

THOMSON™

旅游实操译本

*Dining Room and
• Banquet Management*

餐厅服务与

宴会操作

(第3版)



Anthony J. Strianese
Pamela P. Strianese

(美) ANTHONY J. STRIANESE 著 宿荣江/译
PAMELA P. STRIANESE

 旅游教育出版社

旅游实操译本

餐厅服务与宴会操作

第3版

[美]Anthony J. Strianese 著
Pamela P. Strianese

宿荣江 译

旅游教育出版社
北京

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2004-5703号

责任编辑：单丽平

图书在版编目(CIP)数据

餐厅服务与宴会操作：第3版/(美)斯特里阿尼西
(Strianese, A. J.), (美)斯特里阿尼西(Strianese, P. P.)著;宿荣
江译. —北京：旅游教育出版社, 2005. 6

ISBN 7-5637-1283-6

I. 餐… II. ①斯… ②斯… ③宿… III. ①饮食业-
商业服务②宴会-商业服务 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第047347号

Anthony J. Strianese

Pamela P. Strianese

Dining Room and Banquet Management

ISBN 0-7668-2686-4

Copyright © 2003 by Thomson Asia, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved. 本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有,盗印必究。

Tourism Education Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权旅游教育出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权
的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或
发行本书的任何部门。

北京市版权局著作权合同登记号 图字01-2004-5703号

餐厅服务与宴会操作(第3版)

[美] Anthony J. Strianese

Pamela P. Strianese

宿荣江 译

著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	20
字 数	353千字
版 次	2005年10月第1版
印 次	2005年10月第1次印刷
印 数	1—5000册
定 价	32.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前言

餐厅服务!!!使人感到不幸的是,在美国大多数的就餐经历中缺少的正是这一点。在20世纪90年代中,食品的制作准备活动和声誉斐然的厨师们受到了美国公众的赞许。而现在服务又引起了人们的普遍关注。餐厅和宴会的管理者们应培训自己的员工向客人提供最佳的服务,并且使客人感受到完美的服务,从而成为自己忠实的客户。在我们为《餐厅服务与宴会操作》第三版搜集整理内容信息时,我们着力通过第一手和深层的调研来推行我们的理论。例如,根据《2001年7月/8月美国运通报告》,服务意识在美国是欠缺的。文章指出:“不论在哪里只要食物质量低下,服务总是跟不上要求。”它基于2001年扎盖特(Zagat)美国顶尖餐厅的调查报告。另一项调查报告出自2001年7月16日的《国家餐厅新闻》。根据扬克洛维奇·帕特尔斯在2001年2月所做的调查,93%的人们回答说:“在选择一个餐厅时,首先考虑的是其优越的服务。”

外出就餐一直是我们的喜好。而每一次就餐经历对于我们都是一个新的挑战。这一挑战的含意就在于向客人提供尽善尽美的服务。不论我们在本地区或在度假中,还是参加某些专业组织活动时就餐,我们都一直在寻找能够提供超常服务的餐厅。每一个庆贺婚典、畅饮活动或宴会仪式都是一种搜寻的尝试,其目的就是帮助我们发现完美的餐厅和宴会服务。

我们对服务餐厅的调研是广泛的,这其中既有像星期五餐厅那样大型的连锁集团店,又有像贝尔斯家庭式经营店,还有像纽约城的丹尼斯餐厅那样的高档美食店。宴会餐厅的选择也极为广博,包括慈善俱乐部、退伍军人会、教会仪式、四星级度假区和优雅的乡间俱乐部的餐厅,它们所提供的服务质量参差不齐。

作为本书的合作作者,Toby的第一份工作是在一个陈旧的城中酒店任一名宴会部经理。在该店的宴会部,他迅速地了解了成功的奥秘。成功的奥秘就是服务。在这里,不论客人处在何种社会经济地位,也不论社会把客人归于何种阶层,服务都被视为是至关重要的。这一事实被客人日复一日写的感谢信和留言所证实,但最具说服力的是宴会的生意不断增长,尽管根据其他测量的标准生意本应下降或根本不存在。

Toby的第二份工作是在一个崭新的酒店中任餐饮部经理。在这里,服务的重要性在

员工中被再次提及。每晚餐厅和宴会部都生意爆满,但不幸的是食品的质量并不稳定;其实在许多情况下食品的质量已令人十分尴尬。结论是:出色的服务将能补救平庸的食物。

我们(Toby和Pam)步入了饮食业。由于我们服务出色,生意十分兴隆。我们的许多客户是在发现我们能向他们提供相关服务后就开始计划他们的聚会活动!

本书中所罗列的技巧被施那塔迪县社区大学的学生所采用,并以此向宴会和按菜计价的零点客人提供优质的服务。在每个学期中,宴会部和卡瑟拉零点餐厅生意十分兴隆,客人们都想要亲自品尝一流的食物,感受优质的服务。正是这种优质的服务使该餐厅和宴会部脱颖而出。顾客对卡瑟拉餐厅的拥戴极为不凡,60个座位的餐厅往往不到10分钟就全部预订完毕。

在我们整个的职业生涯中,我们早已深深地感受到优质服务的重要性,我们将其称为能力和友善的有机结合。对于任何一个客人,不论他的消费是6美元还是60美元,不管他是在一家联号(如红虾连锁)、一家酒店(如马里奥特)还是在一家独立经营的餐厅,他得到的服务和食物都应永远是一流的。一次,我们在纽约埃塞克斯(Essex)怀旧码头(Old Dock)餐厅就餐,每个人的消费是6.95美元,但却受到优质的服务,我真希望这种服务能成为餐饮业的服务标准。我们的服务生既体贴又友善,她发现我们的餐桌不平稳,在百忙中抽出时间找到工具,为我们摆平餐桌。她们的服务可谓一流,完美无瑕。

我们有幸在美国和加拿大作广泛的旅行。这两个国家不论是独立经营餐厅还是连锁餐厅都留下了我们的足迹。在整个旅行中,我们发现了曾向我们提供最佳服务的其他6家餐厅,它们的做法值得所有餐厅经营者仿效。这6家餐厅是:加拿大蒙特利尔伊丽莎白女王酒店的比佛俱乐部,美国马萨诸塞州波士顿的梅森罗伯特餐厅、缅因州克耐那克波特的怀特乡间客店、纽约城的伯那丁餐厅、伊利诺斯芝加哥的TRU餐厅和科罗拉多州金斯顿的爱尔宾格斯特餐厅。

为了使客人们在唯一的一次光顾中就能体会到这种优雅的服务,作为餐厅经理应牢记并遵奉海飞丝产品的广告词:“你只有一次机会使人们改变对你的印象。”这是因为绝大多数客人都根据自己的一次经历而推导出对你的看法。我们编写这本书的目的和远景目标就是要使服务专业如同烹饪一样在美国受到尊敬。

本书的系统性

《餐厅服务与宴会操作》第三版经过作者们的反复修订。我们反复阅读了该书的第二版,并在新版本中加注了崭新的目标指南和事实数据材料。每一章节的总结部分都重新改写以便更恰当地与相关章节的目标相吻合。各位作者在全书中加注了“是甜还是酸?”“精练的点评”有助于读者解决问题并更好地理解餐厅和宴会服务的理念。我们还将我们所著的《食品服务业的计算原则》中备受欢迎的“厨师寄语”移植到本书的每个章节,改为“经理寄语”。这一寄语来自一位经理、厨师或食品杂志的编辑,他们都以

各自的行业为基点，探讨服务的重要性。我们在涉及具体的食品服务程序的章节中做了修改以涵盖一个服务人员的方法和责任。在本书的这个版本中，作者们找出了由来已久的一个问题的答案——86一词的起源。我们还列举了如何使用电子终端计算机系统进行点菜的程序和步骤。在书中，我们增加了如何开启无汽和加汽葡萄酒的新的诠释，并对宴会菜单和质量保证提供了最新的信息。

本书的内容由三个有机部分组成以展示议题的相关性和知识的易懂性。

第一部分，“食品服务业”，由五章组成。本书的作者们相信，读者必定对本行业的历史和现状有所了解，以促进服务水准的提高。我们完全修改了本书的第一章，以反映食品行业的现状。在第二章中重新强调了卫生的重要性，列举了卫生方面的正反事例和新的立法条例。在第五章中重点加入了与葡萄酒和葡萄酒服务相关的内容。对于葡萄酒和葡萄酒服务内容的增加和强调反映出在美国人们对于这一饮品的欢迎度的增长。

第二部分，“餐厅管理”，由四章组成，重点强调餐厅和餐厅服务的管理程序。第六章反映业界目前发生的主要变化和最新动态。对于食物过敏方面的知识被增补到本书中，同时还加入了餐桌和工作区域范围分派的图解。书中的重大修订向读者提供了服务人员如何服务的具体步骤，以及如何使用 MICROS 电子终端计算机系统输入客人的菜单并完成消费结算。在第八章中更新了预订、优先定位和预订系统。在第九章中加入了餐厅的电子化管理，并探讨了某种针对店主的投机行为。

第三部分，“宴会管理”，由四个新的章节组成，强调如何成功地举办一次宴会或餐饮活动。在第十章，我们加入了宴会部门所采取的以保证活动成功举办的新措施和小型分区自助餐台的应用。在第十一章中加入了视听设备方面的信息。第十二章和第十三章包含了如何装盘和宴会服务的新措施，包括使用拼盘取代宴会选菜的方式。

本书所包含的材料向学生提供了一流的餐厅和宴会服务知识，能增强学生的自信，并使他们能使用各种实际技巧在职业发展的道路上前进。服务技巧与计算和烹饪技艺是饮食服务成功运营的必备基础。在这一领域既有许多天才饮食服务人士成功的典范，也有失败的案例。本书的作者们想强调成功的饮食服务并非只是把上乘的食物摆放在客人面前。在这点上，本书起着“督察”的作用。我们深知使用本书的技巧培训员工并监控这些技巧在餐厅和宴会服务中运用的读者将向自己的客人提供优质的服务。在你职业发展的阶梯上，本书将是你极具价值的必备工具。

目 录

第一部分

食品服务业

- 第一章 服务的重要性 2
- 第二章 卫生和外观的重要性 23
- 第三章 服务的类型和布台 42
- 第四章 服务指南 67
- 第五章 服务模式 93

第二部分

餐厅管理

- 第六章 餐厅服务人员的培训 120
- 第七章 餐厅迎客的组织工作 152
- 第八章 预订和预留餐桌计划 169
- 第九章 就餐经历的管理 188

第三部分

宴会管理

- 第十章 宴会运营和宴会经理 210
- 第十一章 如何预订宴会活动设施 227
- 第十二章 宴会活动细则表 246
- 第十三章 宴会活动的管理 270

附 录

餐巾的八种折叠法 304

译后记 312

第一部分

食品服务业

- 第一章 服务的重要性
- 第二章 卫生和外观的重要性
- 第三章 服务的类型和布台
- 第四章 服务指南
- 第五章 服务模式

第一章

服务的重要性

目 标

阅读此章节后,学生应能够:

1. 以口头形式为招待业作出定义;
2. 根据自己的经历提供优质服务的范例;
3. 列举马斯洛的等级需求并解释它对于招待业的重要性;
4. 指明餐厅和宴会经理可提供的各种不同的服务类型;
5. 为“无所不在”确定定义并举例说明它与招待业的关系;
6. 列举并解释经理们在提供优质服务时所必备的条件;
7. 列举并解释五种客人。

目前及未来的服务

21 世纪的到来伴随着生活方式的改变,它影响着西方社会并对餐饮业产生了深远的撞击。这种改变明显地意味着外出就餐已是习以为常的事情,是日常生活的一个部分。根据全国的统计,客人每周外出就餐的次数为 3.7 次。得克萨斯州休斯敦的居民以每周 4.9 次外出就餐的次数高居全国之首。笔者已观察到这一对餐饮业十分有利的趋势。对于许多的家庭而言,男女双方都在满负荷工作,甚至加班。如果双方有孩子,他们则把孩子带去参加课后或晚间的各项活动。由于这些生活方式的变化,餐厅业将会持续发展。今天,客人在光顾餐厅就餐时对于食品和就餐方式比以往有更多的选择!

在 20 世纪 80 年代和 90 年代,职业厨师和美食是当时备受推崇的明星。在世纪交替时刻,一颗新星又出现在餐厅业主和经理面前,这一新星就是优质、友善的为客服务。

威廉姆·格瑞姆在《纽约时报》撰文描述崭新的美国服务方式时以光顾餐厅的丹尼尔·斯威为例,后者一周外出就餐达 5 次之多。格瑞姆指出斯威先生“已经感受到餐厅服务出现了一种变化,这种变化与天气的变化有些相似,这种变化是不具体的,是难以让人捕捉到的,但它的确存在。这种变化使他感到快乐”。他引用斯威先生的话说:“餐厅发展的趋势是食物的确妙不可言,但氛围却是随意的,你能感觉到受到人们的欢迎。在过去,你会觉得在高档餐厅就餐是一种珍贵的特权享受,因而要关注自己的行为举止。而现在你能感觉到以前没有过的情感和互动。”

过去在 20 世纪 60 年代间时尚的提供正式就餐环境的餐厅现在与高档的牛排餐厅共同经营。此外,80 和 90 年代喜欢光顾麦当劳、温迪和汉堡王的孩子们现在也步入气氛随意轻松的为成人开的星期五(TGIF)和苹果蜜蜂等一类的快餐店,在这类餐厅里,员工在轻松随意的场合中提供着服务。

提示

确保得体的服务

光顾餐厅并观察服务人员的工作,确认餐厅是否提供了极佳的服务。如果回答是肯定的,就应找出优质服务的原因。在本书的前言中,笔者确定了他们感觉到的最佳服务的七个餐厅。

使人感到欣慰的是人们对各种风格式样的餐厅都有各自的需求。高档正式的餐厅永远不会过时,这种餐厅永远是客人进行约会、庆贺亲属生日或纪念日或招待商业客户的场所。越来越多的客人都具有光顾餐厅的经济实力,他们由于工作或家庭活动的原因而缺少自己下厨房的时间。

21 世纪中的客人与其他时代的客人没有不同之处。所有的客人都希望得到并欣赏自己所得到的呵护。当人们晚间离开自己的住所外出支配自己来之不易的金钱时,他们所期望的是一个快活惬意的夜晚。越来越多的个人在选择外出就餐时不仅是为了度过一个特殊的夜晚,而且还要享受正常的家庭聚餐。在完成了辛劳的一天工作之后,许多夫妇双方都工作的家庭的选择是外出就餐,而不是自己动手准备晚饭。随着餐厅之间的激烈竞争,做到与众不同的一点就是向客人提供特有的服务。许多商务人士选择宴会部或餐厅举行重要的商务会议。作为餐厅和宴会部的经理,你就是使他们快乐的关键所在。

提供良好服务的原因

客人们总是喜欢谈及他们光顾餐厅的经历。他们喜欢与朋友们谈及受到的良好款

待,也有兴致把那里的低质服务告诉朋友们。让我们来考虑这一行为带来的经济效应。一位客人在你的餐厅请客,消费为100美元。他们对服务、食物和价格都很满意。这位客人把你的餐厅又介绍给了另外两个人,而后者又都各自带来一些客人。由于新的客人的到来,你的销售额增加了200美元。餐厅和餐厅经理向客人提供优质友善的服务和一流的食物,会发现自己的生意在兴隆地发展。如果这种趋势维持10年,你可以想一想第一位客人对于你的餐厅是何等的重要。这一事实被称为积极的口碑,它对于生意的发展极为有效。正如佛罗里达劳得代尔堡15大街海鲜店的已故店主迈克尔·赫斯特所言,一次花费为150美元的四人聚会的价值在于在10年间能为他带来200万美元的营业额。在商业界,有一条被称之为80/20的规则。这意味着你80%的生意来自你20%的客人。管理人员、业主们和所有的员工都应意识到光顾餐厅的客人对生意的成功与否有着重要的影响。即使作者们指出了口碑所带来的经济效益,但你应牢记迈克尔·赫斯特的话(他曾任国家餐厅协会主席),他指出,管理人员应“考虑顾客,而并非金钱”!

确保得体的服务

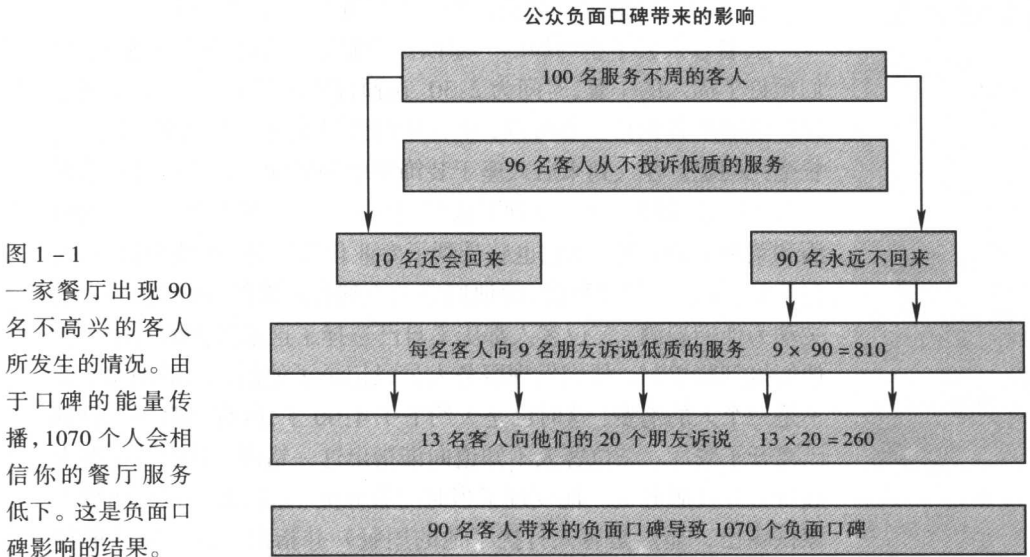
马萨诸塞州波士顿的梅森罗伯特餐厅是我们享受到优质服务的第一家餐厅。我们杯中的葡萄酒总是斟得恰到好处。

在另一方面,负面的口碑能给生意带来毁灭性的打击。《国家烹饪》期刊是美国烹饪协会的官方刊物,已故主席诺尔·库林博士曾在刊物上撰文指出:“客户服务和客源维持是极为重要的。把目光集中在最终使用者身上的行业运营者们都十分明确这一点。如果有一位客人在投诉,这意味着还有26位客人不满意,但却都保持沉默。一个不满的客户将向8至16人讲述他的不快,91%的不满客人将不再回来。得到一个新客户要比保留住一个老客户多花5倍的时间。由此已得出的结论是:客户停止光顾一家餐厅的主要原因之一是因为员工对客户服务毫不关心(68%)。”经过简单的计算,读者可以看到负面的口碑能极大地影响餐厅的营业(见图1-1)。如同积极的口碑一样,负面的口碑是极具破坏性的。可见口碑既是最佳也是最具杀伤力的行业宣传。它对餐厅或宴会部的影响远远超过其他因素。这是为什么呢?因为人们喜欢询问他人哪里能找到一个好的就餐地点或举办宴会的地点。人们往往要更相信自己的朋友,而并非广告词。

确保得体的服务

比尔·唐德和鲁茨·范塔西是奥尔巴尼《时代联合》餐厅杂志的

评论员。他们探讨了服务这一问题。唐德认为：“优质的服务能掩饰缺憾或质量的波动。而糟糕的服务只能加剧这一切。”范塔西女士在向纽约州立餐厅协会首都地区分会人士们说话时说道：“低质的服务很少能补偿良好食物的微瑕。”



光顾餐厅和宴会的客人喜欢向他们的朋友讲述他们受到的服务, 因此, 餐厅和宴会经理的必要工作就是提供优质的服务, 使这些客人利用自己的积极口碑促使餐厅和宴会的经营成功。

客人眼中的服务

从历史上讲, 低质的服务一直是客人投诉餐厅的焦点。根据万事达信用卡所做的外出就餐调查显示, 来自全国的 400 名消费者、50 名餐厅业主和 50 名餐厅营业评论家都把粗俗服务和缓慢的服务速度列为最为严重的两个问题。与此形成对比的是, 他们把希望获得友善的服务列为举家外出就餐的第一原因。父母们指出选择餐厅的标准是服务、价值和家庭就餐氛围。

提示**确保得体的服务**

服务人员何时才能明了向客人提供低质的服务和自己收到的可怜的小费之间的直接关系？

是甜还是酸？

以下的点评揭示出低质的服务如何导致负面的口碑。

三名客人去了纽约城的一家以优质服务而著称的法式餐厅。他们预订了周六的午餐,时间为 2:30。在预订座位时,一名客人询问了这样晚的午餐预订是否可以,电话中的预订员称不会催促他们,午餐毫无问题。客人到来后入座于装饰华丽的餐厅。在他们的左边是一个 14 人的团队,他们受到了极佳的服务。三名客人点了一瓶葡萄酒和菜单上的套餐。他们也感受到了专业化的服务。在整个就餐中,包括开胃品、主菜和甜食,使他们感觉不到有人催促,而且服务人员主动为他们斟酒,三位客人都庆幸自己选择了这家优秀的餐厅。当他们接到账单时,他们发现服务人员只记录了他们二人的消费,而不是三个人的消费!这时已是大约下午 4:00 了,所有的服务人员都已离开了餐厅。三位客人不知道向谁指出这一错误。其中一位客人起身去寻找服务员。他发现了当时的服务员(这服务员正在用餐巾擦拭嘴巴,显然是客人打扰了他的用餐)并指出了这一账单的错误。但是客人不但没有受到感谢,却看到了服务员不友好的态度。这是为什么?因为账单是以一种特定方式书写的,而现在只能重新书写。在等待了很久之后,账单才被送回到桌子上(这时服务员的态度仍很不友好)。餐厅里没有人因客人指出账单上的错误而向客人致谢。实际上,并没有人感谢他们来此就餐。一次良好的就餐经历就这样被这名服务员搞坏了。事后,三名客人把自己的经历告诉了他们的许多朋友,而且每次都提到这家餐厅的名字。这几位客人恐怕再也不会向任何人推荐这家餐厅了。

餐厅饮食业过去和现在的经营都基于优质的食品和服务。根据字典的定义,服务是“提供食物和饮料的行动或方式”。食品和饮料的服务是多种多样的,但其中许多方式是不佳的。年复一年的各种调查表明,客人为什么不回头再来,永远是因为低质的服务!

1999 年 9 月的《国家餐厅新闻》全部讨论的是顾客服务满意度问题。该刊物的工作人员对构成回头客的原因进行调研和报道。

顾客们再一次指出问题的关键在于服务。参加扎盖特调研的客户多达几千人,62%的投诉都与服务有关。反映的问题包括:服务人员未能告之特色菜的价格,回复电话的口吻缺少同情感或使客人们感到他们的电话打扰了服务人员,预订部的员工给客人的感觉是他们不想再要生意。“毫无疑问,服务是薄弱的一环。”

饭店业如何看待服务

皮特·西特尼克是总部设在旧金山的金姆顿酒店餐饮集团的餐厅运营总监,他指出:“服务是十分重要的,我们把它视为自己与他人不同的特色。”他进一步谈道:“正是我们在餐饮活动中注入了个人的感受而使我们不同于那些竞争对手。”其他负责运营的管理者都认为超常的服务能提升客人的感受并能使行业提高售价,赢得回头客,最终提高销售业绩。



确保得体的服务

已故的迈克尔·赫斯特曾说过:“良好的服务是使你在当今饱和的市场上与众不同的关键。我们并非只在自己的餐厅里面出售食品,而是向人们推出一种舒适的经历。”

在芝加哥举办的一次全国餐厅协会展示会上,主讲的人们都认为服务已成为对客户的承诺,而已不再是一种客户的奢望了。

在佐治亚州亚特兰大举行的另一次全国餐厅协会发起的餐厅运营人员会议上,一些业界领导者指出:“在当今,对客服务已成为食品服务业的头号大事,因此寻求一流的员工来从事这一工作是头等的挑战。”在今天的社会中,计算机的使用越来越普遍,而顾客则想要得到微笑和人际交流而不想只与冷冰冰、毫无思维、面无情感的计算机交流。因此,作为21世纪的餐厅和宴会部管理人员必须了解如何培训自己的员工向客户提供最佳的服务。

谁应对最佳服务负责?

在许多情况下,一线的服务人员常因为服务的问题受到指责。看似服务人员要对服务质量的好坏负责。然而实际上服务质量的好坏责任完全应归于管理人员,因为管理人员是行业运营定调的关键。如果管理者关心他们的客人,这一信息就能有力通畅地贯彻到服务人员中去。但如果管理者使人感觉他是不得不出现在现场,而且客人的出现只是一种侵占他时间的负担,员工自然会体会到这一切。长久以来,在所有餐厅中被认为是重要的贯穿主题就是业主或管理者对待客人和员工的关心和体贴。

里奇·罗森豪是康涅狄格州哈特福德四家麦克斯餐厅集团的总裁，他感到服务是他们工作中最重要的因素。“服务不单局限于男女服务员或酒吧侍者。服务始于预订的电话，结束于客人满意地由服务员送出餐厅……服务还贯穿于厨房的工作程序中，在这里要处理客人的特殊要求并按照客人的要求增添或减去某些成分。因此，服务绝不是简单地微笑着把食物送到餐桌上。服务体现在你的一言一行上。”

凯文·奥德耐尔是佛蒙特州格拉夫顿怀旧客店的副总裁和店主，他说在食品的成本方面客人们都可谓行家里手。他问自己的员工：“人们为什么要多付 10 倍的钱在餐厅里面买一份特色烤鸡，而不去超市的美食角买一块早已烤制好的鸡肉回家去享用？”答案很显然，人们购买的是服务。

什么类型的人最胜任经理的职位呢？《勇往直前》的作者们指出：“最好的老板既不过分的强硬，也不十分的温顺。他们是两者的统一体：他们在价值观上是毫不含糊的，但会温和地帮助支持他人去勇于承担风险并尝试新的方法去坚持这些价值观。”本书作者最具价值的观点之一是成功的管理者应“极为关注细节”。在极具挑战性的餐饮业运营中，成功并兴隆的餐厅的业主必定是那些肯花时间关注细微之处，同时使自己的客人感到备受欢迎的人(见图 1-2)。



图 1-2
一名餐厅经理使
客人感觉到受重
视。

MBWA

《勇往直前》的作者们详细地介绍了一种创建高质量工作的方法。这种方法是要通过提供绝佳服务对客户关怀备至。他们的技巧之一被称为 MBWA 或通过巡查进行管理。他

们提出一名管理有方的经理必须付诸行动。在餐厅里,管理人员必须四处巡查,与客人交流。在宴会上,宴会经理应确保客人们都开心。通过这种行走体察,管理者们能够观察到一切情况并能在问题发生前就提前预料并解决。”

服务的定义

在餐厅运营业,服务的定义有两个词——能力和友善。胜任是指以正确的方式向客人提供食品和酒水的服务:服务人员应知道哪位客人点了明虾,哪位点了上等牛排,而不需要一一询问;服务人员还应首先为女士服务并在上新菜之前把吃过的菜盘撤去。能够胜任的服务经常久久不被他人注意,但它能建立客人对餐厅的好感。客人在用餐之后能感到愉快,但不一定明白为什么会有这一感觉。这源于服务人员的细心体察。然而,单凭能力未必能成为一个合格的服务人员。

经理寄语

[卡米尼·斯皮奥, 纽约奥尔巴尼卡米尼餐厅业主]

卡米尼·斯皮奥是纽约奥尔巴尼卡米尼餐厅业主, 该餐厅共有 150 个座位。自 1996 年以来, 他一直拥有并经营着这家餐厅。他经常出现在电视节目上, 在时代华纳有线电视上主持卡米尼餐桌节目, 同时还经常出现在食品网络的多个节目中。此外, 他还主持当地国家广播公司一个每天 1 小时的卡米尼餐桌节目。但他首先把自己视为一个餐厅经营者。

他认为:“餐厅能赋予客人整体的感受。服务的质量在一次奇妙的就餐经历中所起的作用如同客人们品尝的食品一样重要。这就称为热情的款待。我对我的员工们讲:热情的款待就如同在自家中待客。餐厅的作用就是要使客人们感到这种热情的款待。”

“在客人们通过电话询问餐厅情况、餐厅的位置所在或预订座位时, 服务就开始了。我的员工都接受过相关的培训, 能热情地接待客人。我想在来电者与老餐厅之间即刻建立起一种充满情感的积极纽带。”

“在我的餐厅, 服务是运营的关键。它应存在于各个运营环节之中。我常问及员工怎样做才能使我们的客人享受到就餐的喜悦。当我招聘服务人员时, 我总是寻找那些充满激情、关怀备至并富有洞察力的人员。”

“我的员工必须把关注点投放在客户的愉悦中。友好的款待是充满激情和关怀的, 它能促进员工的工作。我可以教会他们如何摆台, 如何向客人提供服务等, 但我的员工必须是对餐厅事业充满激情, 不论是在客人面前还是在餐厅的内部工作中都应这样。因此, 优质的招

经理寄语

(续)

待业服务只有在一流的员工的协作下才能完成。这里所谈及的员工不仅要充满激情和关怀之心,还要努力工作而且肯动脑筋。员工们应该能够找出光顾卡米尼餐厅的客人们想得到的一切,是为了谈生意、消遣还是为了寻求浪漫?餐厅要能给客人提供全套的服务。我们必须接待好客人,同时还要满足并超出客人的期望值,最终使客人心满意足。这是价格和价值之间的关系。世界上没有人想让他们欺骗自己。

“作为一个关键的业主,必须感谢餐厅的前台一线工作人员。而他们则必须把所有这些服务宗旨传授给所有的员工,使每个员工认识到各自的工作都与前台一线员工同等重要。

“对于我来说,充满激情的人们能够创建完美的招待业。他们也能给行业带来活力。餐厅运营的一切目的都是为更好地款待客人,使你的客人产生宾至如归的感觉。”

一个服务人员还必须具有另一特质——友善。而它比能力更为重要。服务人员应该使客人感到自己是在一个私人家庭之中受到款待。就如同某个客人光临你家,你会询问他们喝些什么。你会关心他们,对他们表示出友好的欢迎。然而作为服务人员又必须要依照现实行事,不可对客人表现出过分的殷勤。如果可能的话,一名服务人员应该称呼客人的姓名(当然不只是客人的名字)使客人感到餐厅对自己的欢迎。但是,这里要小心,不能使人感到虚伪。在过去,许多的餐厅让他们的服务人员跑到客人面前,用事先准备好的千篇一律的开场白迎接客人:“你好!我是加里(或苏),我是你今晚的服务员(或女服务员)。我们今晚的特色菜是……”接下来就好像进行5分钟的讲演,介绍特色菜,强力推销酒水和食品,总体上使客人感到非常乏味。一名服务员应从专业化的角度把能力与友善结合为一体。

提示**确保得体的服务**

在接待客人时,应牢记永远保持目光接触。

何谓优质的服务?

优质服务是指在餐厅中客人无须向你要求任何东西。在许多情况下,直到客人离开了餐厅,他们才意识到自己所受到的优质服务。服务人员实质上是在客人不知晓的情况下向他们提供着规范的服务。当客人伸手去拿咖啡杯时,杯子的把手正好位于客人的手指能够拿到的地方。水杯和酒杯永远是斟满的。客人从不必要要求番茄酱、黄油或