

餐饮培训师大讲堂

餐饮全面服务管理

抓牢顾客的心

李韬◎著

为什么无数的企业都在强调服务质量，却只有少数企业达到目标？

为什么企业部门越分越细，服务质量却不升反降？

为什么制度越来越多，而效果却并不理想？

本书就要为您解答这些问题，帮您建立服务—管理—利润良性循环的全面服务管理系统！

● 餐饮管理专家联合推荐

● 搜狐酒店频道强力推荐

搜狐酒店
hotel.sohu.com



旅游教育出版社



e 餐饮培训师大讲堂

抓牢顾客的心

餐饮全面服务管理



旅游教育出版社

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅

图书在版编目(CIP)数据

餐饮全面服务管理: 抓牢顾客的心/李韬著. —北京: 旅游教育出版社,
2009.4

(餐饮培训师大讲堂)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1826 - 9

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第036525号

餐饮培训师大讲堂
餐饮全面服务管理——抓牢顾客的心

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	tepdfx@163.com
印刷单位	北京中科印刷有限公司
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	12
彩 插	1
字 数	147千字
版 次	2009年5月第1版
印 次	2009年5月第1次印刷
印 数	1-4000册
定 价	30.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

目 录

CONTENTS

第一章 什么是全面服务管理	
一、提供服务是任何企业存在的理由	002
二、优秀企业如何看待服务	003
第二章 服务中的角色认知	
一、管理者在服务质量保证过程中的角色认知	010
二、员工在服务质量保证过程中的角色认知	014
三、管理者在日常工作中应该秉承的做法	016
第三章 可测量受控制的服务流程	
一、服务的全接触过程	020
二、顾客全过程经历的理解	022
三、实际工作中的应用方法	045
四、餐中服务的 11 个关键点	050
五、餐厅接待工作中额外需要关注的几类顾客	058
第四章 全方位地理解顾客满意	
一、菜品创新	064
二、服务创新	068
三、特色创新	072
四、营销创新	077
五、全面理解顾客满意	082



第五章 顾客期望管理

- 一、市场细分与设定期望 086
- 二、顾客期望的来源 087
- 三、顾客期望管理的真实含义 089
- 四、管理顾客期望 092
- 五、控制顾客的口碑 102
- 六、让我们的服务具有感召力 105

第六章 服务文化的魅力

- 一、企业文化的含义 111
- 二、服务文化的力量 113
- 三、服务文化重在执行 118
- 四、佛教文化对服务文化的启示 121
- 五、菜单是企业文化的重要表现载体 124

第七章 服务战略管理

- 一、服务战略的含义 132
- 二、服务战略的体系规划 133

第八章 建立服务体系

- 一、PDCA 循环法 144
- 二、按照 PDCA 循环法建立服务质量控制体系 146
- 三、员工行为质量控制体系 165

第九章 投诉处理与督导体系的建立

- 一、顾客为什么会不满? 172
- 二、如何平息顾客的不满? 174
- 三、建立督导体系 178

后 记

185

餐饮服务全面 服务管理

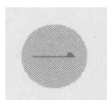
——
抓牢顾客的心

第一章

什么是全面服务管理

经营的目的不仅仅是赚钱。赚钱永远只是结果而不是目的。只要把你的事业做好了，钱自然地追随你而来。如果把赚钱当做目的，往往就赚不到钱。我要追求的境界，是常人所达不到的，那就是“共享愉悦”。

——（日本）堤义明



提供服务是任何企业存在的理由

服务是所有企业高度关注的一个问题。号称“日本人的脸”的日本著名实业家堤义明说过一段话：“经营的目的不仅仅是赚钱。赚钱永远只是结果而不是目的。只要把你的事业做好了，钱自然地追随你而来。如果把赚钱当做目的，往往就赚不到钱。我要追求的境界，是常人所达不到的，那就是‘共享愉悦’。”可以说，“共享愉悦”是服务追求的最高境界。换言之，任何企业当不能够展现出服务性时，也就失去了存在的必要。

我们来看几个事例：

老字号制鞋企业内联陞在创立之初就脱颖而出，是因为它的服务宝典——《履中备载》。“履”就是鞋的意思，这本书讲了鞋的什么事情呢？关于所有京城大官和做过鞋的富商贵人们的脚的情况、对鞋的喜好以及做鞋买鞋的经历。内联陞的重要顾客的鞋样与鞋模子。通过这本书，内联陞还要推算顾客鞋的磨损周期，主动提供上门定制服务。这老字号百年前的服务恐怕连现在很多大企业都难以达到。

已经离开我们的“台湾经营之神”王永庆，是卖米学徒出身。16岁勤奋的王永庆带着父亲借来的200元钱开办自己的米店。当时正是台湾的日据时代，面对享有特殊保护的日资米店和众多拥有了固定客源的本土米店，王永庆的小米店如何突出重围？是王永庆以无微不至的服务闯出了自己的天地。

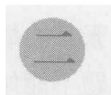


那时的台湾，大米掺杂米糠、沙粒和小石头的情况比比皆是，买卖双方都见怪不怪。而王永庆能够创新服务，做到每次都把杂物挑拣干净，还主动送米上门，并且免费给顾客淘陈米、洗米缸。顾客得到实惠，一来二去就成了回头客。一下子，王永庆的米店从一天卖米不到十二斗，变成了一天卖出去一百多斗。几年下来，米店生意越来越红火，王永庆顺势创办了一家碾米店，完成了个人资本的原始积累，走向了“经营之神”的道路。

有人说，王永庆终其一生无论经营什么产业，都是在“卖大米”：始终把握顾客需求，努力提供优质服务。

而现代，中国大陆美名远扬于海外的海尔集团，除了产品的质量之外，被世人津津乐道的不也是它优质的服务吗？这些都是制造业和工业企业的例子。作为以服务为主要产品之一的餐饮业，“服务”对企业的重要性更是不言而喻。

关键的问题是，我们如何看待服务？



优秀企业如何看待服务

作为一个优秀的企业，通常这样看待服务：

1. 服务是信仰，服务也是技术手段

对于任何餐饮企业来说，服务是核心竞争力之一。每个员工、从上至下都应该以服务为信仰。什么是信仰？信仰首先是一种人格魅力。在服务的过程当中，因为有了信仰，才能处处洋溢服务的精神与气氛。可以说，服



务的境界是“于无声处见真情”。

信仰最终要落实在实处。可惜的是，很多餐饮企业忽略了对服务技术的研究。我们可以通过一个小故事来了解技术的重要性。

张三每天下班回家都很晚，而在回家的路上总有一条野狗试图对他发动袭击。在经过几天的对峙之后，张三想到一个办法，就是捡一块石头拿在手里，当野狗扑上来时，能够用以投掷自卫。可是当石块掷出后不久，野狗便反身追来，张三只好落荒而逃，而且一路提心吊胆，担心野狗尾随攻击。于是第二天张三便拿了五块石头，可是情况是一样的，当石头用完，野狗便欺身而上。第三天，张三背了一个书包，里面装了很多石头，可是野狗便远远地盯着他，趁他不注意才扑上来，而沉重的书包反而阻碍了张三自卫。几次对决之后，疲惫的张三反而激起了野狗的愤怒，终于在不注意时被野狗咬了一口。受了伤的张三回到家里，痛定思痛，认为自己对付野狗不能再使用投掷石块的方法了。经过慎重考虑，他找到了一根结实的棍子，然后轻松地提在手里，这样回家的时候，不仅不担心野狗伺机撕咬，甚至还给了野狗一棍子，打得野狗自此不敢来犯。

特别提示

解决问题不能始终使用同一种方法，状况在不断变化，我们解决问题的方法也要变化。

张三的故事带给我们什么启示呢？就是解决问题不能始终使用同一种方法，状况在不断变化，我们解决问题的方法也要变化。就如同餐饮企业的服务，当国外在研究服务数据化或者试图将6 Σ 的概念引入服务业时，中国的餐饮企业还停留在“服务第一、顾客至上”的虚无境地，是一件多么可怕的事。就像很多的餐饮企业在实现连锁之后，分店越开越多，菜品

可能没有出现什么大的问题，可是顾客却感觉菜品越来越不好吃？究其原因，是因为服务不符合顾客的需求，导致顾客不能拥有良好的消费体验，因而流失了很多顾客。所以，对于服务的技术研究始终都是一个餐饮企业除了对菜品的技术进行研究之外，更为重要的事情。



2. 跳出就事论事的圈子——不但以学习为策略，也以遗忘为策略

对于服务来说，中国的中医思想非常值得借鉴。很多企业研究服务仅仅是针对服务过程或者结果本身，他们并不明白，如同一个人的肤色红润是来源于身体健康，而发质枯黄可能是因为脏器的功能不足一样，这个时候你单纯地使用什么美肤产品或者使用了很多美发产品却不会有什么特别好的效果。此时你需要综合的调理，这个综合的调理在管理学上称之为“系统”。

系统的概念告诉我们，服务的好坏其因素不仅包括服务中，还包括了服务前和服务后；不仅表现在服务本身，更重要的还有顾客看不见的服务背后的东西。这要和企业的发展结合起来看。

中国的企业发展大体可以分为三个时代——能人时代、制度时代和文化时代。在能人时代，企业里的能人成为一个企业的命脉所系。比如中国知名餐饮企业中，俏江南的初始发展是靠张兰女士，顺峰是靠林锐均先生，眉州东坡餐饮集团是靠王刚、梁棣夫妇；而国外或外资的餐饮企业也非常重视企业的高层管理人员，但是大家很少听说什么企业是靠什么人发展起来的，就是因为外资餐饮企业更重视管理系统。当然随着企业的发展壮大，企业就开始寻求向科学管理的方向发展，这个科学管理主要是指各种规章制度的建立、健全和执行力的增加，所以叫做制度时代。

制度时代在中国餐饮企业里最大的表现就是《操作手册》，很多企业都有了厚厚的一本或者几本《操作手册》。但是这个《操作手册》是自己的吗？起作用了没有？真正的操作手册应该包括些什么？这些问题是需要认真反思和解决的。这些问题解决了，要反思执行问题，为什么有很多企业有好的程序、制度和标准，可是执行不了或执行不长久？所以前几年“执

企业发展三时代

能人时代——能人是企业的命脉所系

制度时代——《操作手册》出炉

文化时代——企业文化制胜



专家视点

“西方管理技术为用，
东方文化思想为体”，从中国的文化中汲取用之不竭的营养。

行力”课程风起云涌，但是为什么这几年就沉寂下来了？因为执行力不是靠几堂课就能培养出来的，靠的是系统，管理的系统。

当企业有了管理系统之后，开始逐步形成团队的联盟，以制度文化为中心形成企业文化，每个人进入企业之后都能被企业文化所感染，成为团队中的一分子，不仅仅是服务，而是整个企业开始进入良性循环的轨道，这就是文化时代。我一向叹服于中国博大的传统文化，对于服务管理，我们不妨“西方管理技术为用，东方文化思想为体”，从中国的文化中汲取用之不竭的营养。

3. 服务永远胜在创新

服务没有停滞，在服务方面下一步要做的事就是——别人永远以为我们做不到的事。同时，针对创新的服务，在执行的时候要充满智慧和坚韧性。

在上个世纪80年代，新加坡航空公司提出“女士优先”的服务概念后，在飞往韩国、日本的航班上推行遇到了严重的阻力。因为这两个国家是传统的男权主义国家，那么怎么办？是取消在这两个国家的推行计划么？不是。新加坡航空公司的做法展现了高度的自信与服务技巧：通过名单知道是一对夫妇同时旅行，空姐在送饮料的时候，会看着先生微笑问好，但是手里的咖啡会灵活地绕过先生，直接送给夫人，同时说道：“太太，请用咖啡。”就是这样在细节上的慢慢坚持，新加坡所倡导的“女士优先”的理念才会成为整个服务行业今天奉为主臬的准则。

服务方面无大事，如同张瑞敏先生所说：把平凡的事情重复地做到最好，就是不平凡。我所说的“做不到的事”，除了服务创新之外，还包括如何制定企业服务的战略、实施期望管理及如何更好地为重要顾客服务。



服务创新开始的时候可以是一种模仿，但最终要变成企业的自觉力量。我们剖析一个案例，重要的是学到这个案例所包含的思维模式，而不仅仅是这个案例所告知的做法本身。事实上，无论分析到多么精深，我们都无法模仿到优秀企业的全部，这就是我们研究了那么多年可口可乐、麦当劳和星巴克，但是世界上仍然只有一个可口可乐、一个麦当劳和星巴克的原因。

专家视点

“做不到的事”，除了服务创新之外，还包括如何制定企业服务的战略、实施期望管理及如何更好地为重要顾客服务。

每个企业都必须根据目标市场的不同而建立自己的服务战略。战略和资源的相互配合，将创造完美服务的基石。而作为一个营利性组织，我们不可能为所有人服务，如何根据自己的目标顾客市场的需求来促进服务质量的螺旋上升，也是企业应该认真研究的一个方向。

总之，“服务”不单纯是服务事项，它是无数紧密相扣的上下环节。它成为一个动态的系统而展现企业的根本文化和款客之道，它是任何企业存在的根本原因和力量。



请您思考

1. 您如何理解全面服务管理的概念？
2. 请结合您所在的企业谈谈服务创新的具体做法。

餐饮服务全面 服务管理

——抓牢顾客的心

第二章

服务中的角色认知

优秀的顾客服务应该具备情感性。良好的顾客服务措施或体系必须能够表现出来是员工发自内心的，是诚心诚意、心甘情愿的。



一位刚有身孕的女士来到餐厅就餐，在客人选择食品时，服务员通过和客人简单交流得知客人以往经常来本餐厅消费以及客人喜爱的几种食品。当时客人说自己非常喜欢吃餐厅的日式自助餐，尤其喜欢吃海鲜，如生蚝、三文鱼等。但客人又不方便明说自己有身孕，不能吃生的生蚝，所以感觉很可惜，这位善解人意的服务员猜测出了客人的情况，建议客人，生蚝在厨房里面可以为她加工成熟的，特制一些她喜爱的口味。服务员知道这位女士行动不方便，在经客人同意之后，便主动帮客人取她喜欢吃的食品，并告知厨师长客人的喜好，厨师长与服务员一起，将他亲自特制的生蚝等食品送到客人的餐桌前，询问客人食品质量及口味，并做记录建立客史档案。

服务是一个过程，是一个人与人打交道的过程。因此必然出现两方的互动，一方面是顾客，一方面是企业。而企业又可以从两大类别来区分不同的角色：服务员和管理者。



管理者在服务质量保证过程中的角色认知

通过下页图示我们可以很清晰地知道，一个管理者在质量保证过程中的角色。作为管理者，首先是质量文化的创造者、维护者。

什么是企业的质量文化？企业质量文化是指企业在长期的生产经营中自然形成的一系列有关质量问题的意识、规范的价值取向、行为准则、思维方式以及风俗习惯。其核心内容即质量理念、质量价值观、质量道德观、质量行为准则。文化是个很大的概念，但是文化的形成却是长期从小的方



角色	目标
质量文化倡导者	营建质量文化，将员工导向质量
团队领袖	积极扩大影响力，用群体力量达成质量优异的目标
新产品、标准设计人	设计新产品和新标准，铸造顾客忠诚感
新标准推行人	建章立制，奖优罚劣，保证新标准执行
训导师	教会、指导员工掌握新标准，依新标准行事
质量问题发现与分析者	及时发现问题，改良品质
员工错误行为的纠正者	及时纠正错误，激励员工卓越地完成工作
质量体系建立与维护者	维护体系链，持续修正质量
员工的鼓舞者	鼓舞员工士气，创造力争上游的团队气氛
顾客服务第一人	亲自为重要顾客服务，以榜样作用带动员工行为
员工的榜样	以身教教人，力量无穷
员工的朋友	做员工的朋友，并正向影响员工
沟通者	理解他人需要，并使他人理解你
营销者	带领员工创造令顾客满意的产品和服务，并将其传递给顾客
合作者	与其他部门合作，保证质量链有效运行
做一个崇尚质量， 操之在我的人	确立并坚持正确的价值观，不受外界不良影响， 保持积极心态，永远崇尚质量

面凝聚而成的。这其中，不可避免地表现为或表现出企业创始人或领导人的文化导向，包括作为管理团队的管理者的观念和行为。

餐厅主管小张今天上班被总经理批评了，原因是昨天总经理在餐厅用餐发现了不少服务中的问题。小张认为这些问题很重要，在下午的班前会上对全体员工进行了批评：“你们也真是的，昨天总经理用餐中发现了不少问题……下次一定注意，要在总经理面前展示我们的服务风采。”

小张这样的说话方式，并不是一个特例。看似开班前会这样的小事，却有可能成为影响质量文化的大事。这样的班前会，短期内会有提升服务



质量的效果，长期来看，养成了一种习惯：总经理在的时候，服务质量就会好；总经理不在，服务质量就会下滑。

专家观点

质量文化达成要靠团队的力量。能够影响团队的，不仅仅是领导权威，更重要的是影响力。

那么服务质量文化如何达成呢？要靠团队的力量。能够影响团队的，不仅仅是领导权威，更重要的是影响力。

我们在企业中管理的是成年人，而对于一个成年人来说，真正能够管好他的只有他自己。所以，权力只能管到一时一刻，而管理者的影响力通过改变员工的心智模式，由内到外地影响员工的行为。而这种行为必须随着顾客的需求变化而变化。对此，管理者必须根据顾客需求的变化不断地设计新的标准和程序，以满足顾客的最新需求。而所有的员工都会因为习惯原来的流程和标准而或多或少地抵触变化，这个时候，一名好的管理人员，必须保证新的标准被推行下去，其中，培训是一种行之有效的好方法。

丽嘉·卡尔顿酒店是全球知名的豪华酒店，其母公司在全球拥有30多家高档酒店，20世纪90年代初，公司因为缺乏创新而危机四伏，于是一场变革无声地展开：酒店突然通知员工——我们正在进行一项新的实验，需要每个人的参与和支持。从明天开始，我们这里不再有经理只有团队，换言之员工不再有上级。配合这一政策，酒店成立了五花八门的团队：抵达前团队、抵达—离开团队、烹饪团队、宴会团队、指导团队等等。这场变革的结果是员工完全不知所措，前台人员流动率达到100%，门童流动率200%。这一幕和我们的许多酒店变革何其相似，但我们似乎更愿意从“改革就是会有阻力”上找原因，而没有分析团队建设的深层次所需。

毫无疑问，这些问题必须得到解决，在团队建设的过程中酒店必须向员工介绍组织变革及组建团队的原因，对团队进行充分的授权，之后加强对员工的培训——使其成为一名合格的团队成员，最后是明确传达团队的目标，对工作标准进行详细的说明。