

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

管理细节篇

王心广◎著

把握**9**个至关重要的管理环节
让餐饮店的生意节节高！

- ◆ 薄利却并不多销——怎么回事？
- ◆ 采购部买来的东西价格高但质量差——怎么处理？
- ◆ 别人的店人满为患，你的店却总是很冷清——怎么办？



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

餐饮旺店

的秘密

管理细节篇



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: 管理细节篇/王心广著. —北京: 北京大学出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-301-18014-3

I. 餐… II. 王… III. 饮食业—企业管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 214330 号

书 名: 餐饮旺店的秘密——管理细节篇

著作责任者: 王心广 著

责任编辑: 张 涛 齐 飞

标准书号: ISBN 978-7-301-18014-3/F·2633

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 14.5 印张 201 千字

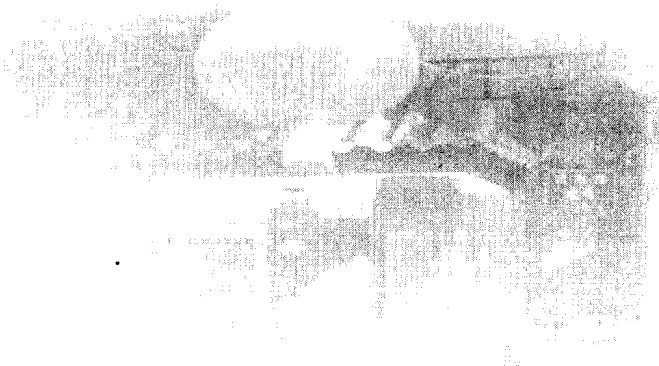
2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 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
中国烹饪协会高级顾问
蔡惟迁



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，确为了一本好书，值得推荐给餐饮业同仁分享。

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与努力表示感谢。

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 /IX

推荐序二 /XI

第1章

如何做好迎宾部的工作

预订与迎客的管理 /4

情景1 好心情从迎宾部开始 /4

候餐与返台的管理 /6

情景2 不要让你的顾客因为候餐而跑掉 /6

送客与收尾的管理 /10

情景3 餐饮服务要有始有终 /10

值班与临时接待管理 /12

情景4 餐厅的值班制度完善吗? /12

情景5 不要让迎宾员把优秀人才挡在门外 /14

如何完善服务部的流程

餐前准备环节 /20

情景6 向麦当劳学习餐前准备 /20

情景7 净、静、敬、精的服务要求 /23

情景8 备料不足时，别轻易说出“这道菜卖完了” /25

情景9 生日餐应该如何准备 /27

席间技能展示环节 /29

情景10 服务要真诚，特色展示也一样 /29

情景11 不是所有顾客都需要主动服务 /31

席间上菜服务环节 /33

情景12 上菜的方式也可以创新 /33

情景13 服务工具的创新也能增加收入 /35

返台与二次摆台 /38

情景14 这肯定不是大厨掌勺的 /38

情景15 别让台布赶走你的客人 /40

收尾环节 /42

情景16 垃圾桶里传来了手机声 /42

情景17 夜班检查——隐患预防很有效 /44

情景18 饭店用品可视化管理 /46

情景19 瓶盖到底要怎么管 /47



如何提高服务部的工作技能

彻底消灭卫生死角 /53

情景 20 你的墙上有蛛网吗? /53

把礼貌用语刻在心底 /55

情景 21 让新员工尽快进入角色 /55

情景 22 使用特色化的服务语言 /58

产品介绍有诀窍 /61

情景 23 都是特色菜, 就是没有特色菜 /61

仪表谈吐需得体 /63

情景 24 半小时的化妆带来更多的客源 /63

员工间的协调与合作 /65

情景 25 $1+1>2$ /65

情景 26 分工越细越好吗? /67

情景 27 员工也能救企业 /70

顾客投诉处理 /74

情景 28 顾客投诉处理流程 /74

情景 29 新店员惹恼了老顾客 /77

情景 30 假如让我去, 这事不会弄成这样 /80

第4章

如何保障收银台的准确性

收银台，准确高于一切 /87

情景 31 $100 - 1 = 0$ /87

库存中的饮品管理 /91

情景 32 多了 30 瓶高档酒 /91

经营定位的调整 /93

情景 33 咱们价格还可以提提 /93

票款管理要谨慎 /96

情景 34 赠券套现，贪污公款 /96

第5章

如何打造极速的传菜部

“快”也是优质服务的一部分 /103

情景 35 18 秒上道菜，你信吗？ /103

情景 36 应该先催谁的菜 /105

上菜服务需要万无一失 /107

情景 37 小印章解决大问题 /107

稳是传菜部门的基本保证 /109

情景 38 多个环节用心，保证菜品质量 /109

如何做好厨政的管理

卫生是厨房起码的要求 /117

情景 39 让厨师长带头戴口罩 /117

情景 40 让厨房不再有苍蝇 /119

情景 41 换了个思路，变了个结果 /121

情景 42 请你打开厨房的门 /123

标准是厨房遵循的尺度 /125

情景 43 标准保证好品质 /125

特色是厨房打造的目标 /127

情景 44 独辟蹊径的阿瓦山寨 /127

情景 45 找到市场的夹缝 /129

情景 46 抓住顾客“试试看”的心理 /132

情景 47 外炼特色，内抓管理 /135

创新是经营追求的方向 /141

情景 48 创新要有升级思路 /141

情景 49 用体验式消费留住顾客 /144

速度是厨房优秀的条件 /146

情景 50 你们上菜的速度够快吗？ /146

情景 51 流程再造，提升速度 /148

 7

如何管理好餐饮店的卫生间

坚决杜绝厕所文化 /155

情景 52 别让厕所门板变成 BBS /155

设施设备管理有方 /158

情景 53 不要让卫生间永远处于维修中 /158

情景 54 在卫生间里放几本杂志 /160

 8

如何做好后勤部的保障工作

采购部门的管理 /165

情景 55 不是什么钱都能挣到手 /165

情景 56 产品高质量，顾客未必买你的账 /169

情景 57 别等黄花菜都凉了 /171

情景 58 报涨不报降的怪现象 /174

情景 59 二级菜商在给采购员打工 /177

工程部门的管理 /180

情景 60 硬件功能是良好服务的首要条件 /180

库管部门的管理 /184

情景 61 别让你的员工把餐巾纸当成福利 /184

情景 62 用 4000 元保障物品在库房中的存放 /186

财务部门的管理 /189

情景 63 经理请客之后拿奖金 /189

情景 64 把目标分解到每个员工身上 /191

情景 65 成本控制——采购身上装两种烟 /194

第 9 章

做好员工的生活管理工作

员工的安全高于一切 /201

情景 66 别让悲剧发生在你的饭店 /201

给员工一个干净的家 /203

情景 67 宿舍卫生很差，谁之过 /203

给员工属于自己的时间 /205

情景 68 宿舍不是监狱 /205

生搬硬套的制度不能要 /207

情景 69 今天刘海请假了 /207

情景 70 一个馒头引发的思考 /208

跋 /214

后记 /216

第1章

如何做好迎宾部的工作



迎宾服务是餐厅给顾客提供的第一个服务项目。迎宾部是餐厅为顾客服务的第一个环节，是每一位就餐顾客抵离餐厅的必经之地。迎宾部的员工不像值台服务员，主要为自己负责的区域或包房的顾客服务，迎宾员几乎要为所有的顾客提供服务，所以说，优秀的或者素质较差的迎宾员的表现，会给顾客留下非常深刻的印象，也就直接影响着顾客对餐厅的评价。

有位餐饮行业的管理专家曾说：“一进餐厅大堂，只要看一下员工的形象，再告诉我桌子的数量，我就能大致评估出这家餐厅的营业收入和利润。”员工的形象直接反映着餐厅的经营状况，如果宾客接触到的餐厅从业人员都是仪表堂堂、彬彬有礼、精神焕发、富有朝气、充满活力，那么，宾客自然而然地会认为该餐厅正处于兴旺发达的景况之中，会对餐厅的服务增强信心，充满期待。因此，顾客在餐厅就餐的心情好坏与迎宾部工作的好坏是密不可分的。

顾客一进餐厅，最先感觉到的就是员工的形象。形象代表档次，档次决定价格，价格提高效益，这是一个连锁反应。迎宾员良好的形象会为餐厅产生积极的宣传效果，同时还可以弥补某些服务设施方面一时未能同步跟上的不足。