

东来顺、小肥羊、永和豆浆……
上百家餐饮企业都在使用的**管理秘籍**

★ 餐饮旺店 的秘密 服务细节篇

王心广◎著

★
改变**7**大不容忽视的服务环节
让顾客对你的服务竖起大拇指！

- ◆ 说了不该说的话，惹恼了客人——怎么处理？
- ◆ 殷勤地为客人服务，客人却觉得厌烦——怎么回事？
- ◆ 遇到麻烦的客人，服务员感觉很心烦——怎么办？



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

餐饮旺店

的秘密

服务细节篇



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮旺店的秘密: 服务细节篇/王心广著. —北京: 北京大学出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-301-18070-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 220831 号

书 名: 餐饮旺店的秘密——服务细节篇

著作责任者: 王心广 著

责任编辑: 齐 飞

标准书号: ISBN 978-7-301-18070-9/F · 2639

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13 印张 168 千字

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

推荐序一

餐饮行业有着悠久的历史，历千百年绵绵而不衰，近年来更是随着经济的发展而火爆异常，食肆酒楼遍布神州，与高科技行业并称为朝阳行业，潜力无穷。俗话说“民以食为天”，饮食供给太重要了。

中华餐饮传统源远流长，八大菜系，数万种菜肴，丰富多彩，是人类文化的瑰宝之一。中式餐饮长期追求的是个性化和艺术化，虽然中华餐饮异彩纷呈，但在现代管理方面以及对顾客的研究方面始终没有形成自己的体系，很难做大做强。全球处处可见的中餐馆，只有中餐的概念，而没有中餐品牌的声誉。

心广先生从事餐饮业十年有余，策划开店百余家，既亲力亲为做经理人，又潜心研究管理理论，可谓硕果累累，著作颇丰，是具有深厚理论功底的实战型职业经理人。

此次新著，心广先生对餐饮业的经营做了深刻的分析，这种论述是通过餐厅中发生情景的描述来阐发的，十分生动有趣，读来有身临其境之感。顾客、服务员、管理人员的对话和想法都得到了真实再现，专家的诊断从理论层面给予了诠释，使人豁然开朗。一百多例情景描述，寓经营管理理论于妙趣横生的故事之中，没有对实践的深刻把握，写作是难以如此流畅自如的。

该书涉及大量中外餐饮企业，或褒或贬，意在引起业界对经营管理的思考，

均应视作善意的研究和总结。综观全书，贯彻始终的是如何使柔性的以人为本的管理理念在顾客服务中实现，从而为顾客留下难忘的服务体验。从硬件到软件来改善餐厅的状况，为顾客创造满意的用餐体验，这也正是作者的初衷。

我虽多年研究快餐，但更希望中餐能在全球崛起。十年磨一剑，心广新著面市必将有助于推动中餐业的发展，有助于推动中餐业的品牌建设和服务提升，这也正是我们所期望的！

北京麦当劳公司原副总经理 蔡惟迁
中国烹饪协会高级顾问

推荐序二

餐饮一线经营之道

记得王心广先生在出版《餐饮店就该这样管》之前就给我送来了他的手稿，希望能从不同角度给予指点和评价。可由于时间关系，没有静下心来好好拜读，甚是遗憾。如今《餐饮店就该这样管》一书已经被数万读者所认可，在旅游类图书排行榜上一直名列前茅，值得祝贺。相信广大读者已经通过作者描述的情景展示，通过专家诊断，觉得餐饮企业管理水平提升将不再是纸上谈兵。

谈到管理，虽然先进与落后的差距主要在于观念，但支持观念的是理论体系、知识素养、实践积累，是三者之间的差距使中国餐饮企业管理落后于国际餐饮企业管理。为此，我们既可以通过引进国际先进管理理论与管理知识的途径，来提升中国餐饮企业管理水平；又可以通过中国餐饮企业同仁在管理实践基础上提炼管理知识、形成管理理论、再指导管理实践的方法，来提升中国餐饮企业管理水平。令人欣慰的是，《餐饮店就该这样管》这本书正是中国餐饮企业提升管理水平、选择第二条道路的里程碑式作品。

今天，心广先生的《餐饮旺店的秘密》又将出版发行。而我有幸先睹为快，并且被作者颇具实战性的创作所触动。此书既谈到了管理，更谈到了经营，这就是心广先生两本书的不同。虽然两本书的框架都是以餐饮业一线部门为单位构筑的，但第一本书以管理为主，第二本书则以经营和服务为主。即一本书是“以人为本”为核心，是员工管理的管理工具书，另一本书是“以客为尊”

为核心，服务顾客的经营指导书。

通读书中百余案例，再加上心广先生精辟的分析与点评，我觉得这本书如果叫做“餐饮一线的经营之道”也一点都不为过。

1. 餐饮经营是现实的，虽然经营餐饮，对人、财、物的管理甚为重要，但如何将其转变为盈利才是根本。有关对经营的理解，本书将给您带来全新的体验。

2. 餐饮经营是多头的，虽然每个部门与每个职位都有相应的工作内容，但如何通过分工、协作、协同来使顾客满意，本书将为您理顺思绪。

3. 餐饮经营是复杂的，虽然每个部门与每个职位都有大量的工作内容，但是如何抓住工作重点又不顾此失彼，本书将为您开启新的思路。

4. 餐饮经营是应变的，虽然面对变化的市场与超速发展的同行，我们会遇到不同的经营问题，但如何应对变化，把握在经营中的变与不变之道，本书将为您抛砖引玉。

5. 餐饮经营是有深度的，既需要引进现代化的经营理念，又需要实实在在的一线经营实践，只有将两者有效结合才能使经营提升到新的平台，本书将为您带来新的启示。

《餐饮旺店的秘密》是王心广先生集自身十余年餐饮经营管理经验，奉献给那些渴望提升餐饮管理、渴望延续今日辉煌、渴望实现长远发展的餐饮企业与餐饮同仁的一部好书！特别是书中提到的妙招，更是招招见真，招招对症，让餐饮一线的各位中层管理人员一下子找到了工作的方向和目标；再加上活生生的由浅入深的百余案例讲解，使基层管理人员与基层工作人员看完就用，一用就灵，确为一本好书，值得推荐给餐饮业界同仁分享。

最后，对北大出版社博雅光华一贯给予餐饮业出版工作的支持而努力表示感谢。

是为序。

全国烹饪大赛国家级评委
中国餐饮文化大师

夏连悦



推荐序一 /Ⅶ

推荐序二 /Ⅸ

第一章

让迎宾部给顾客留下好印象

预订与迎客是顾客感受服务的第一步 /4

情景1 高档酒楼更需要亲切感 /4

情景2 谁偷走了迎宾员的微笑? /6

情景3 别小瞧预订电话的话术培训 /7

情景4 规范的流程也会赶走客人 /10

情景5 迎宾员的沟通真的到位吗? /12

情景6 不要以为客人在跟你开玩笑 /15

快速返台未必正确 /16

情景7 让顾客等得更有价值 /16

情景8 返台越快越好吗? /19

好的收尾才能让服务得满分 /21

情景9 不要让一包纸巾伤了顾客的心 /21

情景10 送客时把你的祝福送给客人 /27

情景11 送客时不要再说“先生慢走” /28

情景 12 最后一刻也不要忘了创造印象 /28

值班与临时接待最能体现专业性 /31

情景 13 不要把顾客推给竞争对手 /31

情景 14 值班人，请管好餐厅的报刊栏 /33

情景 15 值班时间如何处理私人电话 /35

第2章

打造靠细节制胜的服务部

餐前都要干点啥 /42

情景 16 缺口餐具造成的后果 /42

情景 17 学唱歌也是餐前准备工作的一部分 /46

情景 18 两厘米，该不该挪？ /47

情景 19 空调出风口的玻璃板 /48

情景 20 新员工最基本的服务技能 /53

情景 21 为什么要多放一套餐具？ /54

情景 22 尊重自己，别人就会尊重你 /55

如何让顾客愉快地点餐 /58

情景 23 菜单是餐厅的第一销售员 /58

情景 24 用多样的点菜方式牵住顾客的心 /60

席间服务要注意什么 /65

情景 25 服务人员一定要背的祝酒词 /65

情景 26 上菜时要了解当地的文化禁忌 /69

情景 27 练好自己的眼力见儿 /71

情景 28 赠送并非想送就送 /72

情景 29 “三满三千净” /74

情景 30 给点烟也要给烟灰缸 /76

情景 31 服务很细致，打扰很频繁 /78

让返台与收尾更加顺畅 /80

情景 32 台布≠拖布 /80

情景 33 让打包不再尴尬 /82

情景 34 明天早上再来拿吧，都下班了 /84

规定动作显规范 /88

情景 35 没有征询的开酒算谁的？ /88

情景 36 小动作，大问题 /91

人人都是营养师 /96

情景 37 我们要比客人更关心营养搭配 /96

情景 38 做最懂营养的点菜师 /100

设身处地替顾客着想 /102

情景 39 用超出预期的服务感动顾客 /102

第3章

收银部要做到准确无误

经常搞错的收银流程 /114

情景 40 买一张单需要跑6趟吗？ /114

情景 41 如果账单出了错 /117

做不好的服务，不如不做 /119

情景 42 顾客的存酒不见了 /119

票款管理要谨慎 /121

情景 43 谨防顾客恶意换钱诈骗 /121

情景 44 摆正你的态度 /123

厨务部的标准 井井有条

不卫生，一切都是空谈 /129

情景 45 让顾客看“透”我们的厨房 /129

情景 46 厨师都脏兮兮的，饭菜能干净吗？ /131

凡事都要有标准 /133

情景 47 保质，从田间到餐桌 /133

情景 48 保量，利润也应该有标准 /135

情景 49 保口味，你们换厨师了吗？ /137

想方设法树立自己的特色 /139

情景 50 从口味上来点与众不同 /139

厨政也有多种创新 /141

情景 51 把每一道菜品都当成艺术品 /141

情景 52 艺术与菜品的嫁接 /143

情景 53 火焰果盘留印象 /147

好厨房比的就是速度 /148

情景 54 上道菜需要一个小时吗？ /148

情景 55 厨房也能玩高科技 /151

保洁部营造温馨洁净的洗手间

设施设备 /157

情景 56 洗手间里摆沙发 /157

卫生气味 /159

情景 57 洗手间里百合香 /159

洗手间的客用品 /162

情景 58 可以没有，但绝不可以将就 /162

洗手间的服务 /163

情景 59 给客人回家的感觉 /163



不容忽视的后勤部门

多快好省的采购部 /170

情景 60 用“老板思路”来当“采购员” /170

情景 61 连注水牛肉都分不出来，还是别干了 /173

什么都不缺，什么都不多的库管部 /175

情景 62 上客高峰，厨师长却在等料下锅 /175

情景 63 库房还“存”着另外一个店 /176

情景 64 长了毛的辣椒酱 /179

保证硬件的工程部 /182

情景 65 该花的钱绝对不能省 /182

情景 66 “P”牌让问题贴在“脸上” /184

精打细算的财务部 /186

情景 67 一个菜筐子省一升水 /186

情景 68 “我们这个部门可以减一个人” /188

跋 /191

后记 /193

第1章

让迎宾部给顾客留下好印象



 消费需求产生之后，每位顾客都会在自己的大脑档案中搜寻符合此次消费规格的场所，通过选择对比之后，才能做出最后的决定。

顾客的这个决定往往是对餐饮企业最大的考验，换言之，每一位顾客的光临都是对餐饮企业的一次考验。这种考验就是看你的服务能否在顾客的大脑档案中留下某种美好的记忆，而这种记忆就是顾客消费的体验和总体感受。

也只有有了美好的体验和感受，在顾客下次消费的时候，才能从大脑档案中搜寻到你。

迎宾服务是餐厅给顾客提供的第一个服务项目，也是顾客体验的第一个环节。迎宾员良好的形象不仅仅指仪表仪态，更重要的是接待顾客高标准的行为举止。

迎宾不仅仅是迎宾员的工作，从总经理到所有服务人员，上客期间都应该扮演迎宾员的角色。对顾客的光临我们应该表现出一种开心且真心欢迎的感觉，而不是扯着嗓子喊“欢迎光临”，却连顾客都不看一眼。

所以，迎宾工作应该以“高接远送”的姿态来对待客人，即高规格地接待，依依不舍地送客，服务有头有尾，让顾客享受到真正的宾至如归的感觉。

预订与迎客是顾客感受服务的第一步

情景1 高档酒楼更需要亲切感

情景描述

韩国的刘先生是一名跨国公司的业务员，经常在各国之间飞来飞去，出入星级酒店和高档酒楼。来北京，他难免要去一些高档饭店。这些饭店装修豪华，在气势上已压倒了韩国和香港地区的一些大酒店。可令刘先生遗憾的是，北京服务人员的态度与高档的装修很不相称。

一般情况下客人一进饭店的门，训练有素的服务人员就应该报以热情谦虚的微笑。而在北京刘先生碰到的一些服务员，态度很傲慢，不用正眼瞅人，让人感到很不舒服。宾主落座后，开始点菜，这时服务员总是很热心地推荐几道菜品，这让请客的人心里没底，因为服务员推荐的都是店里最贵的东西。

在没有应酬的时候，刘先生也会到胡同或者特色餐馆尝尝小吃什么，这些地方反而让刘先生觉得很温馨、很亲切。这里的服务员没有高档酒楼的服务员长得漂亮，管理人员没有星级饭店的管理人员显得有气质，但是服务态度却很好，见了客人也很亲切，笑得也真诚。“大哥，过来了，今天咱几位啊？”“尝尝我们这儿的××菜吧，今天是特价，原价88元，今天特价58元，来一份吧。”这让刘先生觉得很舒服。

在刘先生离开北京前，北京的朋友给他送行。刘先生讲出了这些在

北京的真实感受，得到的回应是，北京朋友同样有这样的感觉。

看到这里，我想读者朋友们一定会和我一样感慨：谁说高档酒楼不需要亲切感啊！

专家诊断

都说店大欺客，客大欺店。无论是店欺客，还是客欺店都不是我们想看到的，我们期望客人和饭店和谐相处，因为对饭店来说，顾客不是我们对抗的对象；对顾客来说，服务人员也不是出气的对象。

然而，作为饭店服务员，只有自己先做好本职工作，用微笑喜迎顾客，用真诚感动顾客，顾客才有可能回报饭店，常来消费，给予饭店更多的支持。同样，饭店更应该以高品质的产品和良好的信誉赢得顾客的信任和依赖。

操作升级

没有软件，硬件什么都不是。当装修高档的酒楼里全是表情冷漠的服务人员时，顾客一定是在一边享受一边忍受，享受豪华的装修，却忍受冷眼相对的服务。

如果用家庭来做比较：和谐的家庭，无论是住在出租房还是高档别墅，都会很幸福；如果家庭成员之间天天吵架，或者因为一些鸡毛蒜皮的小事斤斤计较，互相猜忌，那么，即使住在皇宫也不会幸福的。所以，“家”的主体不是房子，而是家庭成员。

因此，让顾客享受豪华的装修留给顾客的记忆只是一次性的或短暂的，让顾客享受温馨的服务，留给顾客的记忆才会是长久的。

服务经济时代的来临，注定了服务将是第三产业的核心产品。只有服务无法复制，因为服务产生的最重要因素是人。如果顾客对人不满意，对这个人提供的一切也将无法满意。餐饮行业必须用心给顾客提供