



现代餐饮 管理导论

XIANDAI CANYIN
GUANLI DAOLUN

张建宏 © 著



NLIC 2970701611



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

现代餐饮 管理导论

XIANDAI CANYIN
GUANLI DAOLUN



NLIC 2970701611



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

内容提要

本书从多角度、多层面现代餐饮管理的关键工作展开了论述,内容翔实,集条理性、实用性和可操作性为一体,具有较高的实用价值。本书内容深入浅出,可读性很强,是餐饮业管理人员的理想读物。同时,本书亦可作为大专院校旅游管理专业、酒店管理专业学生的辅助教材。

责任编辑:蔡虹

图书在版编目(CIP)数据

现代餐饮管理导论/张建宏著. —北京:知识产权出版社, 2011. 3

ISBN 978-7-5130-0435-0

I. ①现… II. ①张… III. ①饮食业—经济管理
IV. ①F719. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 037575 号

现代餐饮管理导论

张建宏 著

出版发行: 知识产权出版社

社址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8324

印 刷: 北京富生印刷厂

开 本: 720mm×960mm 1/16

版 次: 2011 年 4 月第 1 版

字 数: 206 千字

ISBN 978-7-5130-0435-0/F·398 (3346)

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: caihong@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 13

印 次: 2011 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

前 言

“民以食为天”，道出了“吃”这个字在中国人日常生活中的地位。目前，我国的餐饮行业正处在一个飞速发展的阶段，餐饮业在拉动消费需求、构建和谐社会、增加税收、促进就业等方面发挥了重要作用。从政治层面看，餐饮业是全面建设小康社会、落实科学发展观的重要一环。餐饮业可以充分利用循环经济的研究成果，节约社会资源，为国民经济健康、持续发展做出应有的贡献；从经济层面看，餐饮业是拉动国内需求、促进就业的坚实力量。餐饮业较强的产业关联效应，很好地带动了食品、农业、畜牧业、教育等相关产业的发展，就业问题是当前我国经济发展面临的主要问题之一，而餐饮业已成为吸纳社会劳动力最多的产业之一；从文化层面看，博大精深的饮食文化是对中国几千年历史与文化的传承，餐饮业的发展繁荣对弘扬中华文化有不可估量的作用。

现代餐饮业的快速发展及餐饮市场竞争的日趋激烈，要求餐饮管理者必须拥有现代化的餐饮管理理念并将它作为经营管理中的指导思想，这是决定管理者能否做好餐饮管理工作的关键。有鉴于此，研究现代餐饮管理之道，显得十分必要。笔者毕业于山东大学旅游管理专业，曾从事酒店管理实践工作多年，现又在高校从事酒店管理专业教学、研究工作，很自然地对酒店与餐饮管理问题的研究产生了浓厚的兴趣。多年来，一直专注于酒店与餐饮行业的观察与思考。几年下来，著述竟然颇丰，自2003年起，已在业界主流媒体《中国旅游报》、《餐饮世界》、《酒店世界》等报纸杂志上，发表了关于酒店与餐饮管理方面的研究文章百余篇。其中有相当一部分文章被酒店与餐饮行业方面的网站转载，在网络上流传较广。经过整理与加工，笔者将这些研究成果整合成了这本书。全书从多角度、多层面对现代餐饮管理的关键工作展开了论述，力求使具体的管理方式更新颖、更有效、更具操作性。全书体



例与整体架构经过了笔者的认真打磨，形成了相对独立又前后照应、体系较为完备的一个整体。

在本书写作过程中，参考和引用了国内外学者的大量同类著作，在此向著作者表示衷心感谢！由于笔者水平有限，本书定有不少错漏之处，敬请读者不吝赐教。

张建宏

2011年1月于义乌工商职业技术学院

目 录

第一章 服务制胜的秘密

- 第一节 让微笑成为员工的“Logo” /3
- 第二节 没有“规矩”，难成“方圆” /9
- 第三节 无声胜有声的体态语 /16
- 第四节 客史档案——个性化服务的“处方” /21
- 第五节 卫生是餐饮产品质量的最基本要素 /25
- 第六节 一流服务源自一流服务技能 /32
- 第七节 讲述菜品背后的故事 /37
- 第八节 服务兵法，攻“心”为上 /41
- 第九节 记住客人的姓名 /45
- 第十节 点菜师，餐厅的“导吃”员 /50

第二章 灵活多样的营销术

- 第一节 “常规”促销方式不可忽视 /57
- 第二节 环境气氛，餐厅促销的辅助工具 /63
- 第三节 “行为艺术”销售与“无声”销售 /67
- 第四节 绿色餐饮是当今客人的主要需求 /69
- 第五节 搭起让客人体验的“舞台” /73
- 第六节 重视“上帝”身边的“小皇帝” /82
- 第七节 菜品添“秀色”，客人更好之 /85



第三章 管理最终是管人

- 第一节 招贤纳士，赢在“起点” /91
- 第二节 培训，企业发展的“加速器” /94
- 第三节 好“薪”情，才能有好心情 /97
- 第四节 “精神薪资”让员工“激情燃烧” /100
- 第五节 激“活”员工，谨防负效应 /108
- 第六节 鼓励非正式群体健康发展 /111
- 第七节 学法、知法，维护员工合法权益 /115
- 第八节 用好实习生，抢夺人才赢先手 /116
- 第九节 领班，“承上启下”的重要责任者 /120
- 第十节 对离职员工是否系“黄手帕”？ /124

第四章 魅力领导修炼术

- 第一节 领导企业，“巾帼”不让“须眉” /133
- 第二节 领导防“走麦城”有三十六忌 /138
- 第三节 打“补丁程序”，防“武大郎”式领导 /143
- 第四节 领导要“分身有术” /147
- 第五节 塑造100%魅力领导 /152

附录 酒店服务200问 /156

参考文献 /201

第一章 服务制胜的秘密



餐饮业属于服务业，其经营活动主要是通过服务来实现的，服务是其最基本的特征。服务质量、服务水准的高低对餐饮企业的经济效益、企业声誉产生重大影响，可以说服务质量的好坏决定了企业的前途与命运，是决定企业能否长久生存和持续发展的关键。

第一节 让微笑成为员工的“Logo”

笑有很多种，轻笑、微笑、狂笑、奸笑、羞怯的笑、爽朗的笑、开怀大笑、尴尬的笑、嘲笑、苦笑……既“悦己”又“悦人”的笑容，主要有以下几种，见表 1-1。几种笑容中，微笑是最为人们所欣赏和接受的笑的形式。达·芬奇的杰作《蒙娜丽莎》之所以成为久负盛名的传世佳作，就在于作者成功地刻画了主人公充满魅力的微笑。

表 1-1 几种笑容

	具体表现
含笑	不出声，不露齿
微笑	不出声，双唇轻启、牙齿半露、眉梢上推、脸部肌肉平缓向上向后舒展
浅笑	笑时抿嘴，呈害羞状
大笑	嘴呈弧形大张，齿外露，发出笑声
狂笑	嘴大张，齿全外露并上下排齿分开，笑声不断，笑得前仰后合、手舞足蹈，上下气不接并流泪

“出门看天色，进门看脸色”，“面带三分笑，礼数已先到”。实践证明，微笑服务是一种特殊的情绪语言，是服务工作的润滑剂，是服务人员与消费者建立感情的基础。服务员若以热情的话语、和蔼的态度、亲切的微笑来接待客人，就会使企业宾客盈门，买卖兴隆。在对客服务的情感交流中，微笑是员工的脸面，是内心情感的表露，能够表现出员工愉快的心情，表现出员工对工作对宾客的“爱”。微笑也会对宾客的情绪起到积极的诱导作用，可以使宾客感到自己受欢迎而产生一种怡然自得的感觉；而冰冷、呆板的面孔则会使宾客感到不受欢迎，产生一种不舒服的心理效果。

某日华灯初上，一家餐厅客人满堂。“小姐！你过来！你过来！”，舒缓的音乐声中，一位客人的喊声特别刺耳，他指着面前的杯子，满脸寒霜地说：



“看看！你们的牛奶是坏的，把我一杯红茶都糟蹋了！”“真对不起！”服务员小程赶紧赔不是，微笑着说：“我立刻给您换一杯。”新红茶很快就准备好了，跟前一杯一样，放着新鲜的柠檬和牛乳。小程轻轻放在客人面前，又轻声地说：“我是不是能建议您，如果放柠檬，就不要加牛奶，因为有时候柠檬酸会造成牛奶结块。”说话间，她的嘴角自始至终都挂着甜美的微笑。客人一下子明白了，频频点头道谢。事后，他对同来的客人赞叹道：“以后有机会的话，一定再来这家餐厅，再次领略这位小姐微笑服务的风采。”

服务工作中，不能没有微笑，许多境况下，不愿或者不会微笑，就做不好工作。有些人天生就是一副笑脸，这样的人简直就是天生的服务员。更多的人却没有这样一副笑脸，那该怎么办？学会微笑！微笑的练习方法有很多，介绍几种，见表 1-2。

表 1-2 微笑训练方法

	训练要求
对镜训练法	端坐镜前，衣装整洁，以轻松愉快的心情，调整呼吸自然顺畅；静心 3 秒钟，开始微笑：双唇轻闭，使嘴角微微翘起，面部肌肉舒展开来；同时注意眼神的配合，使之达到眉目舒展的微笑面容。如此反复多次。自我对镜微笑训练时间长度随意。为了使效果明显，放背景音乐（较欢快的节奏）
模拟训练法	A、轻合双唇。B、两手食指伸出（其余四指自然并拢），指尖对接，放在嘴前 15 至 20 厘米处。C、让两食指尖以缓慢匀速分别向左右移动，使之拉开 5 至 10 厘米的距离。同时嘴唇随两食指移动速度而同步加大唇角的展开度，并在意念中形成美丽的微笑；并让微笑停留数秒钟。D、两食指再以缓慢匀速向中间靠拢，直至两食指相接；同时，微笑的唇角开始以两指移动的速度，同步缓缓收回。需要提示的是，训练微笑缓缓收住，这很重要。切忌不能让微笑突然停止（如此反复开合训练 20 至 30 次）
情绪诱导法	情绪诱导就是设法寻求外界物的诱导、刺激，以求引起情绪的愉悦和兴奋，从而唤起微笑的方法。诸如，打开你喜欢的书页，翻看使你高兴的照片、画册，回想过去幸福生活的片断，放送你喜欢的、容易使自己快乐的乐曲等，以期在欣赏和回忆中引发快乐和微笑。若有条件，最好用摄像机摄录下来
记忆提取法	据载这是演员在训练中常采用的一种方法，也被称为“情绪记忆法”。就是将自己过去那些最愉快、最令人喜悦的情景，从记忆中唤醒，使这种情绪重新袭上心头，重享那惬意的微笑

续表

	训练要求
寻找欢乐法	要相信自己的微笑是世界上最美丽的微笑；让那些能够带来轻松愉快的事情围绕着你；在办公室里的显眼位置上，摆放假日里令你难忘的照片，这些照片可以使你从日常紧张的工作中得到片刻的休息；尽量消除或减少一些负面消息对你的影响，了解世界上所发生的一些新闻是重要的，但不必要每天都是如此；每天，在你的周围，去努力寻找那些幽默和欢乐的事情
强迫微笑法	强迫自己微笑，如果你是单独一个人，强迫你自己吹口哨，或哼一首歌曲，表现出你似乎已经很快乐。因为行为和感觉是并肩而行的，如果我们不愉快的话，要获得愉快的主动方式是：愉快地坐起来，而且言行都好像是已经愉快起来
观摩欣赏法	这是几个人凑在一起，互相观摩、议论，互相交流，互相鼓励，互相分享开心微笑的一种方法。也可以平时留心观察他人的微笑，把精彩的“镜头”封存记忆中，时时模仿
含箸法	这是日本式训练法。道具是选用一根洁净、光滑的圆柱形筷子（不宜用一次性的简易木筷，以防拉破嘴唇），横放在口中，用牙轻轻咬住（含住），以观察微笑状态

资料来源：李春生. 微笑与服务美学 [M]. 北京：中国经济出版社，2000.（有删改）

面对他人微笑时，需注意以下几点：①在与对方目光接触的同时，在开口说话之前，首先献上一个微笑。这样，就创造了一个友好热情的气氛和情境；肯定会赢得对方满意的回报。②启动微笑时，要目视，启动与收拢都必须做到自然，切忌突然启动和突然收拢。③微笑时，显露出6~8颗上牙是最美的；但不要急于把6~8颗牙都露出来，牙齿微露也可以表示开朗真诚。④微笑要神态自若，双唇轻合，目光有神，自然大方。⑤微笑的最佳时间长度，以不超过7秒钟为宜，时间过长会给人以傻笑的感觉。⑥微笑要适度。虽然微笑是人们交往中最有吸引力、最有价值的面部表情，但也不能随心所欲，随便乱笑，想怎么笑就怎么笑，不加节制。不要笑过头了。嘴咧得太大，给人一种傻乎乎的感觉。⑦不要出现皮笑肉不笑的现象。克服这种现象的最有效办法就是态度的真诚。⑧微笑要发自内心。要做到这一点，首先要有爱岗敬业的思想，因为有了对工作的热爱，就有了做好工作的主动性和责任感；其次要加强文化知识的学习，文化水平的提高有助于思维的扩展。



“无论遇到什么情况，一定要将微笑挂在脸上。”在一家餐厅工作的周女士，一直遵守着这个职业准则。工作中，她时刻保持着具有亲和力的微笑，即使自己心情很郁闷或是遇到蛮不讲理的顾客时。周到的服务和适时送上的微笑，也确实让她赢得了众多顾客的交口称赞，为此，她多次被餐厅评为“微笑大使”。然而，上班时笑靥如花的她，下班后却怎么也笑不出来。她不止一次跟好朋友说起：“很多人都觉得我和蔼可亲，脸上总是喜气洋洋，但我却觉得莫名其妙的无奈，每天下班后，觉得心情很沉重，一天笑下来，脸部常常会觉得要抽筋。”其实，她很想卸下面具，给自己的情绪和心情有个释放的机会。但是，餐厅有餐厅的服务准则——“客人总是对的”。所以在工作时间内，她除了服从还是服从，除了微笑还是微笑。她觉得累，却不能露出疲倦；她觉得烦躁，却依然要保持优雅；她感到紧张，却只能表现从容。无奈，为了不让自己完全崩溃，她只能把郁闷和一切不如意向丈夫发泄，因为和婆婆同住，她在婆婆面前还得忍着。

像周女士这种人前强颜欢笑，回家后却恍然孤独、无名火起的人，正是“微笑型抑郁症”的受害者。“微笑型抑郁症”的根源是患者无法正当地处理外界压力，他们的共同点是不愿意倾诉、不愿意放弃“尊严”。建议从事餐饮业等服务行业工作的人员，要特别注意培养自己对生活和工作的兴趣，不要将微笑当成是被迫的。应保持开阔的胸襟，将顾客当朋友，用心去感受生活中的每一份新鲜。让微笑发自内心，这样就不会觉得累。

据东方驿站酒店管理有限公司的调查显示，影响员工微笑的10种因素是：①个人情绪（如家庭不和睦、失恋等）；②工作环境不轻松、职工男女比例不协调；③薪酬与自身能力的比例不协调；④没有完善的激励、福利机制（做多做少一个样）；⑤严肃而令人讨厌的领导（如不会笑的领导）；⑥公司对员工许下的承诺没有兑现；⑦人际关系（如同事与同事、上下级员工的关系矛盾）；⑧没有相应的团队活动（如聚会、竞赛）；⑨人的性格及心理素质；⑩对企业的发展和前途没有信心。

根据以上分析，东方驿站酒店管理有限公司认为可采取以下措施促进员工微笑：①为员工创造一个温暖、和谐、向上的工作环境；②注重培养员工“敬业乐业”的精神，一个人如果不热爱这份工作，对客人没有爱心，是很难笑出来的，强装笑脸更不会持久；③定期给予员工物质奖励（如加薪、提



成)。④肯定员工的工作成绩,提供良好的晋升和培训机会;⑤通过举办相应的团队活动(如竞赛、聚会、化妆舞会),改善员工与员工之间、上级与下级之间的关系;⑥定期给员工精神奖励,评选在服务中表现突出的员工(如“微笑大使”评选、“沟通大使”评选等);⑦树立良好的企业文化,定期公布企业的发展战略及前景。⑧改善办公环境(如播放轻松的音乐、室内装饰些漫画等相应能诱发“笑”的艺术品);⑨在员工宿舍、员工更衣室、办公室等员工每天都会出入的地方挂一面镜子,镜子上贴个笑脸,并标6个字“今天我笑了吗”;⑩晨会时,大家讲些有趣的事和富有哲理的笑话,好的开始是成功的一半;⑪让“最佳笑星”指导帮助冷脸员工,让他们早日脱离冷脸行列。

特别需要指出的是,管理者脸上的微笑是现代企业管理所不可缺少的。管理者对员工主动的微笑意味着其平易近人的管理风格。过于严峻的管理者常使员工“不寒而栗”,永远不可能被下属当知己看待,员工因此也不可能在工作中投以全部的热情、精力与智慧。管理者的微笑具有非同一般的鼓动力,它是对员工劳动的认可和赞赏,又是一种勉励。员工受到鼓舞,便能给宾客以感情化的服务。管理者的微笑又是向员工展示其理解、宽容和感激的内心世界。企业员工的工作时常很“机械”,易引起心理疲劳和生理疲劳;员工在形形色色的宾客面前,难免会受到一些委屈,但他们必须忍气吞声。每当这时候,他们看到管理者亲切会心的微笑,身体的疲乏和内心的怨气可以缓解,并可增强员工的勇气和自信心。

“人无笑脸莫开店”,微笑是无价的“商品”,蕴藏着巨大的魅力,国内外很多企业都非常重视微笑服务。日本的旅游酒店要求服务人员一进酒店就像演员进入剧场一样,“笑迎八方客”,把微笑作为“通向五大洲宾客心灵的护照”。美国一家百货商店的人事经理这样说,她宁愿雇佣一个只是小学毕业却有愉快笑容的女孩,也不愿雇佣一个神情忧郁、板着面孔的哲学博士。微笑应成为企业员工的第一张名片,但遗憾的是,我国很多企业员工似乎还没有意识到微笑的威力,他们的面部表情通常是“冷冰冰、木呆呆、阴沉沉”。日本东京京滨急行电铁公司的“笑容扫描”颇有意思。这家公司使用一种“笑容扫描”软件,根据面部特征、嘴唇弧度、眼球运动、皱纹深浅等指标,对人的笑容进行扫描和分析。经过分析后,软件将对人的笑容等级进行打分,从0分到100分,100分为一个人能展露的最大笑容。对处于笑容平均水平线



以下的员工，电脑的显示屏上将出现要求你提升笑容等级的提示语，比如“你看起来还是太严肃”、“扬起你的嘴角”等。公司将其 500 多名员工使用这套系统，每天开始工作前，他们将使用笑容扫描系统来检测自己的笑脸，并将当天的笑脸打印出来，用这张图片提醒自己一整天都要保持良好状态。



第二节 没有“规矩”，难成“方圆”

自古以来，中国人的私德（用于处理特殊社会关系的“个人伦理”）绵延昌盛，而公德（用于处理普遍社会关系的“规范伦理”）则先天不足。缺乏这种法制精神、规范精神和合作精神的教育和内化，一个人的行为就只会为本能的私欲所驱使，以致外部惩罚一旦失灵便会做出各种机会主义行为。在中国刚进行入世谈判时，报纸上登载过这样一篇文章：一个中国留学生，为日本餐馆洗盘子。日本餐饮业规定，盘子必须洗七遍，这位留学生却很“聪明”地少洗了两遍。老板发现了问题，就将他辞退。留学生又到该社区的另一家餐馆应聘洗盘子。这位老板打量了他半天，才说：“你就是那位只洗五遍盘子的中国留学生吧。对不起，我们不需要！”第二家、第三家……他屡屡碰壁。不仅如此，房东不久也要求他退房，原因是他的“名声”对其他住户的工作产生了不良影响。他就读的学校也专门找他谈话，因为他影响了学校的生源。

“没有规矩，不成方圆”，规范化服务就是为了向不同的客人提供相应的服务，而在服务质量、规格等方面制定的统一技术标准，规范的操作规程是餐饮企业正常运行的支撑点与生存的基石，餐饮企业的所有经营、管理活动都应该首先围绕规范化服务进行。因此，餐饮企业管理中，管理者务必要深刻理解规范教育的重大意义，采用多种途径、多种手段、多种方式，强化员工的规范化意识。其首要的措施就是要制订科学、合理的服务程序和细则，并经过不断完善，使之具有可操作性，以此作为服务规范来执行。

“打米饭”可以说是餐饮行业中最常见的一项服务，很多人认为，这项工作太简单了，服务员工只要知道如何落实菜单，到哪里打饭就可以了。实际上，这项服务并非想象中那么简单，有许多规范要讲究。我们先看下面一个例子：

某餐厅，一个老年旅游团正在用餐。当服务小姐发现其中一位老年人的



饭碗已空时，就轻步上前问道：“先生，您还要饭吗？”那位老先生摇了摇头，服务小姐又问道：“那么先生您完了吗？”只见那位先生冷笑起来：“小姐，我今年已经 70 多岁了，自食其力，这辈子还没落到要饭吃的地步，怎么会还要饭呢？我的身体还硬朗得很呢，一下子不会完的。”服务小姐顿时哑口无言。

上面例子中，服务小姐尽管“轻步上前柔声问”，并用了“请问”、“先生”等礼貌用语，但由于“要饭”、“完了”两词明显不合服务用语规范，导致了客人的不满。假如服务小姐用礼貌规范的服务用语，如“请问先生还要添加点饭吗”、“那么，先生您用完饭了吗”，就不会有出现那么尴尬的场面了。

除了“服务用语要规范”外，“打米饭”还有许多规范：①要知道适时、主动询问客人是否需要米饭。如果等到客人提出才打饭，服务就变得被动了。被动的服务容易产生几个问题：一是要找服务员时，服务员可能在忙别的事情而找不到；二是客人找了一位不负责这张台的服务员，工作起来容易出问题；三是如果这时服务员恰好在忙别的事情，容易顾此失彼。②要记住是谁点的米饭。③要连带完成其他工作。向客人问米饭时，可以检查菜式有没有上齐，要不要催菜；茶水要不要加；毛巾要不要换等。进入备餐间打饭时把这些工作顺利完成，这样一来效率高又减轻工作压力，客人又满意。④要注意拿碗姿势。空姐拿水杯的手势很特别：用手托住杯底。这样保证不会使客人的口“品尝”到小姐的指印。但在大部分的酒店餐厅，服务员上饭时总是用手指夹住碗的上端，并将这一端放在客人的正面，“请”客人吃饭时也品尝一下手指的“香汗”。⑤不能扭头就跑。不仅是点“米饭”，客人要求服务时服务员经常是听完客人的要求后扭头就跑。客人心里很不舒服，不知道服务员是否会完成他的要求。

为了更好地理解规范服务，我们再来看下面一则吃蟹服务规范。吃蟹有其特殊性，吃蟹的服务规范也相对比较复杂。

对于餐饮企业已经制定的服务规范，管理者要通过各种方式，如培训、班前会等向服务人员灌输服务规范，并采取问答、问卷等形式，了解规范的推广程序，确保规范在执行过程中的全面性、完整性。此外，在员工理解、明确服务细则并努力贯彻执行之后，要把握强化规范的节奏和方式，可采用不定时的抽查、激励等，以保证规范实行的持续性和长期性。