

108个餐饮经营与服务难点，立即破解！

餐饮企业 不可不了解的 108个问题

赵志刚◎编著



浓缩餐饮职业经理实战经验
传授餐饮企业经营赚钱秘诀



旅游教育出版社

餐饮企业 不可不了解的 108个问题



旅游教育出版社

策划编辑:李荣强

责任编辑:李荣强 朱海犀

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业不可不了解的108个问题/赵志刚编著. - 北京:旅游教育出版社,
2009.3

ISBN 978-7-5637-1822-1

I. 餐… II. 赵… III. 饮食业-企业管理-问答 IV. F719.3-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第016005号

餐饮企业不可不了解的108个问题

赵志刚 编著

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	tepdfx@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	14.25 印张
字 数	206 千字
版 次	2009年5月第1版
印 次	2009年5月第1次印刷
印 次	1-5000 册
定 价	28.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前言

PREFACE

餐饮管理,千头万绪,纷繁复杂。“向管理要效益”,如果经营管理者不能有效地应对和解决餐饮企业在运营中遇到的各类问题,达不到消费者的期望,那么,餐饮企业就无法在激烈的市场竞争中争得一席之地,其长远发展更无从谈起。因此,编者围绕餐饮企业应该了解的 108 个问题进行了详细讲解,希望能解决餐饮企业的经营管理者和相关从业人员的一些问题。总的说来,本书主要具有以下两个鲜明特色。

第一,权威性。编者是全国餐饮业高级职业经理人,曾任餐饮部经理、酒店培训部经理、总经理,创建了赵志刚餐饮策划培训工作室,并且为多家餐饮企业做过筹建启动和整改培训,拥有丰富的餐饮企业的实际工作和培训经验,保证了本书内容的准确性和实用性。

第二,实战性。本书浓缩作者 10 多年餐饮经营管理和培训实战经验,紧密联系餐饮企业实际,将纷繁复杂的餐饮企业经营管理与服务实务,提炼成 108 个至关重要的问题,用 60 多个典型的编者亲历案例,再现了餐饮经营管理与服务的实战场景。编者现身说法,有针对性地做出诊断,提供方法,让广大餐饮经营管理者能够拿来就用,全方位地提升管理效率和服务水平。

你的餐饮企业难管吗?你的餐饮企业服务水平难以提高吗?你的餐饮企业挣不到钱吗?你希望成为餐饮企业管理的高手吗?那么,请打开本书,它将为你的排忧解难,助你的餐饮企业迅速走向成功!

由于编写时间、水平所限,如有疏漏之处,希望各位同行不吝赐教!

编者

2009 年 3 月

[目录] CONTENTS

餐饮企业不可不了解的 108 个问题

第一章

经理须知 1

问题 1: 餐厅投诉的分类、分析与解决方法有哪些? ... 1

问题 2: 如何为员工所犯错误进行“定性”?

不可原谅的错误都有哪些? 6

问题 3: 对员工的奖励措施有哪些?

在运用时要注意什么? 9

问题 4: 作为餐厅的经营管理者,发现有人来

“挖”自己的服务员时,该如何处理?

如果员工被“挖”走,又该如何处理? 12

问题 5: 服务员的仪表标准是一成不变的吗?

可以为餐厅员工“设计造型”吗? 15

问题 6: 餐厅管理可以使用“罚款”作为手段吗?

该如何运用? 17

问题 7: 怎样建立和使用客户档案? 20

问题 8: 餐厅管理人员如何与客人打交道? 27

问题 9: 如何分析打折的利与弊? 32

问题 10: 如何抵挡“淡季”带来的困难与风险? 34

问题 11: 什么是餐厅的商业机密? 如何避免

“机密外泄”? 37

问题 12: 餐厅在什么情况下需要降价促销?

降价促销有哪些注意事项?

降价促销的关键问题是什么? 39





- 问题 13: 当客人突然增多, 超过餐厅的接待极限时, 须如何应对? 42
- 问题 14: 如何解决上菜慢的问题? 造成上菜慢的原因有哪些? 44
- 员工管理 49**
-
- 问题 15: 服务质量控制有哪几种方法? 在操作时要注意把握哪些要点? 49
- 问题 16: 优质服务的标准是什么? 如何打造优质服务? 52
- 问题 17: 天天都在讲要细化服务, 究竟应该从哪些方面“细”? 怎么“细”? 55
- 问题 18: 在为外宾进行中餐服务时, 都有哪些注意事项? 60
- 问题 19: 什么是量化考核? 餐厅服务员量化考核的内容是什么? 62
- 问题 20: 怎样看待和处理餐厅员工之间谈恋爱的现象? 69
- 问题 21: 后厨与楼面的员工因为工作上的事情而闹矛盾怎么办? 72
- 问题 22: 如何催菜? 73
- 问题 23: 可以因为客人的要求而改变菜品既有的烹饪方法吗? 73
- 问题 24: 如何让后厨与楼面的员工消除隔膜, 互相理解, 增进感情? 75
- 问题 25: 服务人员可以和客人“深度交往”吗? 为什么? 78
- 问题 26: 员工的亲朋好友到餐厅来用餐, 该如何安排和处理? 80
- 问题 27: 有的服务员爱“偷吃”客人剩下的食物,





该如何处理?	82
问题 28:下班后,服务人员可以在所工作的 餐厅用餐吗?	84
问题 29:当班期间,服务员可以与客人一同进餐吗? 为什么?如果是在不当班的时间呢?	86
问题 30:如何处理收小费的种种问题?	88
问题 31:怎样提高员工的服从性?遇到“不听话” 的员工时,管理人员该怎么做?	90
问题 32:某个当班的员工情绪不佳时,管理 人员该如何处理?	99
问题 33:一名很优秀的员工突然告诉你,他(她) 想辞职,作为餐厅的经营管理者, 该怎么处理?	100
问题 34:面对员工“服务员就是端茶倒水的, 是个伺候人、低人一等的活儿”的话语时, 作为餐厅经理的你该如何解释?	103
问题 35:员工培训意义何在?	105
第三章 财、物管理	109
问题 36:如何降低各类成本?	109
问题 37:餐厅采购有哪些特点?如何控制采购 的各个环节?	116
问题 38:如何教育员工爱护公物?	118
问题 39:收银员常见作弊手法有哪些?该如何 避免?	120
问题 40:时常听到服务员之间因为丢餐具而怨声 载道,怎样才能避免这种情况的发生? ...	122
第四章 服务员人行须知	125
问题 41:合格微笑的标准是什么?如何练习微笑? ...	125





第五章

- 问题 42: 与客人交谈时, 都应该注意哪几方面? 126
- 问题 43: 餐厅员工仪容仪表的标准是什么? 128
- 问题 44: 餐厅的六大服务技能是什么? 具体的
操作规范分别是什么? 128
- 问题 45: 如何与“针对”自己的上司相处? 131

饮食常识 134

- 问题 46: 如何利用“食疗”和“茶疗”? 134
- 问题 47: 哪些食物不可以同时食用? 135
- 问题 48: 我国共有哪四大菜系? 它们各自的
特点是什么? 137
- 问题 49: 餐厅服务员需要掌握的酒水常识都有
哪些? 137

第六章

服务中常见的疑难问题 139

- 问题 50: 餐饮服务中, 常用的“吉利话”都有哪些?
该如何运用? 139
- 问题 51: 如何进行推销? 140
- 问题 52: 客人拒绝配合“服务程序”怎么办? 142
- 问题 53: 在服务喝醉酒的客人时, 我们应注意些
什么? 142
- 问题 54: 对于在餐厅举行生日宴请的客人, 我们
该如何表示? 143
- 问题 55: “肥胖客人”适合的菜点都有哪些? 如何
为“肥胖客人”进行饮食服务? 144
- 问题 56: 如何服务有“洁癖”的客人? 145
- 问题 57: 接待“小朋友”的方法和注意事项有什么? ... 146
- 问题 58: 餐厅可以接待有残疾的客人吗? 对不同类型
的残疾人, 在服务时应该注意哪几方面? ... 147
- 问题 59: 中餐服务中, 是先上主菜还是先上作料?





为什么?	147
问题 60:如何接待互相“搭台”的客人?	148
问题 61:工作失误,同一个包房预订给了两个 客人怎么办?	148
问题 62:我们称呼错客人时怎么办? 怎样才能 化解尴尬?	151
问题 63:如何避免上错菜? 上错时,该如何处理? ...	152
问题 64:客人喝下洗手盅的水时怎么办?	153
问题 65:餐厅的某些菜价刚刚上调,服务员却忘记 提醒老熟客,而导致客人拒绝埋单怎么办? ...	154
问题 66:按照规则,海鲜应经客人审验之后才加工, 但因工作人员失误,漏掉了这一环节, 该如何补救?	155
问题 67:回答不上客人的问题时该怎么办?	155
问题 68:客人已离开,服务人员才发现物品 丢失或损坏,该如何处理?	155
问题 69:客人投诉海鲜是死的怎么办?	156
问题 70:如何处理因菜品质量引发的投诉?	157
问题 71:客人投诉烟酒是假的怎么办?	159
问题 72:客人埋怨菜品做得“不正宗”时,我们 该做如何解释?	160
问题 73:客人以饭菜不合口味为由退菜该如何 处理?	161
问题 74:客人抱怨饭菜太贵该做如何解释?	163
问题 75:怎样拒绝衣冠不整的客人进入餐厅?	167
问题 76:客人要求服务员到餐厅之外购买食物 饮料怎么办?	168
问题 77:餐厅营业时段已过,而用餐完毕的客人 仍在聊天,服务人员该如何处理?	169
问题 78:自助宴会上,有客人用自己的筷子去	





- 取餐台上的食品,我们应该怎样阻止? 169
- 问题 79:客人声称是餐厅老总的朋友而不埋单,
该如何处理? 169
- 问题 80:发现客人把餐厅的物品揣入腰包该如何
处理? 170
- 问题 81:面对浪费的客人,我们可以做什么? 172
- 问题 82:有客人要求“特殊服务”怎么办? 174
- 问题 83:消费不高的常客屡屡提出索要高档赠品的
要求,该如何处理? 174
- 问题 84:刚刚离开的客人又返回,说是刚才找的
零钱或发票不对数,该如何处理? 176
- 问题 85:允许客人把宠物带入餐厅吗? 若不可以,
该如何处理? 177
- 问题 86:怎样克服自己在服务时的紧张心理? 178
- 问题 87:客人向服务员敬酒,或请服务员替酒,
服务员应该如何处理? 179
- 问题 88:客人发现其他客人比自己受到更大的
优惠时怎么办? 180
- 问题 89:怎样应对“苍蝇”带来的尴尬? 181
- 问题 90:某种酒刚刚售完,而正饮此酒的客人酒兴
正酣,怎么办? 182
- 问题 91:客人想吃的菜,我们却不擅长做,可以尽力
而为吗,为什么? 184
- 问题 92:遇到故意刁难的客人,服务员应该如何
应付? 184
- 问题 93:如果客人询问餐厅的投资人或管理人员
的情况,作为服务员哪些可以告诉客人,
哪些不可以告诉呢? 184
- 问题 94:有客人在用餐期间向同来宾客大肆贬低
餐厅怎么办? 185





	问题 95:客人没有结账就想离开餐厅怎么办? 187
	问题 96:如何应对在结账时胡搅蛮缠的客人? 187
第七章	突发事件的处理 190
	问题 97:有人在餐厅打架斗殴该如何处理? 190
	问题 98:发生客人打骂服务员的现象该如何处理? ... 192
	问题 99:客人损坏餐厅物品该如何处理? 193
	问题 100:餐厅营业时段突然停电该如何处理? 196
	问题 101:客人在餐厅跌倒怎么办? 如何减少这样的 事情发生? 198
	问题 102:客人要求取消预订好的宴会该如何 处理? 199
	问题 103:客人突然在餐厅发病怎么办? 199
	问题 104:汤汁、菜汁洒在客人的衣服上该如何 处理? 200
第八章	消防与安全 203
	问题 105:餐厅的火灾都有哪些特点? 如何预防和 扑灭餐厅的火灾? 如何协助客人逃离 火灾现场? 203
	问题 106:餐厅有哪些常见的意外伤害? 应该如何 处理? 208
	问题 107:如何预防和处理餐厅的盗窃事件? 209
	问题 108:不法分子到餐厅行骗的手段有哪些? 该怎 样识别和避免? 发现诈骗后该如何处理? ... 211
	参考书目及信息来源 215



第一章 经理须知



问题1:餐厅投诉的分类、分析与解决方法有哪些?

餐厅投诉一般可分为以下几类:

1. 服务质量方面的投诉

首先应该说明的是,服务质量并非单指服务员的态度和技能,也包括供应的速度等。

服务内容、质量的评定标准与餐厅的市场定位有关。客人对快餐店的服务员和对星级酒店的服务员要求是不一样的,但是无论如何,“微笑快捷热情周到”这“八字方针”还是每个服务员都要做到的,这是对所有服务行业员工的起码要求。

服务员对待客人,要像对待自己的亲人和朋友一样,设身处地、尽可能多地为他们考虑和服务,但是在出现某类意外的时候,又应该像对待小孩子一样去“迁就”他们。市场经济,客人是消费者,也是市场的主宰者,他们希望自己的每一分钱都能够花得物有所值,对产品的挑剔是理所当然的,再加上餐厅富丽堂皇的环境,服务人员的笑脸相迎,使得他们的“虚荣心”无形中“膨胀”起来。此时如果客人起码的要求都没有得到满足或遭到冷遇,那他们就会勃然大怒了。

服务态度方面的投诉一般包括:服务人员的傲慢、语言粗鲁、不耐烦、冷





淡、推脱、拖延,如果是极个别情况,原因可能是服务员的心情问题,但如果超过5%的客人反应都是如此,那就是管理的问题了。

服务技能方面的投诉通常指的是:服务人员的业务不熟练,如不报或报错菜名,对客人的提问一问三不知,服务程序混乱,失误频频等。出现这样的情况,一般是餐厅培训不到位所致。

导致工作出现失误的原因有:客人突然增多,餐厅的接待达到极限甚至超出了餐厅的接待能力;工作环节连贯性差,管理设计存在问题;服务人员粗心等;供应速度慢,部门与部门、工作人员与工作人员的衔接性差,工作程序需要改进。

2. 饭菜质量方面的投诉

饭菜是餐饮企业最主要的产品,也是客人光临餐厅的原因,可以说饭菜质量是一个餐饮企业的“命脉所在”,所以餐饮企业的市场竞争力从很大程度上取决于饭菜质量。

饭菜质量的优劣应从“质、色、香、味、温、形、器”七个方面去判断,哪一方面存在问题,都会引发客人的投诉。

3. 卫生方面的投诉

卫生分为食品卫生和环境卫生两方面。

食品卫生包括:食物本身和与食物直接接触的餐具、用具等的清洁卫生。“民以食为天,食以安为先”,食物是人类不可或缺的生存条件之一,食品的卫生与否直接关系到消费者的身体健康,也直接决定餐饮企业是否可以长期、稳定发展。

环境卫生包括:餐厅所有的设施设备上自天花灯饰、下至地板地毯,大到桌椅板凳、小到花瓶火柴、表面的摆设装饰、桌下柜后的犄角旮旯;空气是否清新,温度是否怡人,周围是否存在噪声等都是构成环境的因素。

客人是敏感的,也是富有联想的,他们很可能会“举一反三”、“以小见大”,当他们从椅子靠背的缝隙接触到灰尘,可能就会全盘否定餐厅的卫生,甚至忧虑厨房是否也污秽不堪,管理人员是否不负责任水平低下,担心自己吃到不卫生的食物,从而对餐厅失去信心。所以,保证卫生是餐饮企业一个永远不可懈怠的任务。

4. 设施设备方面的投诉

常见的问题是电梯、灯光、空调失灵,停电,停水,洗手水不热,烘手器断



电,椅子开裂把客人摔倒等。

杜绝此类投诉的方法有:定期检查、及时维护、彻底维修并落实到人。

关于处理投诉的方法,这里我们引用世界最佳饭店——我国香港文华大酒店的六个步骤:

(1) 承认宾客投诉的事实

即使我们与客人的认知存在误差,我们也要对客人反映的问题表示认可。这样方可平息客人的“怒火”,如果我们执意认为是客人的错误或客人理解的偏差,那么将使问题僵持而得不到解决,如此,我们就彻底失败了。牢记“客人永远是对的”,如果客人错了,“请把对‘让’给顾客”。

要给客人足够的时间去“宣泄”,用诚恳的态度和表情去聆听,在客人讲话期间不要试图去解释,所有的解释要等客人说“累了”的情况下再进行,否则解释很快会升级为辩论。

(2) 表示同情和歉意

既然已经承认客人反映的情况属实,那么就要及时地致以歉意,且要注意表情、言语的使用,以免引起客人的误会。

(3) 根据客人的要求,提出自己的意见和决定采取的措施并得到客人的同意

有的客人会直截了当地提出自己的处理意见,如果属于处理人的权限范围,那么不妨爽快地答应客人,因为挽回客人的信任要比从客人手中“抠回”几元现金重要得多。如果客人条件过于苛刻或超出处理人员的权限范围,那就要请示更上一级管理人员的意见,或用更大的耐心去做说服解释工作,以便确定补救或补偿措施。

(4) 感谢客人的批评指教

客人就是衣食父母,没有客人的消费就不存在我们的企业,更不存在今天的投诉,只要是不违反法律和道德,客人的一切批评我们都要给予真诚的感谢。客人的抱怨给了我们改正和再一次服务的机会,也就是等于给了我们继续工作的机会,对于这一点,我们要铭记在心。

如果客人没有得到“宣泄”,更没有得到补偿,就意味着我们失去了这位客人,而且他会把不满“放大”,并告诉他身边的人,继而影响餐厅的声誉和效益。有研究表明——一个满意的客人可能会把他的感受告诉他身边的5个人,但一个不满意的客人可能会把他的感受告诉他身边的20个人。





案例

烧不熟的“生鱼”

晚上七点,我朝一楼走去。自从请了俄罗斯的表演艺术团,每晚来就餐的客人都爆满,接连几个晚上,服务或菜品都出了点小差池,所以今天晚上我决定到一楼去盯着。

演出还没有开始,餐厅就上座了百分之八十,服务人员已经穿梭在客人之间,忙着点菜取送酒水了。一个服务员托了一瓶价值900多元的三十年陈酿汾酒,朝8号台走去,我顺着望去,8号台坐了几个陌生的客人,看衣着和举止也不像外地人,其中一个客人似乎感觉受到了关注,抬起头来,我朝他点头微笑,他视而不见。

演出开始了,巨大的音响把地板震得微微发颤,服务员们不得不和客人喊着交流。

又有客人抱怨菜上得慢了,我赶紧过去解释,继而跑到厨房去“催菜”。

刚回到餐厅,就有服务员在我耳边喊:“赵——总——,8号台的客人,把,盘子,摔了……”

我连忙一路小跑朝8号台奔去。

保洁员已经把地下的脏物处理了。

8号台的客人似乎很平静,像没事人似的津津有味地看着演出。

“先生您好,我是……”

“好了,我知道了,一会看完节目我叫你,你先忙去吧!”我话语刚说了一半,就被他堵了回去。

我看了看周围,一片歌舞升平的景象,想想现在也不是解决问题的时候,既然客人现在都没有发作,那就等一会请他们到别处再了解情况吧。

“对不起,打扰了!”我后退一步,转身离开。

我把当值的服务员小刘叫到一边了解情况:8号台的客人点了一条石斑鱼(这在当时我们这个北方城市是高档菜品,每斤要售到200元钱左右),吃的时候竟然发现里面的肉是生的!客人随手就把盘子拨到了地下,好在,当时音响的声音比较大,周围的客人几乎没有受到影响。

“赵总,你在这里啊……”我身后响起一个声音,还没等我转身,一张汗津津的脸就已经凑到我的跟前,是厨部王经理。

我摆摆手,示意他到厨房来讲。





他也是和我来说“石斑鱼”的事情,因为8号台的客人点的是煎封的做法,一个厨师“灵机一动”把死去的冰冻的石斑鱼拿出来加工,但是因为解冻不够,所以做的时候没有做熟!真是自作聪明!(清蒸鱼只能用鲜活的来加工,红烧、煎封、香煎等做法则可以用冰鲜的做,但是售价会相差很大,在我们这个星级酒店,无论客人点的是什么做法,一律用鲜活的做。冰冻的海鲜类则用来做自助餐或特价菜。)

我正要为厨师长的解释大动肝火,服务员小刘气喘吁吁地跑了进来:“快!快!赵总,8号台的客人、到、到大堂吧去了……他们叫你过去呢!”

我瞪了厨师长一眼,和小刘说:“嗯,你去下单——三支香蕉船,一个中果盘,一壶冰镇柠檬红茶,送到大堂吧来,账单一会我回来处理!”

说罢我大步来到大堂吧,一眼看见刚才在8号台消费的客人坐在临街的玻璃窗下,小圆桌上放着几瓶啤酒和小食。

大堂吧里流动着柔静的钢琴曲《致爱丽丝》。

客人之一看见我进来,嘴里说着什么,朝我这边抬了抬下巴,应该是告知其他二位我来了。

“坐吧,你说说看,咱们去哪家医院给我们看看?”客人之一拉了椅子一下,示意我坐下,语气十分客气,但用词让我丈二和尚摸不着头脑。

“您是说……”哦,我明白了,客人是说吃了不熟的菜肴,不舒服了,让陪他们去医院!

当然,这是一句气话。

“哈哈……”我刚反应过来,另两位客人被他的幽默逗得哈哈大笑。

气氛轻松起来。

“谢谢啊。来,几位大哥用些茶点,今天给您几位的用餐带来不快,十分抱歉!”小刘刚好把准备好的果盘冰激凌茶水送了过来,我摆到桌上,把椅子挪了一下,坐了下来。

看到我这个“领导”这么诚恳,客人甲开口了:“好了,也不想为难你们,多少钱,给你们结了账……”

“哎!那怎行,我肚子还疼呢,今天我可是要去医院呢啊!”客人乙不依不饶,他的表情似笑非笑,不知所言是当真还是儿戏。

客人丙则呷了一口啤酒,饶有兴趣的看着好戏。

“呵呵,我们酒店的香蕉船和柠檬红茶是颇有名气的,既然已经给大家准备好了,就尝尝吧!”我边扯着话题,边注意观察客人乙的表情。

“噢?是吗?”客人乙伸手去拿茶壶,我赶紧帮他倒了一杯,双手递给他。

看到客人呷了一口,我开玩笑道:“也许喝了冰镇的红茶肚子就不疼了!”





看到客人放下杯子,我连忙又满上,这次换了严肃、诚恳的口气:“您要是肚子不舒服,那咱们就去医院瞧瞧吧,夏天还是得注意饮食卫生哟!”我边说边诚恳地看着他的眼睛。

“说句玩笑话吧,谁有那工夫?”客人乙从果盘中取了一块西瓜,放进嘴里。

“道歉的话我也不想说得太多,我们餐厅出了这么低级的错误,还请您几位多多包涵,这一餐就算我请了,欢迎您几位经常光临!”说这样的话,我是真诚的,哪怕这一桌的账单由我来埋,我也不好意思和客人要钱,毕竟今天的失误太不应该了。

“切!”我的话并没有让客人感动和意外,相反还引来了嘲笑:“你是说我们不想埋单,才找你来?”

“不、不,不是那个意思,我只是想表达一点歉意!”客人怎么会这么想!“从您几位的谈吐,也看得出是有身份的人,怎么会呢?”

“那你说我们是干什么啊?”客人甲问我。

“呵呵,说不对,您可不要怪我啊,您几位是咱们市的企业家吧!”他们操着本地口音,桌子上放着文件包,还有一份《煤矿承包合同》,我的判断不会出错!

“哟,小伙子眼光不错嘛!在酒店任什么职位啊?”我当时29岁,他们大概40岁,在他们面前,我当然是“毛孩子”了。

“不敢,我是酒店副总,主抓餐饮!这是我的名片,您请!”我直起身子,双手送上名片。

“哟!还是副总呢,年轻人不简单呐!”三个客人顿时有一点肃然起敬的意思。

“还没有请教几位大哥贵姓……”

果然不出我所料,他们就是近郊几家大企业的老板,我们越聊越热乎,早就把今晚的不愉快忘到九霄云外去了……



问题2:如何为员工所犯错误进行“定性”?不可原谅的错误都有哪些?

餐厅的服务员大部分年龄较小,知识结构偏低,个性也相对单纯。如果管理人员老是用监视的态度去对待员工,如同对待犯人一样,随时准备去制止和纠正他们什么的话,那么只会增加他们的抵触心理。对于这些“孩子们”来说,微笑的眼神、善意的鼓励、适当的引导要远远比严厉管教的效果好得多。所以,不要在他们犯错的时候先去翻那本《处罚条例》或盘算究竟给他们判多重