



中国餐饮业老板、主管和
从业人员的思想库和工具库

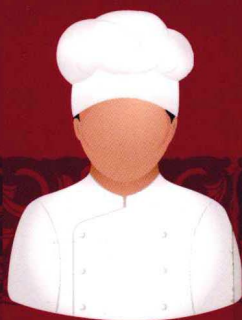


餐饮经营与管理

餐饮业老板、主管和从业人员的工具书

餐饮业员工 心理行为分析

唯 高◎主编



CANYINYE YUANGONG

XINLI XINGWEI FENXI

27

唯高餐饮
经典书库

中国物资出版社



餐饮业老板、主管和从业人员的工具书

餐饮业员工 心理行为分析

唯 高◎主编

CANYINYE YUANGONG
XINLI XINGWEI FENXI

27
唯高餐饮
经典书库

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮业员工心理行为分析/唯高主编. —北京: 中国物资出版社, 2011. 6
(唯高餐饮经典书库)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3683 - 3

I. ①餐… II. ①唯… III. ①饮食业—职工—心理行为—研究 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 050183 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 范虹轶

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3683 - 3/F · 1525

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 19.75

版 次 2011 年 6 月第 1 版

字 数 257 千字

印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000 册

定 价 36.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

《唯高餐饮经典书库》丛书编委会

编委会主任 王盛华

编委会副主任 黄 华 温俊伟 于保政

本书总策划 广州唯高策略发展有限公司

中国物资出版社

编	委	王盛华	黄 华	温俊伟	于保政	曾郁娟	伍福生
		贺立峰	爱建设	赵 琦	孙庆和	冯锦伟	黄永成
		赵玉芳	王丽华	王建华	王爱华	王玉珏	王恒祥
		王恒流	王 瀚	袁舒秋	宋家凡		

总序



总
序

乘改革开放的快车，经历了三十年的风风雨雨，现今的中国餐饮业已经成为市场化程度最高、竞争最激烈、发展速度最快的行业之一。它曾经吸引了成千上万投资者的目光，并给了其中许多人以丰厚的回报。只有经营过餐饮企业的人才会明白，日进万金其实不是神话，而是完全能够实现的事情。

但是，面对新开的餐馆越来越多、赔钱的餐馆也日渐增多的残酷现实，不少业内人士既感到惶恐不安，又感到困惑不已。为什么昨天还客似云来的海鲜城，今天却少有人问津？为什么仅一墙之隔的两家火锅店，一家烟雾腾腾，一家却锅冷人稀？为什么麦当劳、肯德基等洋餐馆能春夏秋冬没有淡季，而不少中餐馆却时冷时热，有时甚至该旺不旺？为什么有些昨天还几乎是一贫如洗的下岗职工，今天已经变成了腰缠万贯的餐馆老板；而有些昨天还是指指点点地吆喝着的老板，今天却又重新回到了打工仔的行列……

据我们调查得知，从投资者、老板到各级从业人员，都很想探究所有这些问题的奥秘，很想在餐饮业这一宝山中挖到金矿。但是，一个实际困难却摆在他们的面前，那就是在茫茫书海中，介绍

1



健康食品、家庭菜式的不少，但介绍怎样开办、经营餐馆的书籍却不多，即便有也是零零碎碎，且不够通俗易懂，缺乏可操作性。现在，我们可以满怀信心地告诉读者，这个困难可以解决了！

我们在经过长期准备和酝酿之后，与中国物资出版社、广东烹饪协会、香港维高餐饮经营管理策划公司联合策划、出版了《唯高餐饮经典书库》系列丛书，填补了这方面的空白，以推动中国餐饮业的发展，帮助众多餐饮业老板和从业人员圆其创业梦与发财梦。

《唯高餐饮经典书库》系列丛书的作者们，既有资深的餐饮业老板、总经理、高层主管和培训人员，也有专家、教授、作家、记者和编辑，他们都以强烈的责任心，深入餐饮业基层，对老板、员工反复采访，收集了大量的第一手资料，并认真研究了餐饮业的理论知识。本系列丛书，是他们对餐饮业创造的宝贵财富。

本系列丛书涵盖的范围广，涉及餐馆运作的方方面面，包括经营技巧、经营理念、管理方法、服务技能和员工培训等许多细节，内容极其丰富，知识面极其广阔，因而具有全面性和实用性。

本系列丛书既有深入浅出的理论阐述，也有生动有趣的实例，可操作性强，可读性也强。

本系列丛书还力求在创作理念上与时代同步，有一定的超前性，蕴涵着一定的指导意义。

我们深信，《唯高餐饮经典书库》系列丛书一定会成为广大读者的良师益友，一定会为他们带来美好的“钱景”。

《唯高餐饮经典书库》编委会

2011年2月

前言



前
言

管理的最终对象是人，这几乎是众人皆知的。但是，管理的最终意义是什么，恐怕许多人会不甚了解。

以往的不少规章制度是以约束员工为出发点的，太片面了，因为它忽略了员工千变万化的内心体验。大千世界，芸芸众生，每个人都是一个独立的个体，即使是初出茅庐、二十出头的实习员工在生理结构上也和老板一样是一个有血有肉的人，都有其独特的个性和思维活动；在社会权利上，也是与老板平起平坐的。餐馆的管理者，不要希冀所有的员工都如出一辙，要有娴熟的管理技能，更要善于洞察员工的心理。只有抓住了员工的心理动态，才能发自内心地尊重员工，才能“对症下药”，巧施引导，实施民主管理，实施人性化的管理，调动起每一个员工的工作热情。这样的管理者才算真正掌握了管理的精粹。

一颗心就是一个世界。人的心理很复杂，所谓“知人知面不知心”“人心隔肚皮”，说明了人的心理难以揣测。但人的内心世界其实是会外露的，这种外露的途径不外乎：情感的流露，如沉默寡言、喜形于色、面色阴沉等；行为举止的流露，如心不在焉、心慌意乱、差错增多等；生理变化的流露，如面红耳赤、语音变



调、呼吸急促、故作镇静等；语言流露，如言不由衷、含沙射影、恭维拍马等。所以说，完全可以通过平日对员工的观察，走进他们的内心世界，因材施教，有针对性地予以帮助和指导，解开其心结，解决其实际困难。俗话说“人心都是肉长的”，只要管理者能真心实意地尊重员工，诚心诚意地听取他们的意见，多观察、多思考，再因人施治，就一定能获得员工的支持与体谅，餐馆的管理便能做到无为而治。积极性调动起来了，员工士气便高昂，还怕餐馆的生意不红火？老板的腰包鼓了，再反过头来回报员工，必然又把员工的积极性推向一个新的高潮。正所谓一环扣一环，“水涨船高”是也。

一家餐厅，向消费者提供的服务应该包含两大方面：一是功能性的服务，如优质的出品，舒适的环境；二是心理性的服务，如微笑服务，在提供标准服务的同时提供针对性的服务，使客人在享受优质出品服务的同时，也享受到良好的心理服务。这就要求餐厅员工具有健康积极的心态，使服务具有更多的人情味。

人需要接受外界的管理，但同时也需要自我管理，而且这种管理是更重要的管理，是前一种管理奏效的必由之路。善于自我管理，是提升自我的最基本的修养。而要善于管理自己，首先必须认识自己。因为只有善于认识自己，掌握一定的心理分析方法，才能有效地排解不健康的心理，愉快地投身到自我提升的历练中去。

您是餐饮业管理阶层吗？您需要这本书。因为它将帮助您更深入细致地了解您的部下，帮助您更自觉地尊重他们，以发挥出彼此间更多的潜能。您是餐饮业普通从业人员吗？您同样需要这本书。因为它将使您更清晰地认识自己、分析自己，帮

助自己晋升管理阶层或迈向社会的更高层次，取得更理想的报酬和待遇。

您心动了吗？那就赶快打开这本书吧！它一定能让您获益良多。

唯 高

2011 年 2 月



前

言

目 录



客我关系篇——顾客是上帝吗..... (1)

谁说顾客是上帝..... (3)

最怕接待投诉过的顾客..... (8)

客人体味重，我怕..... (13)

我又不是保安..... (16)

换不换骨碟都有错..... (20)

又不是我得益..... (24)

下班了，别烦我..... (28)

没钱就别臭显..... (31)

AA 制的“穷酸客”..... (35)

叫你大出血..... (38)

未尝怎知菜滋味..... (41)

多一事不如少一事..... (45)

我天生不爱笑..... (49)

客人入厨显身手..... (52)

客人谈话我感兴趣..... (55)

结了账还不走..... (60)

今天的牛肉不新鲜..... (63)





小孩的话要听吗	(67)
经理不怕脏	(71)



制度管理篇——制度不应是卡我们的	(75)
------------------------	--------

老板，你睁只眼闭只眼吧	(77)
我想知道同事的薪酬	(81)
小费该不该上缴	(86)
员工想读书	(90)
谁不盼望有个好集体	(95)
老板，组织旅游吧	(99)
难道就你一家餐馆	(103)
你可愿听我的心里话	(109)
离开还是留下	(113)
人比人，气死人	(118)
我抽烟你管得着吗	(122)
我辞职了我怕谁	(127)



上下关系篇——主管的话不一定正确	(131)
------------------------	---------

唠叨的主管真讨厌	(133)
尊重上司就是阿谀奉承	(138)
找一个主管做靠山	(141)
主管的话不一定正确	(145)
把功劳让给上司	(149)
总经理，我漂亮吗	(153)

主管帮员工？瞎忙	(157)
这经理变态的	(161)
对下属还要客气吗	(167)
客人走单谁的错	(171)



员工关系篇——多交朋友好处事	(175)
-----------------------------	--------------

我从来不知什么叫修养	(177)
我不美但很有能耐	(181)
为什么我就不能当主管	(185)
我也可以摆款了	(189)
你当我是谁	(193)
这个经理太无能了	(197)
要求按劳付酬也是计较	(202)
我们想结伙跳槽	(207)
见高就拜，见低就踩	(212)
不该有的结局	(217)



进退关系篇——人往高处走	(223)
---------------------------	--------------

“慢工”出细活	(225)
她不过是个洗碗工	(230)
出菜迟又不关我的事	(234)
我盼大师傅教我做菜	(238)
这样的清洁工该不该骂	(241)
做这个传菜员真窝囊	(247)



谁的错	(250)
高学历低职位	(254)
这里钱少我想走	(258)
谁最棒	(262)
我被主管定了型	(265)
小职员坐大奔驰	(269)
炒股是我的希望	(273)
我好想当调酒员	(277)
这小财颇吸引人	(282)



后 记	(286)
-----------	-------



客我关系篇——顾客是上帝吗

如果把“顾客就是上帝”这句话绝对化，认为顾客可以对待应所欲为，那就大错特错了。但因此而不以优质的服务待客，也是绝不容许的。

自从中国经济开放以来，“顾客就是上帝”“顾客总是对的”几乎一直是餐饮业经营所遵循的、形象地体现侍应与顾客之间的关系的原则。但从法律的角度上看，则是法律面前人人平等，不存在“顾客就高人一等”“侍应便低人一等”的道理。“顾客是上帝”并不等于侍应就是奴隶，“顾客总是对的”不等于“侍应总是错的”。

“顾客是上帝”只是体现对顾客的充分尊重，体现行业精神，体现高素质服务，是一个对从业人员提出高要求的、在语言上夸张了的、策略性的口号。

“顾客总是对的”这一口号强调的也只是餐饮企业一定要在产品服务与心理服务上满足顾客的要求，不做没有顾客的生意，因而在形式上把对让给了顾客罢了。如果把口号绝对化，将其理解为顾客就是高高地骑在侍应头上可以为所欲为的上帝、是不可能错的圣人，那就大错特错了。因此，管理者在评价侍应与客人之间的关系，在维护客人的正当的消费权益的同时，也应维护员工的正当的合法权益，维持员工的心理平衡时必须把握好尺度。



谁说顾客是上帝

案例

周末夜晚，广州某知名酒家已座无虚席，所有的房间也早已被预订一空。其中玫瑰厅和菊花厅分别坐着两拨相熟的东北朋友，他们频频来往、相互敬酒，显得热闹非凡；不久，便个个喝得面红耳热。只见满桌子的杯盘狼藉，数数放在一旁的空酒瓶，两个房间要了不下二十瓶高度五粮液酒。这时两间房的客人有的趴在桌上睡着了，有的仍在跟同桌斗酒，有的则开始大喊大叫起来。见此情景，两个厅房的服务员夏小丽和高萍都感到害怕起来，在走道里小声嘀咕着：“客人全都喝多了，大喊大叫的好可怕呀。”

“是呀，上次周玲服务的那些客人喝醉酒，还砸东西呢。”

“可不，后来好像全喝倒了，经理只好让他们在房间睡觉呢。”

两人正担心，“服务员！服务员！”“玫瑰厅”的一位客人高声叫喊，夏小丽急忙赶到客人身边，微笑着问：“先生，有什么可以帮您的吗？”

“没看到我的酒杯空了吗？给我加酒！”客人显然喝多了，语气里明显带着烦躁。小丽急忙给客人加满酒。客人斜眼打量着小丽要求说：“小姐，你长得好漂亮，陪我喝一杯。”一边说着一边把酒往小丽嘴边送。小丽急忙推开说：“对不起，先生。我在工作，餐厅规定我们不能跟客人喝酒的。”

“喝一杯我给10块钱小费。”

“真的很对不起，我不能违反餐厅规定。”小丽脸都红了。其他



客我关系篇

顾客是上帝吗



看热闹的客人开始起哄，这个说：“陪我们李总喝！喝一杯50块钱，我给。”那个又说：“赶紧喝吧，不然我们李总生气了。”还有的威胁说：“对呀，李总有的是钱，他一生气说不定砸了你们餐厅，不信你试试！”小丽急得眼泪都要出来了，她想：现在客人喝多了头脑不清醒，跟他们讲理恐怕没用。但万一客人真的砸餐厅可怎么办？不行，还是快去找经理来处理的好。想罢一转身飞快地跑去向餐厅刘经理报告。刘经理先是安慰了一下小丽，使她心情平静下来一点，然后便跟随小丽来到房间。客人见刘经理来了，更来劲了。那位被称为李总的先发制人说：“你们是怎么教服务员的？陪客人喝杯酒这么简单的事情都不做。不是说客人是你们的上帝吗，原来是哄我们的呀？”另一个接着说：“在我们东北，向客人敬酒表示对客人的友好和欢迎。只有喝好了，客人下次才会再来，知道不？”其他客人也纷纷点头附和着。刘经理微微一笑，端起桌上的酒杯连饮三杯，向客人道歉说：“刚才我已按喝酒的规矩自罚了三杯，向大家表示衷心的感谢，做得不够的地方，还请大家多多包涵。”客人们没想到经理会那么“自觉”地喝酒，一时大家都没了话，便快快地坐了下来。趁此机会，刘经理吩咐小丽赶紧给客人送上一盘精美的水果，还每人奉送了一碗莲子羹以作解酒。

本来事情到这里就该告一段落了，可偏偏高萍那边又出问题了。只见高萍哭着跑来找刘经理，说她那里的客人嫌她斟酒慢了，强行要罚她喝酒，无论高萍如何解释和赔礼道歉都不行，一位粗鲁的客人甚至抱着她的腰强行灌酒，引得其他客人哄笑不停。高萍这辈子从没受过这样的屈辱，又羞又恼地挣扎着跑了出来。这时，“菊花厅”传来了杯盘的碰撞声和破碎声，估计是客人在里面大发酒疯了。刘经理从容地走进了满地碎片的“菊花厅”。

“各位先生，我们有什么做得不对的地方请多提宝贵意见。”刘