



赠送超值资源

<http://www.crphdm.com/2017/0317/13155.shtml>

中国餐饮网
www.canyin.com

职业餐饮网

—联合推荐—

餐饮旺店

服务与管理细节一本通

陈凤君◎编著



CATERING SHOP

从实战角度介绍如何在互联网经济的大环境影响下做好餐饮店的服务与管理工作

采用“案例+分析+指导”的形式讲解

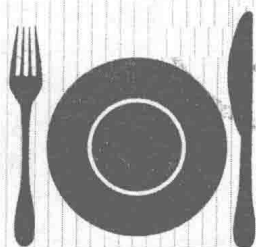
简单明了、易学易懂，实用性、可操作性强

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

餐饮旺店

服务与管理细节一本通

陈凤君◎编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书采用“案例+分析+指导”的形式,从前厅到后厨,从准备工作到安全、卫生、员工管理等后台运作,利用诸多案例对餐饮经营管理进行细节上的阐释,总结出实用的管理与服务两方面的经验和诀窍。从准备工作、预定与迎宾工作和就餐三个环节进行讨论,详细讲解就餐管理与服务、收尾与收银,以及投诉处理与客户关系维护;卫生管理和厨房管理;采购、成本控制、库存管理、工程和安全保障等方面的后勤管理和员工管理;最后围绕餐饮信息化来讲解,同时还准备了餐饮各部门的一些实用电子表格供读者参考。

本书内容系统全面、分析细致、形式灵活,无论是对中小型餐厅的老板、经理、各阶层管理者,还是各等级餐饮店的一线从业人员,都有着极强的指导性与可操作性。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮旺店服务与管理细节一本通 / 陈凤君编著. —北京:
中国铁道出版社, 2017.5 (2017.9重印)

ISBN 978-7-113-22786-9

I. ①餐… II. ①陈… III. ①饮食业—商业服务②饮食业—商业管理 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第019457号

书 名: 餐饮旺店服务与管理细节一本通
作 者: 陈凤君 编著

责任编辑: 于先军
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056
封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码: 100054)
印 刷: 北京明恒达印务有限公司
版 次: 2017年5月第1版 2017年9月第2次印刷
开 本: 700mm×1 000mm 1/16 印张: 21.5 字数: 417千
书 号: ISBN 978-7-113-22786-9
定 价: 55.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659



赠送资源下载地址

<http://www.crphdm.com/2017/0317/13155.shtml>



CONTENTS 目录

第 1 章 细致的准备工作	1
1.1 排班与准备工作	2
1.1.1 人员配置与排班	2
1.1.2 交接班	7
1.1.3 早班人员工作职责	10
1.2 员工仪表	13
1.2.1 菜里有头发	14
1.2.2 指甲	15
1.2.3 体味	16
1.3 顾客需求想在前	17
1.3.1 候餐区的准备	17
1.3.2 服务台的设置	18
1.4 餐前准备	19
1.4.1 餐厅装饰	20
1.4.2 餐台摆放	21
1.4.3 包间的布置	22
1.4.4 餐前会的召开	24
第 2 章 预订与迎宾服务	28
2.1 预订与迎宾的管理	29
2.1.1 网上预订与电话预订	29



2.1.2	迎宾领位的选择很重要	33
2.2	预订才是第一印象	36
2.2.1	电话服务人员该怎么做	40
2.2.2	网上营销知多少	42
2.2.3	店家反馈不可少	45
2.3	迎宾到底该怎样	49
2.3.1	迎宾是不是只要美人	49
2.3.2	微笑是什么样的笑	50
2.3.3	真诚才是迎宾最大的难题	53

第3章 餐前服务与管理56

3.1	候餐与翻台的管理	57
3.1.1	候餐区的管理	57
3.1.2	翻台的管理	60
3.2	候餐也是让顾客一来再来的原因	63
3.2.1	儿童游乐区	64
3.2.2	桌游	65
3.2.3	书籍杂志更悠闲	66
3.2.4	快速翻台未必正确	67
3.3	点菜不再有选择困难症	69
3.3.1	精心设计的菜品单	74
3.3.2	服务员推荐	76
3.3.3	每周特色菜与每日特色菜	78
3.4	传菜慢应该如何补救	80
3.4.1	餐前小零食	82
3.4.2	桌上的小心机摆件	83
3.4.3	与顾客交流互动	83
3.4.4	餐桌旁的插座	84

第4章 就餐细节服务与管理86

4.1	随时关注顾客	87
4.1.1	都在叫“服务员”	95
4.1.2	眼观八方的技能	98

4.2	就餐时是了解客户的最好时机	101
4.2.1	用心去记住顾客的需求与喜好	101
4.2.2	为客户档案做准备	106
第5章	收尾与收银的服务管理	120
5.1	好的收尾才能让服务得满分	121
5.1.1	差一点就满分	124
5.1.2	折扣与赠菜	126
5.2	如何保障收银台的准确性	131
5.2.1	服务员责任制	136
5.2.2	电子点菜	140
5.2.3	收银也要速度快	143
5.3	票款管理要谨慎	145
5.3.1	优惠券用了吗	145
5.3.2	客户关系与核查	148
第6章	投诉处理与客户关系维护	151
6.1	不能忽略的客户投诉	152
6.1.1	顾客安抚与服务过失补救	156
6.1.2	化嫌弃为力量	162
6.2	建立客户档案	167
6.2.1	朋友般的顾客	167
6.2.2	客户忠诚	171
6.2.3	更真实的客户反馈	174
第7章	厨房与菜品的服务管理	178
7.1	厨房管理要慎重	179
7.1.1	病从口入	179
7.1.2	厨房效率近乎服务效率	182
7.2	菜品管理很重要	188
7.2.1	菜品质量管理	188
7.2.2	吃菜好时节	195



7.2.3 菜品的创新	199
7.2.4 新菜品的市场试水	204

第8章 重视餐饮店的卫生管理.....210

8.1 卫生监督与管理	211
8.1.1 餐厅卫生	214
8.1.2 包间卫生	218
8.1.3 厨房卫生	220
8.1.4 设施设备卫生	224
8.2 不要轻视卫生间的卫生	227
8.2.1 星级卫生间	229
8.2.2 每天一名值班人	230

第9章 后勤的管理与服务.....239

9.1 采购与财务管理	240
9.1.1 物品采购	240
9.1.2 成本控制	245
9.2 库管部门的管理	255
9.3 工程部管理与设备维护	260
9.4 安保工作的管理	263

第10章 员工的管理与培训.....268

10.1 员工的日常管理	269
10.1.1 员工的安全意识培养	269
10.1.2 人身安全最重要	273
10.2 服务员的个人修养	276
10.2.1 岗位职责	276
10.2.2 服务员的素养	279
10.3 员工待遇与关系管理	282
10.4 员工培训与职业规划	290
10.4.1 员工的培训	290
10.4.2 员工职业规划与个人发展	297

第 11 章 餐饮店的信息化管理	302
11.1 餐饮店的电子信息化管理	303
11.1.1 信息化的浪潮	303
11.1.2 网上订餐	312
11.1.3 机器人来了	317
11.2 餐饮信息化管理的相关表格	321
11.2.1 财务管理表格举例	321
11.2.2 采购管理表格举例	323
11.2.3 仓管管理表格举例	324
11.2.4 工程部管理表格举例	325
11.2.5 员工考核与薪酬表格举例	326
11.2.6 客户电子档案管理举例	327
参考文献	329



第1章 细致的准备工作

餐厅服务可以是标准化的，标准化能够提高餐厅管理和服务的效率。然而在实际的操作中，现在的消费者已经不再满足于享受固定的“标准”模式的服务，这对如今竞争激烈、形势较为严峻的餐饮业从业人员提出了更高的要求。除了在菜品上推陈出新之外，在服务上要求更加细节、更加贴心、更加个性化，这才是餐饮服务发展的方向。

餐饮管理和服务的过程中有很多细节是需要餐厅经营管理者重视的，也需要餐饮服务的一线员工在实践中灵活地应用，做到在不同的情境中，面对不同的顾客，采用不同的方法和技巧，达到同样的效果——顾客的满意。

因此，从餐厅的餐前准备、顾客迎接、点菜服务、餐中服务到餐后结账等，整个餐厅服务流程中都存在着很多需要我们重视的服务细节，而餐饮管理则在其后发挥着管理控制的巨大作用。

餐饮经营的工作烦琐、环节冗长，而且面对的顾客各不相同，因此，整体运作的流畅和前后一致性尤为重要。而在诸多环节中，准备工作的重要性尤为凸显。



1.1 排班与准备工作

1.1.1 人员配置与排班

【情景案例 1】轮班与临时工

餐饮经营中，工作人员太少会造成员工因工作量过大而过度疲惫，工作人员太多则会增加人力资源的营运成本，这是一个两难的问题。因此，餐饮经营者需要同时考虑到员工的工作效率和积极性，也要考虑到人力的成本问题。

麦当劳和肯德基运用了以下两种方法来解决这个难题。

一是通过排班技巧，让员工轮班来解决工作延长的问题。轮班制能够很好地利用餐厅的人力资源，合理地分配员工的精力和时间。

二是部分岗位运用小时工作合同制，在麦当劳、肯德基的 100 位员工中，小时工占 90% 左右。小时工、临时工或实习生不仅常用于餐饮业，酒店业等同类型的人力密集行业也经常采用，这在一定程度上减轻了固定员工的工作量，又以较低廉的报酬节约了成本。但非正式员工的工作能力、职业素养并不稳定，有可能会影响到服务质量。因此，餐饮管理者对小时工、临时员工也要进行一定的训练。

优秀的小时工、临时工及实习生，还可以加入人才储备库。

【情景案例 2】A 班和 B 班

按照餐厅的排班，某餐厅的员工应该 21:30 下班，但这时餐厅里经常还有顾客，仍然需要服务。那么，该谁留下来呢？

有的员工为了按时下班，便会去催促顾客离开。如果遇到通情达理的顾客，便会应声离开并且心中无太大不满，但若是遇到脾气不好的顾客呢？结果十之八九会不愉快。

解决这个问题的方法之一是把同一班次的员工再细分成 A 班和 B 班，A 班员

工先开始工作，B班员工则比A班员工晚1个小时开始工作，这样，在营运高峰期两个班重叠，人手充足。21:30时，A班员工下班，B班员工则留下来再执行1小时的作业任务。如此一来，在没有增加人手的前提下，既保证了营运高峰期的人手充分，又保证了21:30~22:30之间餐厅能够继续保持营业状态。

【情景案例3】临时宴会团队

某个只做零点和包房生意的餐厅突然接到一单宴会业务，但是该餐厅没有专门的宴会团队，这时就需要组建一个临时的团队为宴会筹备和服务。餐饮管理者可以从各部门抽调工作人员组成一个临时宴会团队，等到该宴会任务完成后，员工们就自行解散，回归原位。临时宴会团队的组建既不用增加人手又能够完成额外的或重点的工作任务，餐饮经营者可酌情采用。

【情景案例4】员工怠工和流失

人力密集行业所存在的最大问题，便是人员的流失量极大。熟练员工的流失会对餐饮店的正常经营产生负面影响，离开的员工所受到过的培训和锻炼也是餐饮店成本增大的主要原因之一。员工的流失率过高使得餐饮店不愿招收短期工，也不愿对员工培训投入过多，导致餐饮业招聘标准高招聘难。而餐饮企业压缩员工培训时间和内容的做法使得这类工作的技术含量降低、薪酬少，人们普遍认为这类工作没有前途，不愿从事该行业。最终形成恶性循环。

一家餐饮连锁公司由于管理到位，业绩骄人，被外国的风投公司看中并注资控股，连开4家店。由于业绩出色，该公司便开始大量招聘服务人员。这时一个瓶颈问题就出现了：由于人员难招，现有服务员在无奈之下都承担了2~3个人的工作量，但员工待遇并没有增加，结果造成现有员工因承受不住压力而大量流失，新老员工青黄不接，而陆续招进来的新人刚满一个月，不久也承受不住离开了。

最终不但人员压力没有得到缓解，反而员工一下子都变成新员工，离职率继续攀高。尽管公司运用各种手段，如增加福利、提高工资、加强与员工的沟通，但处境依然在持续恶化。经过管理者一段时间的观察，发现不仅仅是缺少人手，每个员工的工作效率也极低。

原来，新来的员工由于训练不到位就上岗，无法胜任自己工作，却又缺乏主动学习的精神。而当某位员工由于工作量的问题而抱怨，就会带动一片员工，大家将大量时间用来抱怨及消极抵抗上。总而言之，就是军心不稳、无心工作。工作效率低了，就延长工作时间，员工则认为工作时间和收入存在着巨大的差异，又开始新的抱怨，造成工作效率更加低下，同时也坚定了离职的信念。



【分析与评价】

由于餐饮的特殊性，中餐员工一天上班基本超过 8 小时。这其中原因众多，后果则是造成员工抱怨增加，服务质量下降，效率降低。作为管理者来看，其实员工真正高效工作的时间加起来最多 6 个小时，其他时间基本处于怠工状态。我们应该如何调节这个凸显的矛盾呢？

总的来说，可以合理的排班系统为主，以聘用小时工、临时工、实习生及划分 AB 班次、组建临时团队等手段为辅，来实现员工的最佳工作效率。员工每天只高效的工作 8 小时就可以降低员工的抱怨和离职率。与此同时，企业不但可以降低对人员的需求，还可以降低招聘和培训的成本，从而达到双赢的效果。

【管理与服务诀窍】

如今，餐饮业的人力资源紧缺，人才缺乏、人才结构不理想，员工的流失率居高不下。在这样的前提下，如何在现有人员配置的基础上合理分配员工的工作，同时又不能让员工的工作强度过大，保证员工的工作效率是餐饮管理的一大难题。一般来说，规模小的餐饮店可以采用两班制，规模较大的餐饮店更适宜三班制或插班制。

在餐前准备这一环节中的各项工作，一般由早班的工作人员来操作。早班人员的工作非常烦琐，例如卫生、设备检查、餐厅装饰、摆台、布草整理等，完成准备工作后一般还要负责早餐和午餐，因此工作量也较大。那么在排班时，早班人员数量较少，具体人数需根据餐厅的大小、顾客的数量等来具体确定。如果某天的预订较多，客流量较大，还可以提前安排好调班事宜，多安排人员做好准备和接待工作。

准备工作的好坏影响着每日经营的开端，因此，早班的人员最好选择细心细致、干练能干的员工，较为粗心或经验不足的员工则尽量不要安排单独值班。

另外，准备工作和收尾工作的工作量较大，因此，这两个班次的人员最好采用轮流值班的制度，让员工的精力和体力分配更均匀，也更加公平。如果有不得不让经验不足的员工单独值班的情景，管理人员则需在检查的环节把好关。

当然，对于员工性格的把控毕竟过于主观，有很大的不确定性。因此，从更科学的管理角度来看，餐饮管理者可以设计出早（晚）班工作内容表，将需要完成的工作一一列举，完成一项就在后面画个“√”，若有意外情况就在后面做好备注，最后则由当班员工签上姓名，表明当天早（晚）班的工作由签名员工负责。这样的管理制度则可以最大化地避免意外情况的发生，责任的明确也能够激励员工在工作中更加负责认真。但是，一味地给予员工压力是不可取的，因此，最好辅以相应的奖惩制度，比如，从未出现过失的员工加以表扬，保持 1 个月的表现

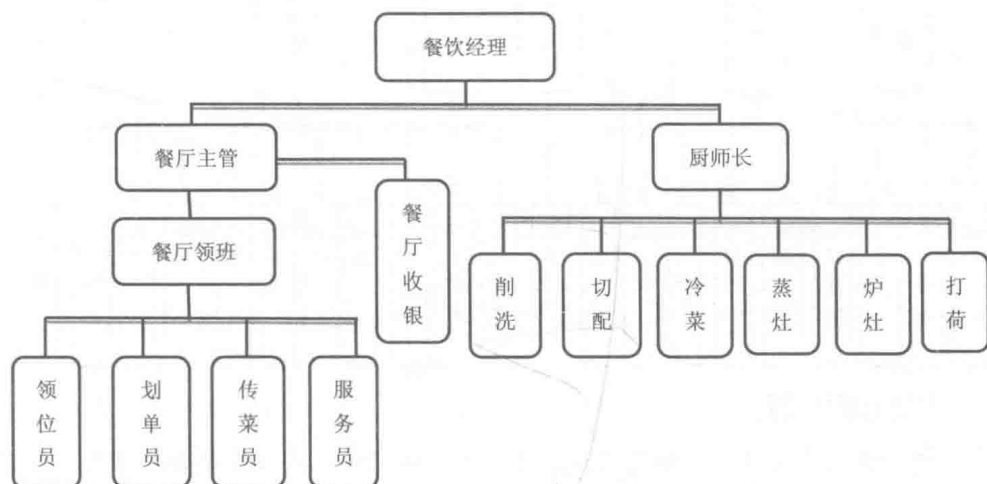
良好能够获得一定数额的薪金或奖品上的奖励（金钱奖励最好不要太高，如表现极其优异，可给予升职等奖励，具体情况具体分析），出现一次过失给予批评，出现三次以上过失给予员工惩罚或罚款等，从而达到激励员工的效果。

【知识拓展 1】

各规模餐厅人员组织架构如下。

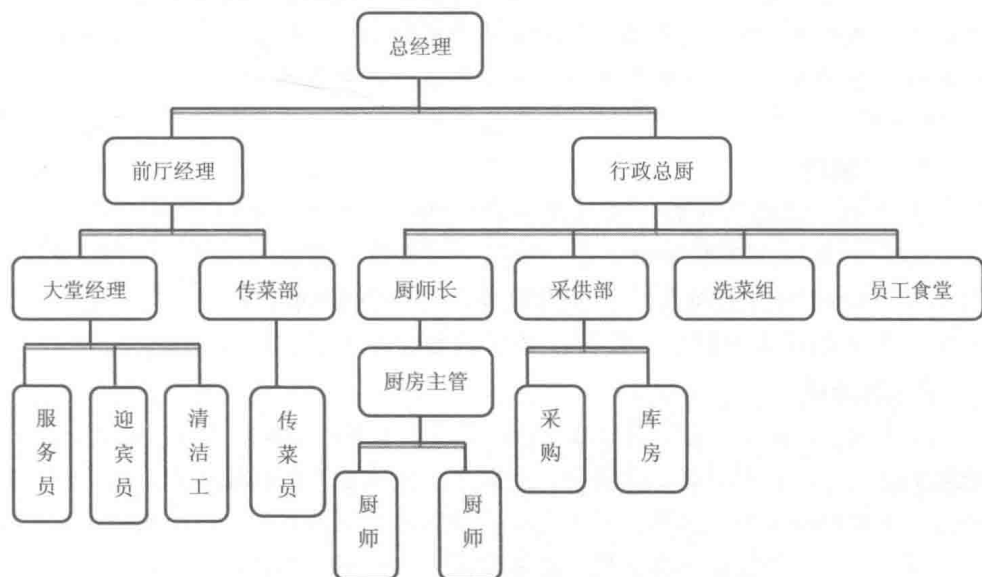
1. 小型餐厅餐饮部组织架构图

小型餐厅餐饮部组织架构如下图所示。



2. 中型餐厅餐饮部组织架构图

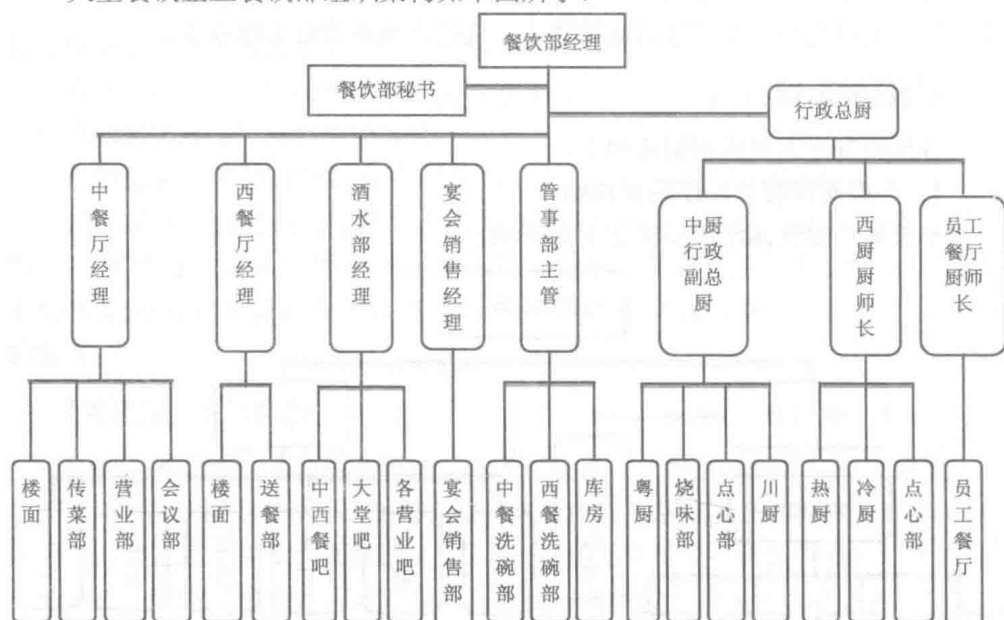
中型餐厅餐饮部组织架构如下图所示。





3. 大型餐饮企业餐饮部组织架构图

大型餐饮企业餐饮部组织架构如下图所示。



【知识拓展 2】

合理的班次安排，能够有效地组织餐厅服务活动、提高工作效率。餐饮的班次安排，需要根据不同餐别的服务活动的特点、营业时间、服务人数和工作任务等各方面因素来综合考虑，做到安排合理，能够充分发挥每个服务人员的作用。在餐饮业人力资源紧缺的情况下，能够人尽其用而又不超过其承受能力，只能依靠科学合理地排班来实现。服务时间和班次的安排以方便顾客、满足顾客需求为出发点。餐厅班次安排方法常见有三种：一是“两班制”；二是“三班制”；三是“插班制”。

1. 两班制

两班制，即将所有餐厅服务人员对半分，一部分上早班，开早餐和午餐；另一部分上晚班，开晚餐和消夜，每隔一周轮换。这种方法非常简便、好记，但在非营业时间会出现人浮于事的现象，而在就餐的高峰时，人手又不足。因此，两班制对人手较少、接待任务重的餐厅不太适宜。

2. 三班制

三班制，即餐厅人员主要分成三班，早班于午餐后结束，中班开始于午餐前、结束于晚餐；晚班则开始于晚餐前，并留下来完成最终的收尾工作。这样安排能够兼顾午餐和晚餐的高峰期，但所有员工要轮换不同的班次，还不能按星期来轮换，因此排班工作较困难且烦琐，还需要因人事而随时调整，比如，有员工临时请假、有新员工加入等。目前，三班制在中大型餐饮店中普遍采用。

3. 插班制

以一天三餐中的高峰时间为依据,将餐厅服务人员分成人数不同的多个小组,高峰时人员比较集中,非营业时间里只留少数几个服务员做准备和收尾工作,而让大部分服务员得到休息。这种排班的方法能够适应大多数餐厅服务活动的需求,充分利用现有的服务人员,保证经营活动的顺利进行。但有时候员工可能会依仗轮休制度而拒绝接待职责以外或者轮休期间值班同事照顾不过来的顾客,这种情形管理者应当注意。

1.1.2 交接班

【情景案例】工作交接的失误

这天轮到小李一个人上早班,她进入餐厅后,打开门窗、灯光、音乐,然后哼着音乐拿起《值班交接记录本》,翻看了记录,发现没有什么特别的事情,就放下去完成任务了。

然而快到中午时,餐厅接到了一位顾客的电话,询问小李有没有看到她昨晚就餐时丢失在餐厅的一个对她有特殊意义的发卡。小李一头雾水,就礼貌地询问对方的名字和情况。对方一听,立刻反应过来,生气地说:“昨晚你们的服务员跟我保证今天会联系我,告诉我情况,等到中午你们还没联系我,就自己打电话来问了,你们居然不知道?那个发卡对我很重要,你们如果认真地对待了,没找到也不怪你们,可是你们这种态度真令人生气!”

后来餐厅经理调查这件事情时,发现是昨晚当班的员工小王在顾客反映丢了东西以后,就帮忙寻找,但是当时没有找到,就向顾客赔礼道歉,可是顾客十分不舍这件具有特殊意义的物品,于是请求小王等再帮她寻找,第二天上午告诉她结果,并留下了联系方式。可是昨晚顾客很多,所有的服务员都忙得团团转。小王负责的其他桌上有男顾客喝醉了,十分难缠,小王分不开身,就将联系方式和事情缘由交代给另一位同事,拜托她给早班同事写入交接记录。可是这位同事也忙,就将联系方式放在一边打算先忙完再去处理,后来事情一多,就给忘记了。而那张写着联系方式的纸条也在人来人往的忙乱中不见了。

【分析与评价】

在这件事情中,责任并不好追究。早班的员工并没有做错什么,却直面了顾客的怒气和投诉,顾客也表示出对餐厅有很大的意见,以后这位顾客很可能不会再光顾;有直接关系的小王虽然是对顾客做出承诺的人,但是她在整个过程中,直到将责任移交给同事,也并没有犯大错误,如果说有错的地方,就是在工作结束之前,没有对这件事情进行跟进,才会导致信息未能顺利地流向下一个班次;而接受小王委托的同事,可以说是最终的责任人,但是却不适合太过严厉的批评



处理,否则可能引起员工之间的不满情绪。最终也只能在口头上对两人教育一番,以后接手的事情一定不能忘记,如果批评严厉了,很有可能会影响同事之间的关系,不利于团队建设。

因此,对于委托给同事的事情,一定要与同事确定或者检查交接记录看看是否已完成,而接受委托的一方,也需要量力而行,如果没有能力完成可以拒绝;如果一旦接受了,就必须认真地完成。

【管理与服务诀窍】

交接班意味着职责和责任的转移,这个过程中,如果交接不当,则可能导致发生意外时不易找到问题的根由,而影响问题的解决。在事后追究责任时,也可能发生员工们互相推诿的情况,找不到责任人,使整个管理过程变得混乱。而员工在不清楚所接受事情的情况和责任时,应及时打电话询问上一班的值班员工,弄清楚情况后再签名。如果情况较复杂严重,也可以拒绝署名,上报主管。

因此,在交接班次时明晰责任非常重要。

【知识拓展 1】

餐饮部交接班制度标准内容提要:

(1) 餐厅接班人员必须提前 10 分钟到岗,交班人员在接班人员未到时,或未完成接班检查工作前不得擅自离去。

(2) 交班人员应对本班工作及上一班留下的工作情况说明,需交接的事宜都要有详细文字记录,并口头交代清楚。

(3) 接班人员认真核对交接班记录,了解上一班工作情况和本班注意事项,确认后在交接记录上签名,并立即着手处理有关事宜。

① 交接记录应列明人员交接、物品交接和交接班记录等事项;

② 顾客的预订;

③ 重要顾客的情况;

④ 顾客的投诉;

⑤ 未办完的准备工作;

⑥ 顾客的特别要求;

⑦ 餐厅工作的变化情况;

⑧ 经理(主管)交办的其他工作。

【知识拓展 2】

餐厅交接班管理制度:

(1) 餐厅接班人员提前 15 分钟到岗,交班人员在接班人员未到时,或未完成接班检查工作前不得擅自离岗。

(2) 交接班时, 接班人需做好当班票据、物品的准备工作, 并与上一班工作人员做面对面交接。

(3) 接班原则上由班对班交接, 即由交班值班长与接班值班长进行交接, 如个别岗位有特殊情况, 可实施岗位与岗位的单独立交接。

(4) 交班过程中, 交接者处理班内工作, 交班完毕, 双方签字确认并登记。

(5) 交班人员应对本班工作及上一班遗留工作进行说明, 争取交代清楚。

(6) 接班人员认真核对交接班记录, 了解上一班工作情况和本班注意事项, 确认后在交接记录上签名, 并立即着手处理有关事宜。交接记录应列明下列事项: 人员交接、物品交接、交接班记录; 顾客的预订情况; 重要顾客的情况; 顾客投诉情况; 未办完的准备工作; 顾客的特别要求; 餐厅工作变化情况。

(7) 交接班过程, 必须严肃认真, 详细清楚, 责任分明, 防止因交接班不清楚造成投诉处理脱节等问题。

(8) 双方人员要严格履行交接班手续, 各交接事项要有文字记录并签字, 由于漏交、错交产生的问题, 由交班人员负责; 由于漏接、错接产生的问题由接班人员负责; 如果责任分不清楚, 由交接双方共同负责, 凡已进行交接, 事后仍发生问题的, 由接班者负责。

(9) 餐厅营业结束后, 当班人员应做好卫生清理工作, 并确保器具完整、卫生; 无酒瓶、垃圾等物品, 所有物品摆放有序; 关闭所有电器开关, 确保无安全隐患; 做好交接记录, 经店长审核签字认可后离店。

(10) 第二天接班人员核对交接班记录, 如无差错即签字确认。如有疑问可向店长咨询。

附: 餐饮部值班交接表

餐饮部交接班记录	
交班人:	接班人:
交班时间:	接班时间:
交班内容:	