

CANYINFUWUYAODIANJIANLIPINGXI

餐饮服务要点及案例

陈 觉 主编

评析



辽宁科学技术出版社
LIAONINGKEXUEJISHUCHUBANSHE

餐饮服务要点及案例评析

Canyin Fuwu Yaodian Ji Anli Pingxi

主 编 陈 觉

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮服务要点及案例评析/陈觉主编. —沈阳: 辽宁
科学技术出版社, 2003.4
ISBN 7-5381-4117-0

I. 餐... II. 陈... III. 饮食业—商业服务
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 125351 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳七二一二工厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 190mm×250mm

印 张: 15.25

字 数: 258 千字

印 数: 4001 ~ 8000

出版时间: 2004 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 9 月第 2 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 袁 舒

责任校对: 李 雪

定 价: 32.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购热线: 024-23284502 23284357

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn

主 编 简 介

陈觉，男，1971年生，湖南省南县人，杭州商学院旅游学院副教授，英国 Sunderland 大学 MBA，杭州餐旅研究与创作中心主任。目前，已发表 20 余篇学术论文，出版专著《服务产品设计》，主持编写了《餐饮管理经典案例及点评》、《餐饮营销经典案例及点评》和《旅游经济学自学辅导书》。主持浙江省哲学社会科学规划课题一项、浙江省教育厅课题一项和横向课题多项，参与厅级课题一项和国外项目一项。

担任了大量兼职工作，具备相当的管理实践经验。1995~2000 年间分别兼任过安吉香溢金叶大酒店常务副总经理、台州建国宾馆副总经理、杭州新世纪邮电商厦管理顾问等职。

2000 年 8 月至 2001 年 10 月赴英国留学。归国后成立杭州餐旅研究与创作中心，为浙江省多家企业提供了员工培训、管理诊断等多项服务。

前言

读者对《餐饮管理案例及点评》和《餐饮营销案例及点评》的支持鼓舞了我，感到十分有必要把餐饮理论以这种案例形式继续下去并形成完整的系列。于是，我拿起了笔。

本书与前两本案例共同构成了一个有关餐饮理论的完整系列：管理、营销与服务，继续保持了前两本书的基本架构，即理论要点配以案例及评析，只是在案例部分有所变化，增加了案例主题和思考题。加入这两个部分，一方面便于读者进行个人研读，另一方面也为餐饮企业进行培训提供了方便。一个案例往往可从多个角度去考察，所以具有多个主题。本书注意了这一点，标明了每个案例所涉及的所有主题。这样，餐饮企业培训员在根据培训需要来选取案例时就简便得多了。同样，思考题的列出对培训者的课堂提问和组织教学也有很好的启示。

整本书的案例与服务理论是按照餐饮服务流程的基本顺序编排的，从餐前准备、预定迎宾到点菜、餐中服务及收银结账、相关服务的提供，符合个人研习和组织培训的基本思路，既完整地阐述了餐饮服务的系统过程，又方便查阅和组织个人所需之培训材料。

本书的完成是杭州餐旅研究与创作中心所有成员和多位业界人士努力的结果。参加编写工作的有杭州商学院旅游管理学院的王圣果副教授、杭州斯玛特服企业管理咨询公司的金汉洲先生，分别执笔了第2章的预定服务和第6章的前三个案例，其余各章节均为陈觉主笔。杭州商学院旅游学院的旅游管理专业研究生管婧婧、池静参与了本书的文稿整理修订工作。本书的顺利出版，自然也离不开餐旅出版界的辛勤耕耘者陈慈良先生的推动和帮助，杭州新世纪邮电宾馆黄燕榆总经理、诸暨国脉大酒店车茂生总经理和业界人士周良华等对本书也提出了诸多宝贵建议，在此一并表示谢意。

成书仓促再加之水平所限，书中难免有欠缺，还望同行赐教。

陈 觉

2003 年秋于杭州商学院

目 录

前 言

- 绪 论 餐饮服务概述 /1
 - 一、餐饮产品“服务包” /1
 - 二、餐饮“服务接触” /3
 - 三、餐饮服务蓝图与餐饮服务过程 /4
 - 四、餐饮服务行为与构成要素 /7

第 1 章 餐前准备 /15

- 第一部分 服务要点 /15
 - 一、人员素质上的准备 /15
 - 二、餐前业务准备 /17
- 第二部分 案例及评析 /18
 - 一、服务者的素质准备 /18
 - 二、餐前准备 /27

第 2 章 预订与迎宾 /40

- 第一部分 服务要点 /40
 - 一、预订服务 /40
 - 二、迎宾引座 /42
- 第二部分 案例及评析 /44
 - 一、预订服务 /44
 - 二、迎宾引座 /52

第 3 章 点菜与推销 /62

第一部分 服务要点 /62

- 一、点菜服务的基本操作程序 /63
- 二、点菜推销基本技巧 /63
- 三、点菜推销的语言技巧要点 /64

第二部分 案例及分析 /65

- 一、为客着想、适度推销 /65
- 二、推销失败的教训 /74

第 4 章 餐中服务 /92

第一部分 服务要点 /92

- 一、餐中服务的基本程序 /92
- 二、观察并理解顾客 /94
- 三、个性化服务 /95
- 四、主动服务 /96
- 五、谨言慎行, 灵活处理矛盾 /96

第二部分 案例及评析 /97

- 一、按服务规程操作 /97
- 二、观察并理解顾客 /109
- 三、谨言慎行、灵活处理矛盾 /124
- 四、个性化服务 /145
- 五、主动服务 /154

第 5 章 收银结账 /165

第一部分 服务要点 /165

- 一、规范操作程序 /165
- 二、巧妙处理矛盾 /167

第二部分 案例及评析 /168

- 一、规范操作程序 /168
- 二、巧妙处理矛盾 /179

第 6 章 突发事件与安全 /186

第一部分 服务要点 /186

- 一、发生突发事件的原因 /186
- 二、处理突发事件的要点 /187
- 三、企业与顾客安全 /187

第二部分 案例及评析 /189

- 一、突发事件应对 /189
- 二、企业与顾客安全 /198

第 7 章 投诉处理与相关服务 /211

第一部分 服务要点 /211

- 一、投诉处理要点 /211
- 二、相关服务 /213

第二部分 案例及评析 /214

- 一、应对投诉 /214
- 二、其他服务 /225

参考书目 /234

杭州餐旅研究与创作中心简介

绪论

餐饮服务概述

餐饮业属于传统的服务行业，以向顾客提供餐饮服务产品来实现经营目标。作为一种典型的服务产品，餐饮产品本身是一个消费者参与生产的体验过程，服务的生产提供因消费者的直接参与而变得复杂。服务产品的生产提供不存在一个单独的“纯粹服务”的提供过程，服务本身必须与许多相关因素联系起来，共同组成一个完整的服务产品。要提供一种良好的餐饮服务，优质硬件设施和可口卫生的酒菜以及亲切热情的态度乃至整个消费气氛都是非常必需的。因此，餐饮产品是一种复合型产品。

服务是餐饮产品的主体，服务接触是决定服务质量的关键环节，餐饮企业应加强与服务接触相关的服务环节的控制。在具体的服务接触控制中，对服务行为做出严格规定并对服务行为的灵活运用进行培训是提高餐饮服务质量的有效措施。

一、餐饮产品“服务包”

1. 餐饮产品“服务包”的含义与构成

餐饮服务产品是由许多要素共同组成的，既有无形的所谓“纯粹服务”，又有提供和消费这种服务的有形物质要素。餐饮企业把这些要素组合在一起就形成了能满足顾客某种需要的服务产品，如同将所有服务相关要素捆绑在一起，“打包”形成一个服务要素的“包裹”提供给顾客。这就是所谓的“服务包”理念(Service Package)。

构成餐饮服务包的各种要素较多而且复杂，既有物质因素又有非物质因素，既有功能性要素又有技术性要素，还牵涉到生理满足和心理感受。因此，有必要对这些要素进行分类考察。图 1 表明了餐饮服务包的构成。

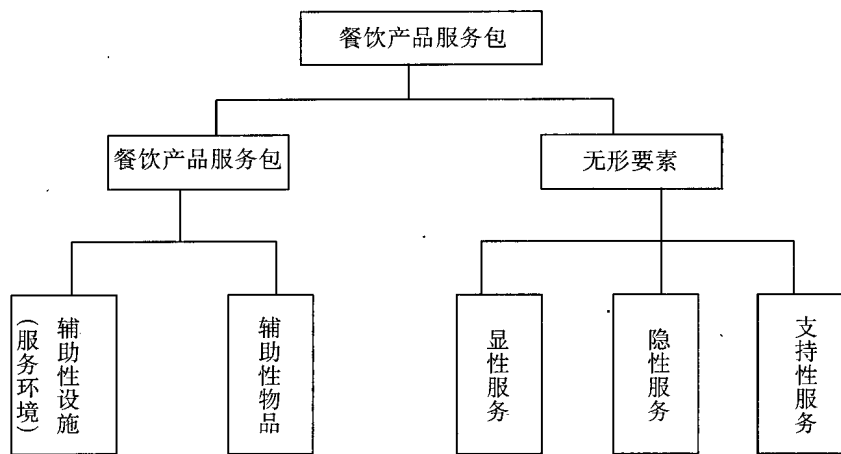


图1 餐饮产品“服务包”构成图

(1) 辅助性设施(服务环境)

这是指提供餐饮服务的物质环境，是服务的物质载体，包括各种提供服务所需的硬件设施、设备和物质空间。

(2) 辅助性物品

这是指与餐饮服务提供相关的供消费者购买或消费的物质商品，即餐饮企业应提供给顾客的菜肴食品和酒水饮料，有时还有一些易耗品如牙签等。与其他服务企业不同，这一要素在餐饮服务产品中占有特别重要的地位。

以上两项属于组成餐饮服务整体产品的有形要素部分。

(3) 显性服务

显性服务是指消费者通过体验服务过程所能明显感受到的餐饮服务所主要带来的利益。如顾客通过消费餐饮产品消除了饥渴、节省了时间。

(4) 支持性服务

这是指为提供显性服务所必需的支持性工作，常常表现为“后台”工作。如厨师的烹调工作和洗碗工的清洁工作。

(5) 隐性服务

隐性服务是指消费者在体验服务的过程中所能得到的隐含于服务当中的心理和利益方面的满足。如顾客在高档餐厅享受美味和气氛后得到的人格地位的满足。

以上三项属于服务整体产品的无形要素。

从对餐饮服务包的构成的分析不难看出，餐饮产品是一种复合型的产

品,它本身是一种传统的服务产品,但又十分依赖于有形设施和物品的提供。有形要素与无形要素的相互依赖和相互促进,前台提供服务、设施与后台提供有形物品紧密结合,是餐饮产品提供的重要特征。

2. 服务包组成要素的基本衡量标准

(1) 辅助性设施

- ① 坐落地点与建筑物,如交通是否方便,能否停车。
- ② 内部装修,如装修格调、装修外观、质量等。
- ③ 设备,如空调、厨房设备运转的可靠性。
- ④ 建筑物,如建筑风格,外观吸引力,与环境的协调程度。
- ⑤ 设施设备的布局,如餐饮等候区域的安排,服务路线的顺畅。

(2) 辅助性物品

- ① 标准化和一贯性,如餐厅菜肴配方、口味的一贯性。
- ② 质量,如菜肴的外形、卫生、美味度等。
- ③ 花色品种,是否能使消费者有充足的选择余地。

(3) 显性服务

- ① 灵活性,员工是否拥有应对各种服务场景的能力。
- ② 一贯性,服务是否守时,服务是否规范。
- ③ 可获得性,如顾客能否全天候、多种渠道与餐厅进行业务联系。
- ④ 综合性,能否向顾客多种服务(相关服务如泊车)。

(4) 隐性服务

- ① 服务态度。
- ② 服务消费气氛。
- ③ 等候时间。
- ④ 能否满足客人的自我成就感。
- ⑤ 能否满足客人的私密性与安全性要求。

(5) 支持性服务

- ① 效率,后台工作效率是否适应前台服务的速度要求。
- ② 及时性,后台工作是否能及时为前台服务提供支持。
- ③ 可靠性,后台工作差错率较低。

二、餐饮“服务接触”

无形的服务是餐饮产品的主要组成部分,也是餐饮产品质量控制的难点,因为无形服务的提供受到餐饮产品的生产与消费同步性的影响,生产

者与消费者同时出现在同一个场地,使这一过程变得复杂化。

1. 餐饮产品特性与“真相时刻”

制造业从生产到消费是一个前后继起的过程,而餐饮服务业的生产过程和消费过程是同步的,只有当顾客开始消费,服务才能提供出来。顾客在消费过程中不是被动的,而是还担任着第二角色——合作生产者,对服务的现场有着重要的影响。正是在这个意义上,服务过程被称之为“体验过程”。顾客在消费的同时参与服务的提供,给餐饮服务管理增加了难度。餐厅管理者无法像工业质量控制一样事先检查服务“成品”的质量,因为在顾客结束消费前,服务是没有“成品”的。当服务质量问题出现了,而顾客已感受到了。因此,服务质量很大程度上取决于服务提供者与顾客接触的那一刻,这在西方被称之为“真相时间”(Moment Of Truth),即在相互接触的这一刻揭示了服务的真面目,服务质量优劣都将在这一刻被决定。为使这一刻成为顾客体验服务的美好时光,服务组织必须进行“服务接触”的管理。

2. 服务接触的含义

服务接触(Service Encounter)是在餐饮服务体验过程中顾客与餐饮企业的服务提供者进行接触而发生的相互影响、相互作用。

服务接触是服务提供过程的关键点,也是顾客进行服务体验的主要环节。在服务接触过程中,服务者的一举一动,都被顾客视为一种组织行为。也就是说,服务者是作为餐饮企业的“代表”与顾客发生接触的。服务者在接触中的行为,在顾客眼中就是服务组织提供的服务产品的组成部分。顾客本身是在这个接触过程中在服务者的协助下完成服务体验过程的主要部分。这个接触过程也就成为顾客评估服务产品质量的关键所在,是反映餐饮服务企业服务优劣的“真相时刻”。

对服务接触进行有效地控制,就要对店客双方发生关系的过程进行全方位的了解与描述,确定双方发生接触的关键环节,并对这些环节进行重点监控,确保这一接触过程的顺利进行,给顾客以完美的服务体验。

三、餐饮服务蓝图与餐饮服务过程

1. 服务蓝图的概念和作用

服务蓝图是近年来西方服务业十分流行的描述服务过程、确定服务接触关键环节的方法。一般说来,服务蓝图就是以简洁明确的方式将服务理念 and 设计思路转化服务系统的图示方法。蓝图设计原本是建筑设计的基本

方法,这一方法后来为服务业所采用,用来进行服务过程的描述。

服务蓝图的作用已为众多的服务管理所认识。它首先给管理者提供了一个服务系统的全景,全面、明确又很简洁,便于高层管理者进行统筹计划。

其次,服务蓝图所提供的信息,可协助管理者发现和确定在服务接触过程中可能的服务失误点,并加以针对性地服务保险设计。

再次,细节性服务蓝图还可协助服务组织的中基层管理者了解本部门的工作流程,制定相应的管理方案。人事部管理者可利用服务蓝图的信息,制定工作描述,确定员工招聘的标准和其他相应的人事制度。培训部管理者可以把服务蓝图作为选定培训目标和制作培训材料的基础,因为服务蓝图本身就是一种工作流程的描述。营销和销售经理也可在服务蓝图上确定服务组织与顾客的可能接触点,从而确定各接触点的信息交流方式。

2. 餐饮服务过程的蓝图表述与服务接触关键环节的确定

服务蓝图设计理念源自于系统分析方法和工程设计。在系统分析中,流程图是常用的。流程图一般用两种方法来表示流程的进行,一种是顺序(先做什么,后做什么),另一种是条件点(如果是这样,那么如何;如果是那样,又如何)。在流程图上,一般用“□”表示前者,“◇”表示后者。

服务不仅仅是一个“流程”,它还是一种“结构”。我们很容易会想到服务的设施环境结构,还有组织机构、信息系统结构、财务系统结构等。但是单独的“结构”还不能完全描述服务,因为没有顾客的出现,服务结构本身是没有意义的。所以描述服务必须将“流程”与“结构”联系起来考虑。同时也应将顾客的参与和服务提供的系统结合起来。这就是服务蓝图的总体设计思路。

服务蓝图用水平和垂直两个方向的设计将“流程”与“结构”结合起来。“流程”是由水平方向上的从左至右按时间先后顺序排列起来的行为框表示,图上箭头表明了服务的路线。

服务的“结构”在蓝图的垂直方向上表示出来。自上而下,出现三层结构,表示一般服务的组成:服务接触、后台支持性工作和管理活动。这里值得注意的是,蓝图的结构层次刚好是传统组织机构图的倒置,一线员工在上,而管理者在下,体现出直接服务者在服务组织中的作用,或者说服务蓝图实质上是在倒置的组织机构图上加入行为框而成。

在服务接触层,有一条“相互影响线”将顾客的行为和一线服务员的

服务行为联系起来。顾客的行为在这条线之上，而员工行为在这条线之下。他们的行为从左至右依次进行。

一条“可视部分线”将服务系统的前台和后台分开。所谓“可视”，是相对顾客而言。顾客“可视”部分就是服务系统的前台，而在“可视部分线”之下，即顾客不可视的部分就是服务系统的后台。后台员工为前台员工提供支持性服务，如餐饮后台的厨师为前台服务人员的服务提供有形产品，餐厅文员在顾客离开后对顾客信息进行统计存档。

“内部相互影响线”将服务系统的后台和组织内的其他支持性功能部门分开。提供完善的服务，不仅需要直接服务者和后台服务者的努力，还需要组织内部其他职能部门的配合，如营销部门的广告支持，采购部门的物品供应，人事部门的业务培训，工程部门的设备维护等。可以看出，服务蓝图生动详细地向服务组织展示了服务是如何组成的，有多少人、多少部门参与到服务提供的活动中来。

最后，“管理实施线”将管理职能活动与业务活动区分开来。在这条线之下是管理者的管理职能活动，如计划活动、组织活动、控制活动、评估活动等。

这里我们可将服务蓝图做一个简单的总结，如图 2 所示。

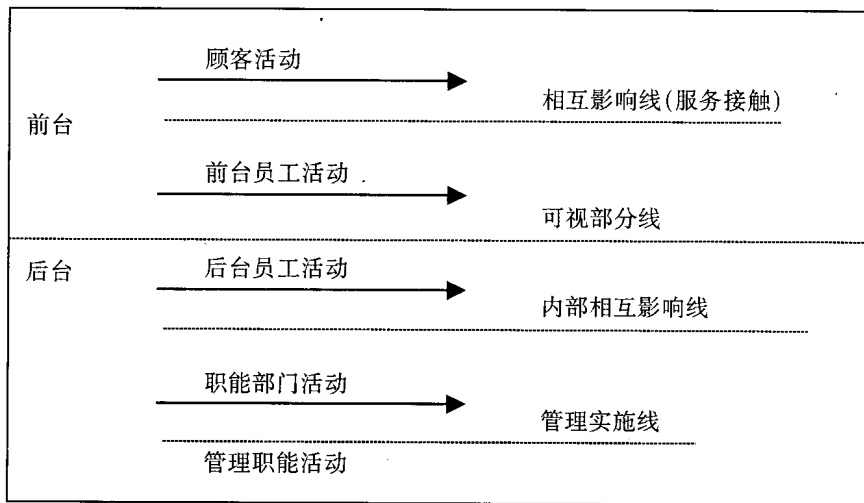


图 2 服务蓝图简化图

3. 服务蓝图的绘制

运用服务蓝图技术可生动、全面地表述顾客的消费全过程、餐饮提供服务的全过程和餐饮企业前后台之间的关系。根据上述服务蓝图的绘制原

则与方法,可将餐饮服务以蓝图形式表述如图3。

服务蓝图是服务系统的简化形式,能给管理者提供较多的决策信息。餐饮服务的蓝图表明了餐饮服务的基本流程及其与顾客消费过程的结合点(即服务接触点),也指出了服务控制的关键环节。

(1)餐前的准备工作,包括人员的素质准备(培训教育)和餐饮业务准备。

(2)餐务预定工作。

(3)迎宾引座工作。

(4)点菜及酒水工作。

(5)餐中侍膳工作。

(6)收银结账工作。

(7)送客及其他相关服务。

(8)意见反馈和投诉处理。

这八个环节构成了餐饮服务的主体过程,每个环节都有明显店客之间的服务接触,每个环节都是反映餐饮服务质量和影响顾客消费的“真相时刻”,必须予以重点控制和管理。本书案例就是依照这八个环节依次进行总体编排的。

四、餐饮服务行为与构成要素

餐饮服务接触过程中,服务人员为顾客的服务表现为一系列服务行为,如语言、态度、姿势、举止等。对这些服务行为进行深入仔细的研究,能大大改善服务的提供,增进良好的服务体验,使服务接触成为令人难忘的“真实一刻”。

服务行为的构成要素主要包括:

(1)服务语言。

(2)服务表情、姿态与动作。

(3)服务程序。

1. 餐饮服务语言

这是服务行为的“可听”部分。在那些顾客不直接来到服务场所,而是依靠某种媒介如通讯设施来消费服务时(如餐饮预定),服务语言就是服务行为。一般来说,每种服务类型都有其特定的标准服务用语,虽然内容各不相同,但总的来看,可有如下几种类型:

(1)礼貌服务用语(用于招呼、问候等)。

(2)功能性服务用语(用于指示服务路径、告知服务信息等)。

服务语言应充分考虑语言对服务信息告知的明确程度和对顾客心理感受的影响。

2. 使用何种语言(方言)

这与服务组织的目标市场有关。地区性服务组织一般采用本国语言,国际性拓展的服务组织则还要使用国际通用语言或根据需要采用某一特定国家的语言。有些服务组织甚至还把某地的方言作为服务语言。

使用通用语言是目前服务业较流行的做法。这往往使消费者感到服务组织的一种“规范性”和管理上的严格程度,从而有一种“放心感”。有许多服务组织看到了消费者这一心理特点,所以有意在重要服务岗位的选人时,把使用某种通用语言(如中国的普通话,英国的“皇后英语”)的规范程度作为一条标准,挑选出杰出者,或加强在岗的规范通用语言的培训(如标准普通话培训)。

使用方言能增加亲切感。服务组织有时允许服务者为当地顾客服务时使用当地方言。有时使用方言还能加强服务特色,如在全国各地开设的四川餐馆,其服务员就用四川方言为顾客服务,增加了四川特色餐馆的“川味”。

3. 服务用语的规范性

一般来说,服务组织都制定了一整套服务语言规范,主要对服务用语的各个方面做出明确规定,包括:

(1)语言的内容与场景。

(2)语调与场景。

(3)与身体语言的配合。

4. 服务用语的个性化

标准化用语人情味不足,容易使人感到“做作”成分太多,且有限的几句标准用语很难适应瞬息万变的各种服务场景,所以许多服务组织引入了较多的个性化服务语言补充标准化的不足。如日本企业提出的“彩虹式”的打招呼法。与标准化的“您好,欢迎光临”不同,服务者可根据顾客的情况不同而采用灵活多变的方法打招呼。如遇常客,则可说:“××先生/小姐您来了。”如遇客人半途返回,则说:“××先生/小姐,您回来了。”

5. 服务语言的推销功能

向顾客传达服务信息促进服务销售也是服务语言设计的重要功能。服

务语言要简洁、短小精悍,同时又能吸引顾客,许多服务组织将服务语言设计成选择性语句,成功地推销了服务。如酒吧服务生经常会以“您要来一杯红茶还是绿茶”来取代“您需要些什么?”引导顾客迅速做出消费决策。

6. 餐饮服务表情、姿态与动作

这是服务行为的“可视”部分,对顾客心理感受影响很大,有时又被称为“体语”。

(1) 表情

与语言相配合,恰当的表情能体现出对顾客的尊重,甚至能代替服务用语。通常,服务业以“微笑”来作为服务表情的代表。保持微笑是应付任何尴尬服务场景的万应药,因此,许多餐饮企业开展“微笑培训”,借此来提高员工的微笑服务水平。当然要使员工能随时保持“微笑”且不会被认为是“职业性微笑”是不能完全以设定服务标准来达到的,而是要通过多种能使员工满意的措施来使员工能表现出发自内心的对顾客的光临来达到的。

表情不仅仅只体现在“微笑”上,它还涵盖多种服务场景下的多种表情。如对顾客的某种投诉表示同情的神态。这些表情不仅体现为面部运动,非常重要的还有目光的传递。这在西方被命名为“目光接触”。目光接触表现了对顾客的尊重,在服务较忙的时候又表达了另一种信息:我正忙,但我已知道您的情况,我将很快为您服务。

(2) 服务姿态与动作

西方服务业非常重视形体语言对顾客心理感受的影响,在服务姿态与动作设计上作了许多研究。其重点关注的内容有:

①采用站姿还是坐姿服务。传统看法认为,站姿能体现出对顾客的尊重,而目前的观点则认为坐姿同样能达到此类效果,而且还能在一定程度上体现出服务的人情味。

②服务动作的“职业化”程度。即使是在服务技能要求不高的服务组织,规范服务动作以表现出员工“职业化”程度也是非常重要的。干脆利落的服务动作给顾客留下良好印象,使他们感到服务组织在业务方面的专业化水平极高,从而提高顾客对服务组织的“信任感”。

7. 餐饮服务程序

服务程序是指服务活动的先后顺序,是服务行为的重要组成要素。服务程序被认为是狭义上的服务流程,它表明一项服务活动的先后顺序,即