交易,不通过任何中间商。这种营销渠道,有利于直接获得商务客户的信息,有助于提高饭店产品的质量,控制饭店产品的成熟度,强化饭店的形象,而且可以省去中间商的营销费用,从而以较小的成本获取较大的收益。



图 17-2 直接营销渠道

间接营销渠道:主要表现在旅行社团队和散客网络订房方面。在团队方面,饭店以旅行社作为中间商负责收取团队房,成功入住后饭店支付一定的佣金给旅行社,这其中只有旅行社一个中间商,因此属于一级营销渠道;在散客网络订房方面,饭店和一些网络订房中心合作,接受一些通过网络订房前来饭店入住的客人,这其中可以是一家订房中心,也可以是多家订房中心,因此属于多级营销渠道,客人在前台支付足够的房费后,饭店将低价之外的房费返给订房中心,由订房中心逐级分摊。

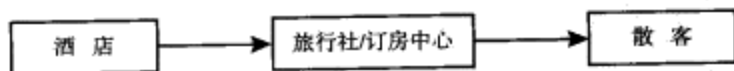


图 17-3 间接营销渠道



3. 内部营销在客房营销中的应用

饭店业的行业特点决定了饭店的销售方式与众不同。饭店业员工对客人的销售是面对面的服务过程，甚至生产服务和销售同时进行。在这种特殊的销售过程中，员工与客人有着频繁的密切接触。员工的言谈举止、服务态度和技巧对销售活动有着直接的影响。要成功地推销饭店产品，就不能不考虑饭店业独有的特点。在众多的推销方法中，只有一种推销方法最为有效，它将饭店的特殊性与推销手段有机地结合为一体，成为现代饭店营销的“重头戏”，这就是饭店的“内部推销”。有效的内部推销可以为饭店带来诸多益处：第一，可以节省推销费用；第二，通过客人良好的口碑宣传，可以提高饭店的知名度，招揽更多的客人；第三，可以从同样数量的客人那里实现更多的销售，从而得到更多的收入；第四，可以有效地提高营业额和客房出租率；第五，取得良好的经济效益，能更好地促进员工的工作热情和创新精神。由此可见，内部推销的确是一种花费少、成效高的经营策略，因而也引起了越来越多饭店经营者的重视。

内部营销主要表现在：

(1) 良好的饭店形象。顾客对一家饭店的认同，几乎都是从对这一产品的外部形象开始的，所以对饭店管理者来说，成功地创造和保持饭店的良好形象和固有特色是招徕顾客的重要手段，也是搞好内部推销的重要环节。如本饭店的外形结构新颖、美观壮丽、富有艺术感，且被火把环绕，给人置身原始森林的感觉；饭店大堂风格独特、协调和谐，让人流连忘返；客房安静舒适、安全便利；餐厅环境幽雅、服务周到。所有这些都给客人留下难以忘怀的记忆，增加了对饭店的好感和满意程度。

(2) 发挥员工的作用。在饭店里，直接与客人打交道的都是一线员工，他们的推销作用应列为首位。饭店应重视对一线员工的培训，使他们各个训练有素，礼貌友善。比如，前台接待员在客人入住时，要不失时机地向客人介绍本地的旅游景点，尽可能地安排客人的活动，以期延长客人下榻时间；行李员利用替客人搬运行李、送客人到房间的机会，根据客人的爱好，向客人介绍饭店的各种服务设施，推销饭店产品；餐

厅服务员要主动热情地帮助客人挑选符合客人口味的食品，推荐餐厅特色菜肴，使推销活动在不知不觉中进行。另外，餐厅清洗工承担着餐具的洗涤与消毒工作，要防止不洁的餐具进入餐厅；厨师要保证菜肴质量，防止腐败食品的出售；客房清洁员要认真打扫房间，保证客房的整洁和舒适；工程部的技师则要及时维修各个服务设施，保证其正常工作。所有这一切不露面的工作，都对客人在饭店的消费行为起着不容忽视的影响。

（3）必要的推销工具。内部的推销工具也是尤为重要的，这些推销工具包括：放置在客房中，有饭店各种服务和设施、营业时间、行走路线、电话号码等内容的《服务指南》；餐厅中的菜单和客房中的送餐菜单；总服务台的饭店介绍；房间里介绍饭店服务设施的闭路电视；店内指路牌；饭店外的霓虹灯招牌等。另外，还包括在新年或节日之际送给客人的精美贺卡，免费向顾客奉送的印有饭店地址、电话号码的打火机、火柴、餐巾、明信片等小礼品。所有这些必要的推销工具为顾客提供了方便，密切了顾客与饭店关系，在整个饭店营销中发挥着重要的作用。

4. 客户管理策略

本饭店已拥有自己的客户群 2000 余个，对其有一个系统的管理，由饭店销售部进行客户资料的管理。

（1）存档。首先对每一个签约客户，销售部都会存档，保留与其最原始的签约合同书。

（2）客户资料入 king-smark 系统。在 king-smark 饭店预订系统上入机，方便进行电话预订时查阅其是否为商务签约公司，king-smark 系统会记录商务公司在饭店的每一次消费，到年终累计计算在饭店入住房晚数，以便积分奖励兑换。

（3）定期拜访。销售人员定期去公司拜访，收取各个公司对饭店的意见和建议，以及进行顾客满意度调查，保持与客户的良好关系。

（4）寄给客户每季度 News letter。每隔一个季度饭店都会将最新的宣传资料（News letter）及推广价目寄给各商务公司，以便对方及时了解饭店最新的信息，方便其订房。



图 17-4 客户管理系统

5. 特色营销策略

饭店的客房散客销售具有销售数量稳定、利润大等特点，是饭店客房获得持续性收入的重要保障。除此之外，饭店还执行着其他相关的特色客房销售策略。

(1) 集团产品一站式销售。饭店不仅仅是一家单体型度假饭店，更是旅游景区的一个组成部分。在进行客房销售的同时进行一站式销售是每一个饭店客房销售员工必须具备的基本素质。根据旅游六大要素，景区是吸引更多客人光临饭店入住的重要元素，而饭店提供的入住服务也是许多客人放心前往景区度假休闲的保证，二者有着共生的关系。

(2) 房间产品个性化、差异化定位。年轻夫妇喜欢舒适简单的豪华双人房；中年夫妇更喜欢一家三口在家庭四人房内共享天伦之乐；结伴而行的朋友则钟情于经济实惠的连通房与三人房。有的公司甚至包下了整个总统套房供员工们娱乐。这就是饭店客房差异化定位所带来的销售上的成功。

(3) 制造事件，扩展饭店品牌延伸。通过制造事件扩大饭店知名度，从而提高饭店客房销售业绩并不是一句空话。某年暑假期间，本公司将市场营销与公共关系推广进行了有效的整合。英格兰足球超级联赛著名的一支球队将饭店作为亚洲之旅中国站的下榻饭店。

为了做好此接待工作，饭店各个部门都面临着巨大的压力。主管客房销售的几个部门通过与公共关系部有效合作，吸引了大批的球迷入住消费。为了防止客房由于预订所带来的不确定因素，饭店早早地将指定的一层楼的客房变成了维修房并告知销售部门某日该段客房不得销售。通过对该队的成功接待，大大提高了饭店的声誉，也为饭店带来了丰厚的收益。

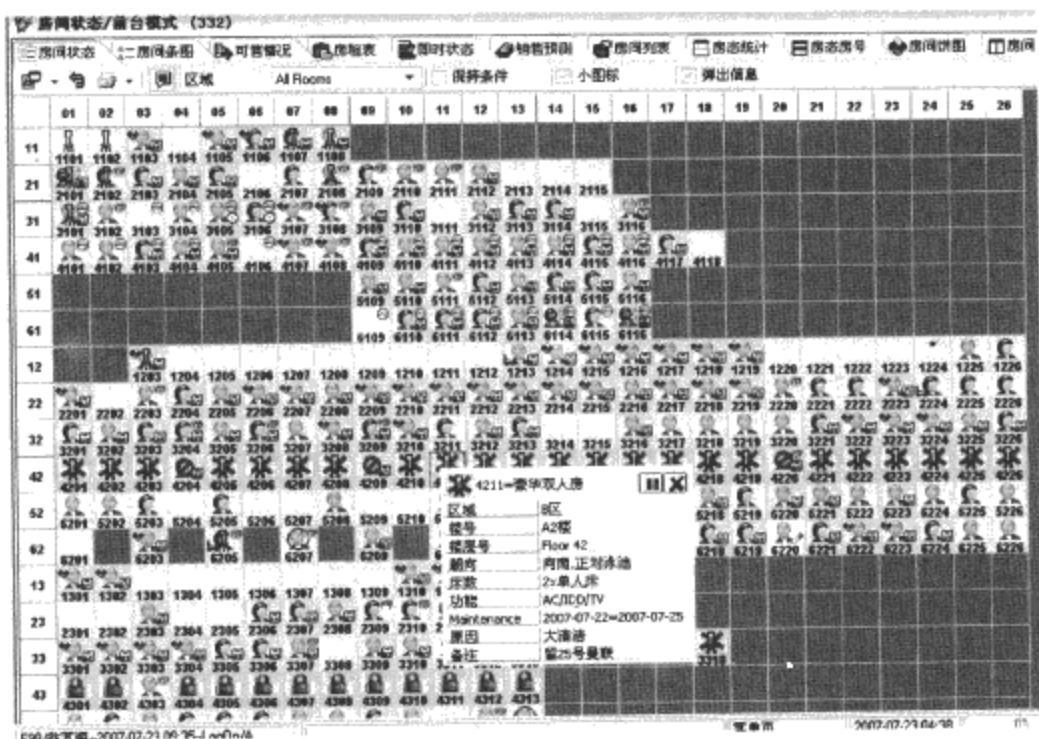


图 17-5 欧洲著名足球队入住当日房态

(4) 最大限度地发挥饭店外部销售渠道的作用。饭店客房是一种非常特殊的产品，其保质期非常短，具有不可复制性。为了在当天最大限度地客房卖出，饭店形成了庞大的客房销售梯队。但是仅仅依靠饭店内部的销售部门是远远不能达到最好的销售效果的。饭店所制定出的客房销售政策的最有效发布者往往是外部的销售机构，可以吸纳大量的客源。如果将客人比做血液，那饭店客房的外部销售渠道则是无数条血管为饭店源源不断地注入更多的血液。而作为对外销售渠道的管理者——饭店市场营销部，暑假期间为了更好地跟外部营销机构合作，制定了合理的佣金政策。佣金分为每一间客房 70 元与 100 元两个层次支付。

重要的外部营销机构有相当一部分为境外旅行社。众多的旅行社以及订票网站利用饭店暑假期间丰富的客源量获得了较为丰厚的佣金提成。

(5) 以会议带动客房销售。饭店的宴会销售部在暑假期间为饭店的客房销售作出了卓越的贡献。会议团具有客房需求数量大、房价价格较低的特点。但通过会议团，能够很好地填满饭店在某一淡季期间未能销售的空闲客



房。这一期间许多大的企业如宝洁（P&G）、可口可乐等公司纷纷利用饭店良好的休闲度假氛围在此召开公司会议，有效地带动了客房销售。

三、客房营销的管理及执行效果分析

1. 客房营销的管理

在拥有一流的产品、结构完整的销售团队、庞大的消费市场以及完美的客房销售策略之后，良好的客房营销管理便直接决定着销售策略的执行力度如何。为了提高管理效率，达到预期的销售业绩目标，各部门之间在饭店总经理助理的带领下通力协作，取得了丰硕的成绩。

（1）市场营销部、宴会销售部：销售业绩、公共关系的双重胜利。作为饭店客房销售的主力军，市场营销部很好地把握了客房营销渠道的主动权。的确，在饭店淡季期间，饭店不得不过分地依赖于外部营销机构的支持。而到了旺季，饭店方应当仁不让地牢牢控制住每一日有限的房源。

市场营销部在一定的时段内会提前放 ALLOWMENT 给外部的各营销机构供其进行销售，这样可以大大降低自身客房销售的压力，提高销量；还能够根据各旅行社、旅游网站的业绩情况进一步分配剩余的 ALLOWMENT。

由于市场营销部和宴会销售部对饭店的 ALLOWMENT 进行了有效的预测和派发，使得饭店整个暑假期间的客房得到了资源的优化配置；同时成功地接待了世界著名足球队和众多大型企业会议，也标志该饭店的公共关系管理达到了一个新的高度。

（2）前厅部、客房销售与饭店服务的有效衔接。客房预订部以超额预订、拆房补房获得客房价值的最大化。

2. 执行效果分析

（1）客房销售数据分析。一般对于房务部而言，决定着饭店客房销售业绩的两个主要指标不外乎两点：客房开房率及客房收入。就该饭店而言，7月中旬，开房率依然维持在较为正常的水平，即 61.8% 左右。而到了下旬，伴随着度假旺季的到来，饭店的客房开放率开始出现“井喷”式的增长。整个 7 月末至 8 月中，饭店的平均客房开房率达到了 96%。

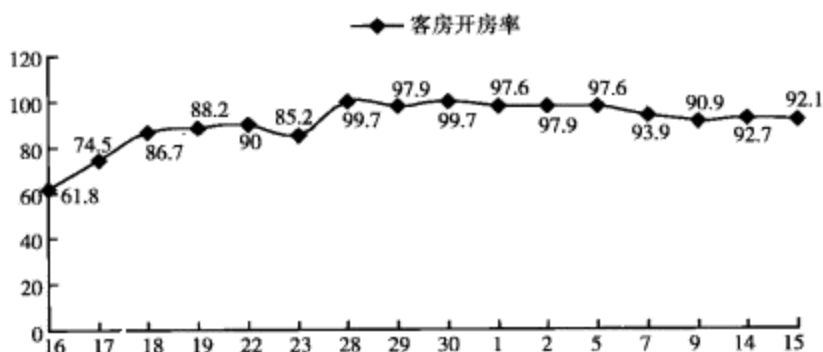


图 17-6 饭店 7 月末至 8 月中开房率

在现代的饭店业管理中,饭店的收益管理显得越发重要,并且与饭店的营销管理息息相关。饭店应在准确预测未来宾客需求和产品供给趋势的情况下,以持续增长经济收益为目标,合理制定最佳产品价格,并动态地调控产品以满足宾客的需求。如 2007 年 7 月 28 日和 30 日,虽然饭店的开房率平均为 99.7%,达到了暑假期间饭店客房开房率的第二峰值(最高峰值为 100%),但是这两天的客房收入却相差甚远,分别为 437211 元和 274612 元。可见饭店每天所面临的不同客源以及对于饭店收益板块的整合程度将导致截然不同的收益效果。

一般在饭店客房的价格表中散客折扣价、旅行社散客价遵循暑假的房价政策,客房价格较高,所获得利润较多。而会议团体价由市场营销部门根据不同的情况经过谈判后获得不同的价格。公司价是其他公司根据与饭店所签署的长期协议客房价格所执行的。二者的客房价格较低。对于处于旺季阶段的饭店来说,需要努力提高散客入住的份额方能获得较多的经济效益。

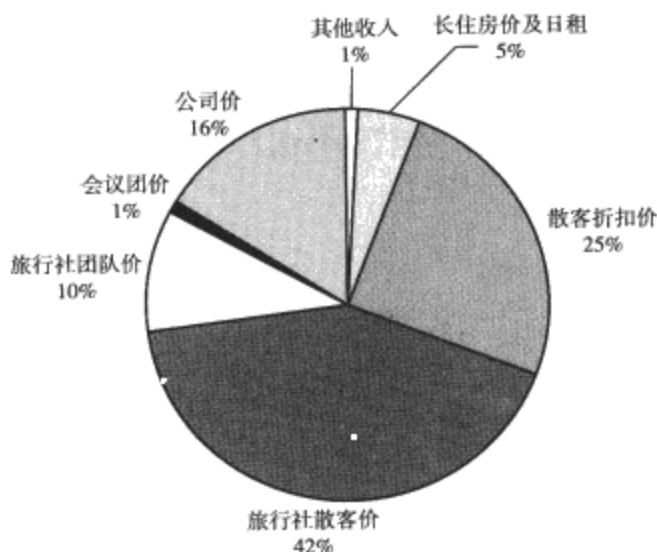


图 17-7 饭店客房日收益比率

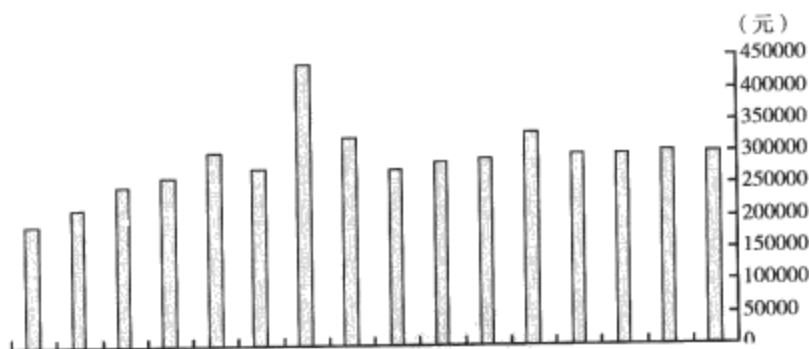


图 17-8 饭店 7 月末至 8 月初客房收入

(2) 房态控制状况。饭店的房态控制是饭店客房管理的具体体现，也是客房销售与服务的基础所在。衡量房态控制两大基础性指标有两个，即每日房间状态和短期内房间可售情况。房间状态是当日客房销售结果的具体体现。要显示出已入住客人的客房、正在打扫的客房、维修中的客房或空闲干净客房等。也是客房销售部门与前厅部、管家部等服务部门衔接的平台之一。受篇幅影响，在此不具体列出暑假期间饭店每一日的房间状态表。

客房的可售状况表可谓是饭店客房销售部门的生命线。市场营销部的 ALLOWMENT 派发、订房部的散客订房、团队订房等所有的营销行为都是基于此技术平台之上的。通过操盘,能实现客房的超额预订、ALLOWMENT 的增减等行为。从 2007 年 7 月 20 日至 8 月 3 日的可售情况中我们可以看出,远期的可售状况非常可观。饭店的高级双人房最为经济实惠,预订的人数相当多,基本都呈现超额预订的状态,见图 17-9。而即使是在 7 月 20 日当天,21 日和 30 日的客房总数也所剩无几,在大大降低客房销售压力的同时,也能客观地推测和判断饭店客房销售的状态和趋势。

8 月 31 日,宣告着漫长暑假的结束。而这一点在可售状态表上也得到了最直接的体现。从 8 月 31 日的爆房(-2)到 9 月 1 日 315 间的空闲客房,见图 17-10。而 9 月以后的客房销售将开始进入一个淡季调整期。饭店也相应出台了新的客房销售方案、房价政策等,开始进入另一个客房销售的周期。

	房类	房租	房数	Due Out	07-20 Fri	07-21 Sat	07-22 Sun	07-23 Mon	07-24 Tue	07-25 Wed	07-26 Thu	07-27 Fri	07-28 Sat	07-29 Sun	07-30 Mon	07-31 Tue	08-01 Wed	08-02 Thu	08-03 Fri
STR	高级双人房	1,300	62	-20	-83	-77	-95	-116	-05	-107	-116	-102	-81	-90	-158	-107	-153	-165	-114
STN	高级双人房(非)	1,300	5	2	1	4	3	2	5	0	-3	-2	4	2	3	3	5	3	3
DTR	豪华双人房	1,500	108	-40	-15	14	60	72	67	47	66	78	84	86	49	57	62	63	34
DTN	豪华双人房(非)	1,500	6	0	4	6	6	6	6	-1	-1	6	6	4	6	4	4	5	6
CON	国建房	1,300	10	2	2	4	4	2	6	8	6	6	8	6	6	10	10	10	8
STT	高级三人房	1,600	8	5	0	5	6	7	7	7	8	8	6	7	7	8	8	7	8
TTN	高级三人房(非)	1,600	4	2	0	4	4	4	3	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4
ETR	行政双人房	1,700	4	0	1	0	3	4	4	4	3	3	0	1	1	4	4	4	4
SKR	高级单人房	1,300	20	5	-3	8	8	15	11	13	2	-5	3	11	12	15	5	5	1
SKN	高级单人房(非)	1,300	5	0	1	5	3	5	4	-1	0	-1	2	1	5	5	5	5	5
DKR	豪华单人房	1,500	32	12	-15	5	20	18	11	8	21	22	27	25	18	21	29	22	25
DKN	豪华单人房(非)	1,500	2	1	0	2	2	0	-3	0	0	2	2	-1	2	2	2	1	2
EKR	行政单人房	1,700	4	0	1	-3	4	4	3	0	0	2	2	1	2	3	3	3	3
EKN	行政单人房(非)	1,700	8	4	3	4	8	8	8	4	4	8	8	8	8	8	8	8	8
SSR	高级套房	2,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FAM	家庭四人房	1,800	8	1	-2	-6	3	2	0	2	1	-2	-2	-5	-3	-3	-3	1	4
FAN	家庭四人房(非)	1,800	1	1	-1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
DAP	豪华公寓房	2,500	7	3	2	2	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
DSR	豪华套房	2,700	10	2	-1	0	9	8	6	6	5	5	8	8	8	1	4	0	0
ESR	行政套房	3,200	10	0	7	9	5	5	10	6	5	10	10	10	9	7	9	9	10
ESN	行政套房(非)	3,200	8	1	6	7	7	7	7	3	3	7	7	7	7	7	7	7	7
DTS	豪华三套房	3,800	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4
PST	总统套房	68,000	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CPH	爱心驿站	1,300	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LAH	女性房	1,700	8	3	5	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	总房数		332	104	-87	1	86	70	76	14	19	66	112	102	3	66	30	9	31
配额					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			100%																

100%

图 17-9 客房可售房态

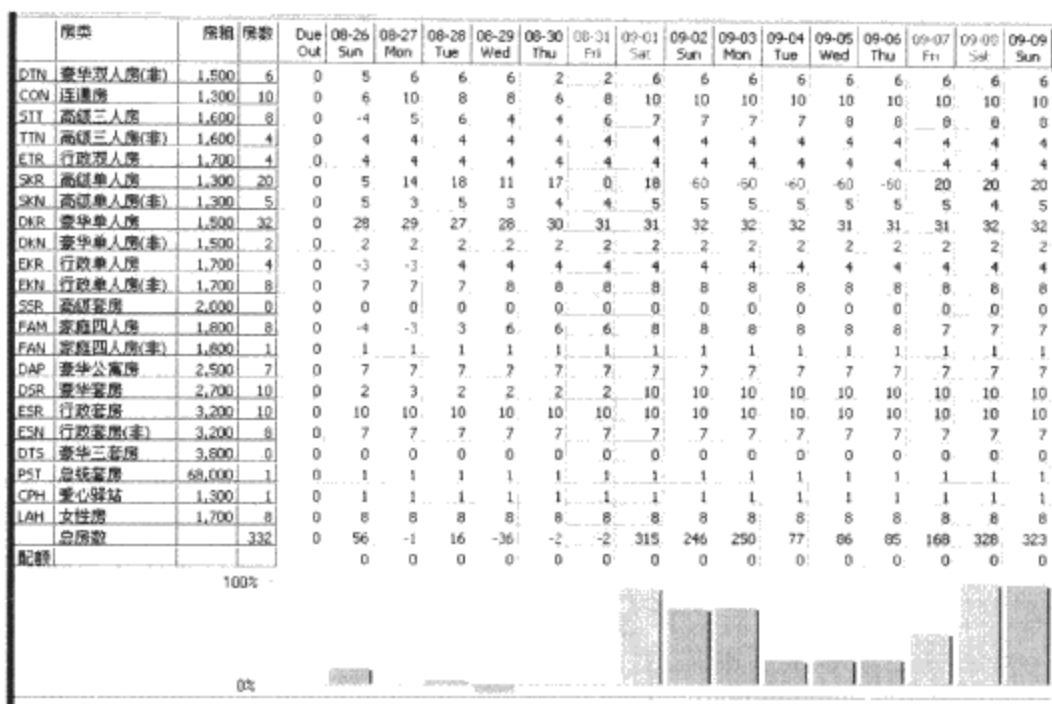


图 17-10 饭店 8 月 31 日及其前后两日爆房情况

该饭店以仅仅 332 间客房，而日均客房销售额 30 多万元的成绩傲视饭店行业。这代表着一种创新型休闲度假饭店发展思路的成功，也显示了单体型、度假型、体验型饭店巨大的商业潜力和价值。

四、讨论与思考

1. 针对黄金周，为某饭店制订一营销方案。
2. 本案例营销策略有何特点？
3. 营销渠道如何建立？
4. 对该饭店暑假营销的具体方法你是否有自己的看法？



致 谢

2003年,教育部工商管理类学科专业教学指导委员会全体委员来湖南商学院指导工作。当时,旅游组的杜江、马勇、田里等教授对我校旅游管理学科专业建设给予了悉心的指导,并始终关心我们的成长。在以后的学科专业建设中,我们受益匪浅。我校旅游管理专业成为湖南省第一个省级重点建设的旅游管理专业,旅游管理学科成为湖南省重点学科方向之一,并获得国家级人才培养模式创新实验区项目,连续3年获得省级教学成果奖。在此,我们向他们表示衷心的感谢与崇高的敬意!这次案例教材的出版,我们要感谢马勇教授在百忙之中欣然答应作序,为案例教材增色不少。我们要感谢过去的学生,是他们在实习过程中的努力,才有本系列案例教材的出版。我们要感谢我们的领导、老师,特别是实习带队老师,是他们克服重重困难,对学生实习的支持与指导,才使实习工作与案例收集工作顺利进行。我们要感谢实习单位、业界同仁及顾客,他们都有意无意地为本套案例教材作出了贡献。在本案例教材的教师点评环节借用了许多学者的观点与研究成果,在此一并向他们致谢。中国旅游出版社的殷钰主任与谭燕编辑对该书的出版给予了大力支持,并付出了辛勤劳动,我们表示衷心的感谢。

该案例教材也是湖南省普通高等学校教学改革研究立项项目“地方本科院校人才培养与行业互动机制研究——以旅游管理专业为例(湘教通〔2009〕321号)”的阶段成果。

编写组

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名=饭店管理案例教材

作者=钟志平主编

页数=169

出版社=北京市：中国旅游出版社

出版日期=2010.01

SS号=12456823

DX号=000006823455

URL=<http://book.szdn.net.org.cn/bookDetail.jsp?dxNumber=000006823455&d=C8D1F47A72AA3DE935449BE88E3D0F56>