



## 设立委屈奖

**案例编号：**TJVI-A&G-016

**案例名称：**设立委屈奖

**发生部门：**总经理办公室

**案例描述：**

位于芜湖市中心著名风景区赭山的铁山宾馆，是该市对外接待的主要窗口，不少重要的外宾和国家领导人曾在此下榻。

90年代初一个夏日的早上，宾馆总经理主持部门经理会议。在所有议程——通过后，老总要求大家对宾馆的工作发表见解。

客房部经理首先发言：“我们这家宾馆既接待政府重要客人，又面向社会大众，其中不少客人素质不高，在馆内寻衅滋事、酗酒胡闹。我们对员工强调“客人总是对的”，可是有些客人实在太不像话。员工时常受到他们的无理指责和谩骂，但却不能争辩……”

客房部经理的话引起了在座很多人的共鸣。餐饮部和前厅部的两位经理相继插言，一连举了好几个例子，支持他的看法。

客房部经理继续发言，讲到动情处，颇有感触地说：“我想，‘客人是皇帝’的服务宗旨我们万万丢不得，但也不能让自己的员工整天哑巴吃黄连，有苦说不出。员工毕竟也是人，是有情感、有思想的人啊！”此时，在座的其他部门经理频频点头，无疑均有同感。客房部经理的话匣子打开了，滔滔不绝地接着说道：“作为管理人员，我们必须清醒地看到，大部分员工干得很出色。他们在各自的岗位上常常受委屈，如果不是在宾馆，而是在社会上，至少可以据理力争，辩个是非曲直。可是由于在宾馆工作，他们牢记服务宗旨，坚持把‘正确’让给客人，而自己只能回到房里暗自流泪。这是为什么？是为了我们宾馆！他们是为了宾馆的利益才委曲求全啊！在这种情况下，如果宾馆的领导不去理解他们、关心他们，给他们以温暖，让他们把在客人那儿所受的气彻底泄掉，又如何要求他们去爱岗敬业呢？”

客房部经理的这番话，使所有与会者的情绪都高昂起来，大家七嘴八舌，一片沸腾。

**案例分析：**

在饭店对客服务工作中，有时确会遇到一些素质不高的人。他们自身修养差、缺乏良好的卫生习惯、出言不逊，不懂得尊重别人。他们在饭店下榻期间，服务员难免会吃上一些“冤枉官司”。饭店强调的是“宾客至上”，服务员不能与客人平起平坐，更不能与客人争吵。这是由服务员在饭店中的角色地位所决定的，因此，服务员蒙受委屈、代人受过的事情时有发生。作为饭店的管理者，一定要肯定和认同这些为了饭店整体利益而受了委屈的员工，让他们在饭店中找到温暖。

**后续跟进：**

**企业案例**

**制作单位：天津职业大学**



事后，老总召集酒店高层开了个会，专门针对这个问题进行了讨论。会上一致通过新增一个奖励项目——“委屈奖”，向在服务过程中由于客人无端寻事而蒙受委屈的服务员颁发奖金，作为对受委屈员工的鼓励和关心。

这个措施公布一个月后，第一张红榜贴出来了。被表扬者是客房部服务员小晏。她在一星期前被一位台湾客人指责偷窃财物。事实是这个客人喝醉了酒，打电话给大堂经理，说他下午放在旅行袋里的两瓶好酒不见了，并且一口咬定是服务员小晏拿走的。小晏为此哭了整整一个通宵。然而第二天客人酒醒后回忆起两瓶酒已于昨天送给了朋友，于是又向小晏道歉。宾馆领导嘉奖小晏为了维护宾馆形象，忍气吞声承受委屈，特发奖金 200 元，并张榜公布事迹。

此后，铁山宾馆的服务员只要是按宾馆的规定去做，受了委屈，领导与同事都能予以理解，这样他们便不再觉得孤立了。

#### 案例反思：

饭店在教育培训员工树立服务意识、提高服务质量的同时，还要在精神上和物质上奖励他们，使他们获得心理上的平衡。酒店在坚持“宾客至上”的同时，还强调“员工第一”。当然，作为饭店的管理者来讲，设立委屈奖是必要的，但在处理低素质客人无理取闹的事件中，还有一个重要方面要教育和培训员工，这就是如何正确理解将“正确”或“对”让给客人的问题。将“对”让给客人，是说不要与客人争输赢。在服务人员与客人的交往中，服务员应该“得理也让人”，不要去同客人争辩到底谁对谁错。有的服务人员或管理人员总是不服气，总要证明自己是“对”的，因此总是要挑明客人是“不对”的，甚至逼着客人承认自己“不对”。正是这种“争输赢”的心理气跑了客人，使企业既失掉了客人，又遭受了经济损失。饭店员工都应牢记：永远不要同客人争输赢。

把“对”让给客人的另一层含义是，当客人的所作所为不当之处，损害了他人或饭店的利益时，应在事实上把是非分清，但要给客人面子，不能说客人“不对”，要给客人“下台阶”的机会。例如，对于“逃账”客人，服务员是应该把钱追回来的，这就意味着是非已经在事实上分清了，并不是一定要挑明客人“逃账”的错误。至于那些严重危害社会和他人生命财产安全的客人，应该送公安部门处理，已经不能当作“客人”来接待了。

#### 案例启示：

1. 员工是酒店发展的重要支柱，关注员工的心理有助于营造相互理解的工作氛围，激发员工工作的积极性和归属感；

2. 酒店在维护顾客利益的同时也要注重员工利益的维护，虽说“顾客是上帝”，但上帝也有犯糊涂的时候；

酒店在管理过程中，应当注重创新，根据时代的变化和实际的需求，设置与时俱进的管理方式。