

99

.....
个管理妙方，一学就会，立竿见影！

餐饮店

就该 这样

管

王心广◎著



顾客投诉了怎么办？员工辞职了怎么办？饭菜上不来怎么办？
生意很好却挣不到钱怎么办？……

餐饮管理实战专家为你答疑解惑，提供实用高效的管理模式和方法，让
餐饮企业利润倍增！



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

餐饮店

就该

.....
王心广◎著

这样

管



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮店就该这样管/王心广著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 11

ISBN 978-7-301-14367-4

I. 餐… II. 王… III. 饮食业—经济管理 IV. F 719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 163097 号

书 名: 餐饮店就该这样管

著作责任者: 王心广 著

责任编辑: 付会敏

标准书号: ISBN 978-7-301-14367-4/F · 2037

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.5 印张 253 千字

2008 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究。

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

在众多的餐饮管理书籍中，王心广的新书《餐饮店就该这样管》以其独特的案例、生动的情景、实用高效的管理方法，让我眼前一亮。

“好心情从迎宾部开始”“不要因为候餐而让你的客户走掉”“送客时不要再说‘先生慢走’”……一个个鲜活的服务案例串成的情景故事，像一道道鲜美无比的菜肴，从冷菜到热菜，从热菜到主食，款款而来，恰到好处地把餐厅服务中出现的各种各样的问题展现在读者的面前，仿佛带着管理者来到了餐厅里面，亲耳听到服务员的说话，亲眼看到服务员的操作一般。而心广老师就像一个称职的餐饮店经理，站在一旁，对每一个情景故事、每一句服务的话语都做出中肯的利弊分析，而这些凝结着作者十多年心血的管理经验和流程设置，为餐饮管理者提供了学习的典范。

阅读本书，不但享受到了餐厅种种规范的服务，经历了一次完整的服务流程的洗礼，而且，读者能够将厨房、卫生间的管理要诀，甚至很多管理者都一筹莫展的员工管理方法都无一遗漏地收入脑中。我不得不佩服心广老师，佩服他的细致，佩服他的专业。书中的情景故事如此栩栩如生，如果不是亲身经历和体会，不可能讲得如此到位，如此真实。

改革开放30年以来，中国的餐饮业发展快、变化大，营业额已经连续17年保持了两位数的增长，为什么在这么好的发展形势下餐饮企业的服务、管理水平没有显著改善呢？难道真的是我们管理者的能力不够？不是，其实是餐饮管理者思考不够，观察不仔细，忽视了服务和管理中的细节，正是这些细节影响了我们的整体服务与管理水平。本书作者王心广先生多年来一直担任着多家餐饮连锁企业的高级顾问和高级策划师，始终站在餐饮行业的最前沿，了解行业发展的最新信息，对行业中存在的问题了如指掌。这本书是他多年实践经验的积累，没有过多的理论赘述，却实实在在地指出了餐饮服务与管理中存在的问题，同时也为我们提供了解决问题的方法，注重实战技能的传授与演练，突出了实践与互

动。

我和心广老师认识多年，曾经多次去过他做顾问的企业，亲眼目睹了他对员工和管理人员的现场指导，他的那些解决问题的办法通俗易懂，一学就会，十分实用。这和他十多年来坚持不懈的刻苦钻研和实践磨练是分不开的。

很荣幸能成为这本书的第一位读者，并且从中得到了很多的启迪，我向大家推荐这本书，是因为借助这本书我们可以边学边练，学用结合，切实解决餐饮服务与管理中的问题，为餐饮品牌的打造奠定扎实的质量基础。

南京旅游学院（金陵酒店管理学院）资深培训专家 匡家庆

2008年9月于金陵

当下，在外就餐的消费者越来越多，不论是商务宴请，还是家庭聚会，包括临时的就餐，人们去餐厅酒楼吃饭的频率和次数都在增加。在外就餐，消费者一方面可以品尝美食佳肴，另一方面，也是越来越重要的一方面，是为了享受好的服务。因此，餐饮的竞争最终是服务的竞争。

在餐饮经营中，服务的重要性越来越突出。人们会因为某一家餐厅优良的服务和人性化的关怀，而成为这家餐厅的忠实顾客。同时，他们会不自觉地成为这家餐厅的义务宣传员。可口的菜品、时尚的环境和让人难忘的服务，是餐饮业成功的关键。

在中国，餐饮业是近三十年发展最快的行业之一。但是，由于餐饮业“低门槛、高回报、高风险”的特性，加之投资人和经营者对餐饮服务管理认识不足，往往是在激烈的市场竞争中，各领“风骚三五年”；经营十年以上，且越做越大、越做越好的餐饮品牌并不多见。提升中国餐饮业的整体服务水平，打造中国餐饮服务的百年老店，增强中国餐饮业的国际竞争水平，是社会对餐饮业的要求，同时也是餐饮从业人员的共同愿望。



王心广（左）与重庆佳永小天鹅餐饮有限公司 CEO 仇一

《餐饮店就该这样管》一书，是王心广先生多年来从事餐饮管理的经验和心得。书中的许多观念和案例，对餐饮业提升服务水平、培养忠诚顾客、创造稳定持续的餐饮品牌等方面，提供了有益的帮助和借鉴。同时，本书也是餐饮经营管理者、餐饮从业人员和餐饮研究者了解餐饮经营、了解服务管理不可缺少的工具书和教材。

细节决定成败，服务成就未来。相信本书非同寻常的内容会对餐饮管理者的事业、品牌和观念产生积极的影响。

重庆佳永小天鹅餐饮有限公司 CEO 仇一

推荐序一 /1

推荐序二 /3

第一章 如何做好迎宾部的工作

预定与迎客的管理 / 3

情景 1:好心情从迎宾部开始 / 3

情景 2:迎宾员的信息沟通真的到位吗? / 6

情景 3:不要以为客人在跟你开玩笑 / 8

情景 4:谁偷走了迎宾员的微笑 / 10

候餐与返台的管理 / 11

情景 5:不要让你的客户因为候餐而跑掉 / 11

情景 6:领班与迎宾员的沟通顺畅吗? / 14

送客与收尾的管理 / 15

情景 7:餐饮服务要有始有终 / 15

情景 8:送客时不要再说“先生慢走” / 17

情景 9:送客时把你的祝福送给客人 / 18

值班与临时接待管理 / 19

情景 10:餐厅的值班制度完善吗? / 19

情景 11:值班时间到底如何处理私人电话 / 21

情景 12:值班人,请管好餐厅的报刊栏 / 22

情景 13:不能做主的别做主 / 23

情景 14:不要让值班人把优秀人才挡在门外 / 25

第二章 如何完善服务部的流程

餐前准备环节 / 32

情景 15:向麦当劳学习餐前准备 / 32

情景 16:净、静、敬、精的服务要求 / 35

情景 17:备料不足时,别轻易说出“这道菜卖完了” / 36

情景 18:两厘米,该不该挪 / 38

情景 19:生日餐应该如何准备 / 39

席间技能展示环节 / 41

情景 20:新员工最基本的服务技能 / 41

情景 21:为什么要多放一套餐具 / 42

情景 22:服务要真诚,特色展示也一样 / 43

情景 23:三满三干净 / 45

情景 24:给点烟也要给烟灰缸 / 48

情景 25:把就餐特色表演出来 / 49

情景 26:不是所有顾客都需要主动服务 / 51

席间上菜服务环节 / 53

情景 27:一句话就让顾客笑 / 53

情景 28:上菜时要了解当地的文化禁忌 / 56

情景 29:练好自己的眼力见儿 / 57

情景 30:服务很细致,打扰很频繁 / 59

返台与二次摆台 / 62

情景 31:不要以为送不送小菜是你的权利 / 62

情景 32:这肯定不是大厨掌勺的 / 64

情景 33:别让台布赶走你的客人 / 65

收尾环节 / 67

情景 34:垃圾桶里传来了手机声 / 67

情景 35:台布≠拖布 / 69

情景 36:夜班检查——隐患预防很有效 / 71

情景 37:饭店用品可视化管理 / 72

情景 38:瓶盖到底要怎么管 / 74

第三章 如何提高服务部的工作技能

彻底消灭卫生死角 / 81

情景 39: 你的墙上有蛛网吗? / 81

把礼貌用语刻在心底 / 83

情景 40: 让新员工尽快进入角色 / 83

情景 41: 使用特色化的服务语言 / 86

行为也要有规范 / 88

情景 42: 小动作一点都不小 / 88

产品介绍有诀窍 / 92

情景 43: 都是特色菜, 就是没有特色菜 / 92

情景 44: 既是营养师也是服务员 / 94

仪表谈吐需得体 / 97

情景 45: 半小时的化妆带来更多的客源 / 97

情景 46: 尊重自己, 别人就会尊重你 / 98

员工间的协调与合作 / 100

情景 47: $1 + 1 > 2$ / 100

情景 48: 分工越细越好吗? / 102

情景 49: 员工也能救企业 / 104

客诉矛盾处理 / 107

情景 50: 客户投诉处理流程 / 107

情景 51: 顾客是来吃饭的, 不是来投诉的 / 110

情景 52: 新店员惹恼了老顾客 / 112

第四章 如何保障收银台的准确性

收银台, 准确高于一切 / 117

情景 53: $100 - 1 = 0$ / 117

情景 54:如果账单出了错 / 120

库存中的饮品管理 / 123

情景 55:多了 30 瓶高档酒 / 123

情景 56:顾客的存酒不见了 / 125

票款管理要谨慎 / 126

情景 57:谨防恶意顾客换钱诈骗 / 126

情景 58:赠券套现,贪污公款 / 128

情景 59:摆正你的态度 / 130

第五章 如何打造极速的传菜部

“快”即是优质服务的一部分 / 135

情景 60:1.8 秒上道菜,你信吗? / 135

情景 61:应该先催谁的菜 / 137

上菜服务需要万无一失 / 139

情景 62:小印章解决大问题 / 139

稳是传菜部门的基本保证 / 141

情景 63:多个环节用心,保证菜品质量 / 141

情景 64:把每一道菜品都当成艺术品对待 / 142

第六章 如何做好厨政的管理

卫生是厨房起码的要求 / 149

情景 65:让厨师长带头戴口罩 / 149

情景 66:让厨房不再有苍蝇 / 151

情景 67:换了个思路,变了个结果 / 153

情景 68:请你打开厨房的门 / 155

标准是厨房遵循的尺度 / 157

情景 69:标准保证好品质 / 157

情景 70:利润也应该有标准 / 159

特色是厨房打造的目标 / 162

情景 71:找到市场的夹缝 / 162

情景 72:我要试试看,我想尝尝看 / 164

情景 73:外炼特色,内抓管理 / 166

创新是经营追求的方向 / 172

情景 74:给你的餐厅加个主题 / 172

情景 75:创新要有升级思路 / 176

速度是厨房优秀的条件 / 179

情景 76:你们上菜的速度够快吗? / 179

情景 77:流程再造,提升速度 / 181

第七章 如何管理好餐饮店的卫生间

坚决杜绝厕所文化 / 187

情景 78:别让厕所门板变成 BBS / 187

设施设备管理有方 / 190

情景 79:不要让你的卫生间永远维修 / 190

情景 80:在卫生间里放几本杂志 / 191

卫生与气味不容忽视 / 193

情景 81:厕所里点香,是香是臭? / 193

客用品管理必须到位 / 196

情景 82:你让我怎么用洗手间? / 196

第八章 如何做好后勤部的保障工作

采购部门的管理 / 201

情景 83:不是什么钱都能挣到手 / 201

情景 84: 产品高质量, 顾客未必买你的账 / 204

情景 85: 别等黄花菜都凉了 / 206

工程部门的管理 / 209

情景 86: 硬件功能是良好服务的首要条件 / 209

情景 87: “P”牌让问题贴在脸上 / 212

库管部门的管理 / 215

情景 88: 生意好的餐厅也会有长了毛的辣椒酱 / 215

情景 89: 别让你的员工把餐巾纸当成福利 / 216

情景 90: 用 4000 元保障物品在库房中的存放 / 218

财务部门的管理 / 221

情景 91: 目标分解——经理请客之后拿奖金 / 221

情景 92: 流程设置——一个菜筐子少用 1 升水 / 223

情景 93: 成本控制——采购身上装两种烟 / 224

情景 94: 利润分析——我这个部门可以再减一个人 / 227

第九章 做好员工的生活管理工作

员工的安全高于一切 / 233

情景 95: 别让悲剧发生在你的酒店 / 233

给员工一个干净的家 / 235

情景 96: 宿舍卫生很差, 谁之过 / 235

给员工属于自己的时间 / 236

情景 97: 宿舍不是监狱 / 236

生搬硬套的制度不能要 / 238

情景 98: 今天刘海请假了 / 238

情景 99: 一个馒头引发的思考 / 240

后记 / 245

第一章

如何做好**迎宾部**的工作

迎宾服务是餐厅给顾客提供的第一个服务项目。迎宾部是餐厅为顾客服务的第一个环节，是每一位就餐顾客抵离餐厅的必经之地。迎宾部的员工不像值台服务员，主要为自己负责的区域或包房的顾客服务，迎宾员几乎要为所有的顾客提供服务，所以说，优秀的或者素质较差的迎宾员的表现，会给顾客留下非常深刻的印象，也就直接影响着顾客对餐厅的评价。

有位酒店管理专家曾说：“一进酒店大堂，只要看一下员工的形象，再告诉我客房的数量，我就能大致评估出这家酒店的营业收入和利润。”员工的形象直接反映着酒店的经营状况，如果宾客接触到的酒店从业人员都是仪表堂堂、彬彬有礼、精神焕发、富有朝气、充满活力，那么，宾客自然而然地会认为该酒店正处于兴旺发达的景况之中，会对酒店的服务增强信心，充满期待。因此，顾客在酒店就餐的心情好坏与迎宾部工作的好坏是密不可分的。

顾客一进酒店，最先感觉到的就是员工的形象。形象代表档次，档次决定价格，价格提高效益，这是一个连锁反应。迎宾员良好的形象会为酒店产生积极的宣传效果，同时还可以弥补某些服务设施方面一时未能同步跟上的不足。

预定与迎客的管理

情景 1：好心情从迎宾部开始

情景描述

顾客在进入餐厅后，经常会看到下面一些情景：

1. 两排仪容仪表干净整齐的迎宾员；

2. 各种各样的产品推介牌；
3. 服务员在你眼前往返穿梭，却无人理会自己；
4. 悬挂在餐厅正中的奖牌与餐厅老板和名人的合影；
5. 迎宾区满满的候餐者；
6. 迎宾员在大声地喊着候餐顾客的号码；
7. 顾客在和主管说好话，希望尽快给自己安排一个位置；
8. 三三两两的管理人员说说笑笑，丝毫没有把顾客放在眼里；
9. 排队的人很多，大厅中的空台却一直没有人收拾；
-

专家诊断

以上这些情景，饭店的管理人员和服务人员司空见惯，所以很可能不会有什么反应，会对这些情景视而不见。

然而，顾客看到这样的情景，会产生正反两种截然不同的反应，比如：

1. 看到了两排仪容仪表干净整齐的迎宾员：
正：哇，这家店的服务员长得挺漂亮！
反：唉，没有经过正规培训，素质太差！
2. 看到了各种各样的产品推介牌：
正：哇，这家店的特色菜真多！
反：唉，没有一个家菜的，还挺贵！
3. 看到了服务员在你眼前往返穿梭，却无人理会自己：
正：哇，这家店生意真好！
反：唉，服务员培训不到位，没礼貌，顾客来了也不知道招呼！
4. 看到了悬挂在餐厅正中的奖牌以及餐厅老板和名人的合影：