

<<酒店管理180个案例品析>>

图书基本信息

书名：<<酒店管理180个案例品析>>

13位ISBN编号：9787503231902

10位ISBN编号：7503231904

出版时间：2007-6

出版时间：中国旅游

作者：王大悟

页数：320

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<酒店管理180个案例品析>>

前言

不久前，刚编写完《酒店服务案例百题》，本拟编写一本关于酒店管理案例方面的书，凑巧，中国旅游出版社与我接洽撰写关于酒店管理案例品析方面的书，于是一拍即合，欣然命笔。

关于酒店案例的书籍，可谓是长流不息，汗牛充栋，在我平时不经意的观察中，每年总有二三本写着“酒店案例”一类字样封面的新书映入我的眼帘。

据我观察，现在在这方面的书籍大致是“两极分化”，一极是大谈创新、个性化，一极是对大量现实中发生的服务案例进行评析。

这两者当然需要，但其中最一般、最扎实的管理实践却被淡化，似乎“日常管理”已不屑一谈，文章和研

<<酒店管理180个案例品析>>

内容概要

关于本书的内容 任何与内外部顾客接触的员工都要经过专门的培训，否则，五星级饭店的服务态度也会不如社会上的澡堂子。

本书的案例涵盖了酒店经营、服务、营销、设计、前台、财务、工程、餐饮、人力资源、安全保卫、企业文化等各个方面，尽量展现酒店管理的全貌。

本书的案例来源于国内饭店真实的实践和实务。

关于管理与服务的关系 任何服务问题都是管理问题。

任何服务问题都要从管理上找原因。

管理的主要目的之一就是要在服务的终端使顾客高度满意。

本书从管理高度和深度来分析部分服务问题，以达到举一反三、触类旁通，以点及面的效果。

关于本书的写作形式 本书以《品三国》似的写作形式，夹叙夹议，故事中有评说，评说中插故事

。由于相当一部分案例是全国各地饭店的一些经验、方法、制度和实施效果，并不是一例一议的故事。因此，本书案例分析的写作形式不拘一格。

<<酒店管理180个案例品析>>

书籍目录

前言案例1 QC小组活动结硕果案例2 现场循环管理法创奇迹案例3 “顾客满意小组”案例4 认证、评星后的持续质量管理案例5 如何做好酒店督导工作案例6 拍肩膀与个性化管理案例7 发网缺失的考问案例8 反差悬殊的两次接待案例9 当客人被卡在电梯里案例10 拉坏窗帘谁之过案例11 竞赛失利之后案例12 面对下属不成熟的建议案例13 客人——经营管理者的老师案例14 改造之前访问长住客案例15 蛙声引起的表决案例16 沟通：管理基础与质量保证案例17 4万元赔偿的教训案例18 提高服务现场的监控实效案例19 酒店的经济活动分析会案例20 早会：关注您身边的小事案例21 为什么不开早会案例22 交接班集体讨论会案例23 透视“本本”现象案例24 巧合背后的信息传递不当案例25 酒店的“老员工现象”案例26 总经理一天的工作“菜单”案例27 总经理的一次巡视案例28 部门经理担任见习总经理一周记案例29 授权的层级及尺度案例30 授权的学问与技巧案例31 怎样开好班前会案例32 上海大厦的全员成本控制案例33 “比价采购”制度案例34 承包出去的部门也要管案例35 承包不能分家案例36 员工心目中的领班案例37 领班如何在员工中树立威信案例38 领班的查房技巧案例39 健身娱乐中心：从亏损走向盈利案例40 墙上的画案例41 绿灯区、红灯区和无灯区案例42 是鲜橙汁吗案例43 化干戈为玉帛案例44 客商硬要赊账案例45 首长对VIP服务为何不满意案例46 总台为何食言案例47 有人监听电话案例48 客人行李被错拿案例49 处惊不变，化险为夷案例50 为什么不让叫出租车案例51 不懂外语引起误会案例52 住一天，还是住三天案例53 开房的两难之间案例54 OK房不OK案例55 客人离房被阻案例56 两瓶热水案例57 质量黑点制度案例58 干洗还是湿洗案例59 客人要取遗忘物品案例60 服务规范要强调量化案例61 奥林匹克大赛与西式服务案例62 无缺点服务与补位服务案例63 床头悬挂画框有隐患案例64 关注细节案例65 为续一口茶产生的不快案例66 麦当劳的对客情感沟通案例67 一封商务信函的失误案例68 给顾客面子案例69 服务员请动大厨赔礼案例70 串味的鱼排该不该换案例71 客人清晨来开房案例72 多此一举的优待与“特品”案例73 缓解顾客等待案例74 一份商务套餐引起投诉的管理原因案例75 酒店服务中的首问负责制案例76 “承租人”栏无签名案例77 一张《宾客意见卡》的启示案例78 客人需要延伸服务案例79 吹风机损坏该赔50元吗案例80 “怪异”消费激发创新灵感案例81 退房的客人又返回案例82 被延误的客人快件案例83 出错惹祸的电脑案例84 客人脚被扎伤案例85 一道菜吃出大生意案例86 离奇的分重房事件案例87 一站化服务给客人惊喜案例88 客房宠物风波案例89 外宾对洋酒账单说“No”案例90 出现预订差错怎么办案例91 该罚几元案例92 防范骚扰电话案例93 客人投诉没开夜床案例94 规范交班不是小事案例95 套房被隔夜占用案例96 只需一个拨号：“对客服务中心”案例97 叫醒失误的代价案例98 换房引发的诉讼纠纷案例99 客房的诚信经营案例100 客房创新的大胆探索案例101 “水晶虾仁”中的管理学案例102 开好餐饮班后会案例103 如何不让厨房出菜慢案例104 适得其反的离谱菜名案例105 职业点菜师“导吃”案例106 巧妙安排会议餐案例107 “抓砧板”与管餐具案例108 餐饮管理中的信息技术案例109 餐饮管理“五常法”的创新案例110 自助餐：从不赚钱到赚钱案例111 餐饮成本控制的真功夫案例112 对餐饮原料采购的另类思考案例113 分工中见协作案例114 小菜单的创意案例115 “抛砖引玉”的餐饮促销案例116 收益管理与RevPAR案例117 逃账及其预防案例118 加快应收账款回笼的要诀案例119 一笔错账的启示案例120 酒店会计电算化出错在哪里?案例121 收银与夜审案例122 泰餐厅的亮点促销案例123 “透明”账单案例124 前台的客房销售之道案例125 一次成功的客房提价案例126 客房及其小酒吧的促销案例127 冷清时段的热闹场面案例128 钟点房的开放时段与定价案例129 一份公务型饭店的定位分析报告案例130 麦当劳代售月票的启示案例131 人情化营销感人心案例132 行政楼层的经营困惑案例133 “会议专家”的会议产品案例134 破解营销考核的难题案例135 万豪国际酒店集团的积分营销案例136 0.8：1——安徽绩溪宾馆的人力配置案例137 换个角度选拔人才案例138 酒店劳务的社会化使用案例139 酒店员工的“情商”案例140 培训原则与技巧面面观案例141 体验式培训——素质拓展训练 案例142 御温泉的“金纽扣”案例143 酒店产品的整体培训案例144 跳跃式培训案例145 敢揭短，才能提高案例146 案例表演胜于说教案例147 宴会上的客房服务员案例148 走近交叉培训案例149 光天化日下的窃案案例150 酒店内的麻醉抢劫案案例151 一张押金收据案例152 寄存服务备忘录案例153 车子被刮伤之后案例154 门卡上应标明房号吗案例155 核对的必要性案例156 访客深夜未走案例157 安全服务：维护酒店产品的基本保障案例158 99颗安眠药案例159 当客人损坏了酒店物品案例160 为“同情”埋单案例161 无主轿车的背后案例162 不可忽视的“经营提示”案例163 在戳穿骗局的

<<酒店管理180个案例品析>>

背后案例164 酒店的安全保障义务案例165 特定对象免人住登记的后果案例166 饭店工程部的细化管理案例167 酒店工程设备的全因素管理案例168 工程管理的走动式和数量化案例169 一张宾客报修单案例170 他们都是维修工案例171 客房改造失败的背后案例172 重视工程部员工的形象管理案例173 营造员工之家案例174 餐桌上的金鱼缸案例175 跳槽员工回“娘家”案例176 总经理的亲笔信案例177 这是谁的责任案例178 饭店管理中的员工因素案例179 总经理与职工代表的对话案例180 让员工“想说就说”

<<酒店管理180个案例品析>>

章节摘录

案例36 员工心目中的领班 饭店的领班从管理层次来说处于饭店管理的最低层，直接面向员工和顾客，对员工进行督导管理，起着承上启下的作用，“官”微责非轻。

因此，一些管理学者赋予饭店领班以多元的角色及作用：是领袖，是信息传达者，是导师，是裁判，是模范，是咨询者。

1. 有真才，能实干 一个称职的领班首先应熟悉涉及他本职工作的业务知识，有较强的操作技能，在这一方面他应该是一个“小专家”。

如果一个领班对他（她）所分管的那些工作的程序、标准和质量检查规范掌握不全面或操作不熟练，是难以管好其下属的，有时甚至会给下属以笑柄。

喜来登酒店对新员工能力的培训分四个层次：接受过培训；达到基本所需要的能力；达到基本所需要的能力及喜来登客人满意的标准；达到基本所需要的能力及喜来登客人满意的标准，并有效率性。

作为领班，从应具备的业务知识和操作技能来说，应能达到上述第四个能力层次的要求，即使是刚换岗的领班也应努力尽快达到这一要求。

领班不仅要掌握一定的业务知识和操作技能，还应具备一定的管理理论基础。

不少领班在对其下属的培训中，对某一项工作的程序、标准讲得头头是道，但“为什么要这样做”或“应注意避免些什么”却讲得很少。

这是缺乏基本理论素养的一种表现，应努力加以弥补。

处在管理第一线的领班，必须善于把握新情况，不断研究顾客的新需求，才能带领员工不断地进行服务创新。

此外，领班能挤出一点时间带领员工干，尤其是在服务工作的紧要关头和员工一起干，能起到激励员工的作用。

同时，在一起干的过程中能发现一些问题，有利于改进督导管理。

那种只说不做，或只知道训斥下属的领班，要想在下属面前树立起真正的威信是困难的。

2. 公平公正，不搞亲疏 有些员工认为：“领班虽职微，但对员工来说是最直接的顶头上司，若关系处不好，‘小鞋’可能就够你穿的了！”他们对领班的一个共同心愿是：严管不怕，只要处理公正大家心里就服气。

通常，员工对领班意见比较大的有两条，一是工作分派不合理，二是对问题的处理欠公正。

一天，某饭店客房清扫员曾诉苦说：“今天领班分派我打扫13间房，有些员工干得比我少得多，我尽了最大的努力，花了好一阵才打扫完毕，但领班查房时却抓住我清扫上的一些小毛病不放，罚我重做，我真有点不服气。”

领班如果布置工作尽可能“透明”，且工作量分配大体合理，大多数员工是能通情达理的。

由于种种原因，各个员工清扫的进度会不一样，快到下班时领班适当进行协调，组织员工互帮，体现班组内的团结互助精神，清扫滞后的员工也会从中得到鼓舞和教育。

至于领班在查房时对一些细小的毛病抓住不放的问题，应该肯定“严”是对的，但“严”应有度，“严处”也应讲究方法。

对于重要的问题，尤其是可能会引起顾客投诉的问题，要狠抓不放，严肃处理。

领班与员工能否真诚相处，员工很看重的是领班是否为人正派。

领班能与下属坦诚相处，建立起友谊和信赖的关系，员工工作就积极主动，这种班组的凝聚力一般比较强。

而那些欺软怕硬、搞亲亲疏疏甚至搞小圈圈的领班，大多数员工就瞧不起他（她），要搞好班组建设从何谈起？领班要赢得员工的心，还要特别尊重员工的人格，不要在员工面前摆“官”架子，动不动就训斥员工。

对于犯有过失的员工，要热情地帮助而不要讽刺挖苦；对于提出一些极简单问题的新员工，要耐心地正面做出回答，而不是不屑一顾，伤了新员工的自尊心。

3. 善沟通，会协调 领班督导效果如何，能否与员工进行有效的沟通是关键。

员工期望领班们能重点把握以下几方面：（1）重视沟通的双向性。

<<酒店管理180个案例品析>>

布置工作或个别员工谈话，应注意多听听下属的意见，拓宽思路和了解员工心里究竟在想些什么，即使有时员工的意见并不正确，也应让他把话说完，然后针对不正确部分做些解释、说服工作。

(2) 应意识到与下属谈话时的态度比谈话的内容更重要。

例如，员工犯了错误，领班如果从关心、爱护他（她）的角度出发，即使批评得重一点，他（她）也会从内心感激你；如果埋怨、讽刺，即使他（她）内心认识到错，也会认为你是在借题整他（她）。

领班还应改变吝惜表扬下属的习惯，随时注意并挖掘员工值得称赞的地方，让被称赞者感到愉快而倍加感动。

(3) 培养倾听下属意见的良好习惯。

有的领班自以为高明，对下属的建议往往听不进去，尤其对于那些说话抓不住重点的员工，见了他（她）提意见就心烦；有的领班心胸比较狭窄，当与自己感情不相投的员工提意见时，听了一点马上就打断，弄得对方下不了台，这些都不是广开言路的做法。

(4) 讲究沟通技巧，重视语言的力量。

协调是领班督导过程的另一项重要工作，除应重视搞好班组内部协调外，还要善于搞好同其他班组、部门以及上司之间的协调。

那些只顾自己埋头干而不注意调动各方面积极性的领班，即使干得再苦再累往往只会落得事倍功半的结果。

4. 头脑灵活，正确贯彻上级的意图 领班对上级部署的工作应能准确领会，认真落实。

在贯彻执行中不应只当传声筒，而应结合本班组的实际情况和接待宾客要求的变化，在坚持服务质量的前提下灵活把握，适当调整具体的操作程序和规范，创造性地开展工作，不断丰富班组个性化服务的特色。

工作中遇到疑难问题，要细心分析、勤于思考，在尽可能满足宾客要求的前提下，及时、果断地做出处理，不要事事等待上级答复后才办，因为那样有时会延误服务时机，得罪甚至失去一部分客人。

5. 勇于承担责任，不掩饰自己错误 员工很佩服那些勇于负责、做事敢做敢当的领班。

他们做对的就坚持，做错的（包括给员工指导错了的）就勇于承认和纠正自己的错误，不强调客观找借口，更不把责任推给别人。

员工工作上出了错，他们不一味地责怪下属，而是从领导的角度多找原因，分析自己应负的责任，从中吸取教训、加以改进。

即使是因员工的错误而受到上级的批评，也不把怨气发泄到员工身上。

【思考题】员工心目中的领班应有哪些素质？你心目中的领班该是怎样的形象？案例37 领班如何在员工中树立威信 领班要在员工中树立威信，需重视以下三个方面：1. 工作干练是领班树立威信的硬指标 在日常工作中，领班能否坚定自信地战胜各种困难、妥善自如地解决来自各方面的矛盾、高效快捷地做好本职工作，是领班树立威信的硬指标，也是员工向你靠拢、对你信服的基础。

实践证明：有威信的领班基本上都具备这些“硬功夫”；相反那些优柔寡断、工作能力不强的领班，大都难以树立威信。

为此，领班在工作中一定要有良好的组织协调能力、干练利落的工作作风。

2. 忠于职守是领班树立威信的保证 作为领班，若没有对工作、对事业的责任感，就不能有积极主动的工作心态，更不可能有坚忍不拔的工作干劲。

若员工在一定时间内既看不到你的干劲又看不到你的成绩，你就不可能受到他们的拥护和支持。

同时，饭店的部分工作具有很大的弹性，能否把住质量关完全在于执行者敢不敢较真。

如遇到那些经常违纪的“刺头钉”，领班就要不徇私情、不看情面、勇于较真、敢于碰硬。

这样形形色色的“怪事”就会越来越少，风气就会越来越正，领班的威信也就会由此树立。

3. 善解人意是领班树立威信的思想基础 当员工有困难或出现过失的时候，当员工有合理要求的时候，领班要像对待自己的事情一样设身处地地理解员工的难处，多帮助员工解决一些能办得到的实际问题。

事情处理好了，不仅反映出个领班的素质和水平，而且能产生强大的向心力，从而使他们在你的领导下，聚集起一些信任你、感激你的员工，并怀有一种荣誉感、幸福感和安全感，齐心协力做好工作。

<<酒店管理180个案例品析>>

另外，要关心员工的进步，积极地为表现出色的员工成长铺路搭桥。这样做得越好领班的威信就树得越高。

【思考题】谈谈你对领班如何在员工中树立威信的看法。

P66-69

<<酒店管理180个案例品析>>

编辑推荐

本书的案例涵盖了经营、服务、营销、设计、前台、财务、工程、餐饮、人力资源、安全保卫、企业文化等各个方面，尽量展现酒店管理的全貌。

书中180个案例是对这些素材进行筛选、提炼，并注入当代管理理念和实务分析精编而成。

为与现在我国酒店业的管理水平相适应，本书的案例考虑了时代性，并具有新意和典型示范作用。

读者可针对本酒店、本部门或本岗位的实际工作情况参考借鉴。

<<酒店管理180个案例品析>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>