



唯 高◎主编

从侍应

到

Cong Shiying
Dao Zhuguan

主管

6

唯高餐饮
经典书库

- 李嘉诚说过：不要看不起现在你眼前的普通人，说不定明天他就是一个大人物了！别人尚且如此，你何不在暗地里多给自己一些鼓励？
- 你今天已经做了侍应，岂知明天不能做上主管？

中国物资出版社



唯 高◎主编

从侍应

Cong Shiying
Dao Zhu

到

主管



- 李嘉诚说过：不要看不起现在你眼前的普通人，说不定明天他就是一个大人物了！别人尚且如此，你何不在暗地里多给自己一些鼓励？
- 你今天已经做了侍应，岂知明天不能做上主管？

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从侍应到主管/唯高主编. —北京: 中国物资出版社, 2009. 7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3106 - 7

I. 从… II. 唯… III. 餐厅—商业服务—通俗读物 IV. F719.3 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 087308 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京耀华印刷有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 14 字数: 272 千字

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3106 - 7/F · 1225

印数: 0001—4000 册

定价: 29.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

总序

乘改革开放的快车，经历了三十年的风风雨雨，现今的中国餐饮业已经成为市场化程度最高、竞争最激烈、发展速度最快的行业之一。它曾经吸引了成千上万投资者的目光，并给了其中许多人以丰厚的回报。只有经营过餐饮企业的人才会明白，日进万金其实不是神话，而是完全能够实现的事情。

但是，面对新开的餐馆越来越多、赔钱的餐馆也日渐增多的残酷现实，不少业内人士既感到惶恐不安，又感到困惑不已。为什么昨天还客似云来的海鲜城，今天却少有人问津？为什么仅一墙之隔的两家火锅店，一家烟雾腾腾，一家却锅冷人稀？为什么麦当劳、肯德基等洋餐馆能春夏秋冬没有淡季，而不少中餐馆却时冷时热，有时甚至该旺不旺？为什么有些昨天还几乎是一贫如洗的下岗职工，今天已经变成了腰缠万贯的餐馆老板；而有些昨天还是指指点点地吆喝着的老板，今天却又重新回到了打工仔的行列……

据我们调查得知，从投资者、老板到各级从业人员，都很想探究所有这些问题的奥秘，很想在餐饮业这一宝山中挖到金矿。但是，一个实际困难却摆在他们的面前，那就是在茫茫书海中，介绍健康食品、家庭菜式的不少，但介绍怎样开办、经营餐馆的书籍却不多，即便有也是零零碎碎，且不够通俗易懂，缺乏可操作性。现在，我们可以满怀信心地告诉读者，这个困难可以解决了！

我们在经过长期准备和酝酿之后，与中国物资出版社、广东烹饪协会、香港维高餐饮经营管理策划公司联合策划、出版了《唯高餐饮经典书库》系列丛书，填补了这方面的空白，以推动中国餐饮业的发展，帮助众多餐饮业老板和从业人员圆其创业梦与发财梦。

《唯高餐饮经典书库》系列丛书的作者们，既有资深的餐饮业老板、总经理、高层主管和培训人员，也有专家、教授、作家、记者和编辑，他们都以强烈的责任心，深入餐饮业基层，对老板、员工反复采访，收集了大量的第一手资料，并认真研究餐饮业的理论知识。本系列丛书，是他们为餐饮业创造的宝贵财富。

本系列丛书涵盖的范围广，涉及餐馆运作的方方面面，包括经营技



巧、经营理念、管理方法、服务技能和员工培训等许多细节，内容极其丰富，知识面极其广阔，因而具有全面性和实用性。

本系列丛书既有深入浅出的理论阐述，也有生动有趣的实例，可操作性强，可读性也强。

本系列丛书还力求在创作理念上与时代同步，有一定的超前性，蕴涵着一定的指导意义。

我们深信，《唯高餐饮经典书库》系列丛书一定会成为广大读者的良师益友，一定会为他们带来美好的“钱景”。

唯 高
2009年2月



从侍应到主管
.....

前言

人生的目标无所谓大小，重要的是你能否真正实现。胸前佩戴着“侍应”的小牌子，端茶送水，斟酒传菜，你会不会小瞧自己，总认为别人对你蔑视？李嘉诚说过：不要看不起出现在你眼前的普通人，说不定明天他就是一个大人物了！别人尚且如此，你何不在暗地里多给自己一些鼓励？你今天已经做了侍应，岂知明天能不能做上主管？

当然，天上不会掉下馅饼，任何事业的成功，都有一个努力和积累的过程，没有这样的过程，你的事业大厦难保不会“地基下陷”。

每一个人的成长，总会经历一些茫然无主、不知所措的阶段，只是有的人聪明一些，机遇好一些，这个阶段就会短些。而有的人，则会在这个过程当中反复摸索，甚至一次次地失败，收获无数的教训。

失败会在成长的天空留下阴影，教训也会在内心深处留下疼痛的感觉。可喜的是，阴影和疼痛并没有阻碍你的成长，你正勇气十足地努力把握自己前进道路上的各种有利因素向前迈进。你的坚持不懈使你感觉到自己的智慧在不断地增加，经验也越来越丰富，在他人的眼里，你也越来越有分量，你的上司，也在暗暗看好你。你在不断地寻找机会，机会也越来越多地在你的眼前出现，简直是令你目不暇接。从侍应到主管，这是一个蜕变的过程，对你的成长也是一个丰硕的成果。你收获了一个新的自己，又面临了新的挑战、新的问题，就像一场没完没了的战斗。

但是，人生就是这样。要取得成功，需要的是感到自己更勇敢、更有能力，需要的是无畏的精神和昂扬的斗志。

本书共十三章，从第一章到第六章分别讲述了怎样调整自我心态，进入“侍应角色”的方法；介绍了侍应服务的知识和工作程序。指出要当将军就要从做好士兵开始，无论业务上、心理意识上，都要让自己具备本行业工作的各种技能，为自己当主管做好准备。

第七章强调了在从侍应“搏”到主管的这个过程当中，良好人际关系的重要作用。指出是否深谙做人的技巧和做人的谋略，会直接影响到你立身处世是否成功。

第八章就上任前的准备，对一系列问题进行了讨论。指出凡是在工作当中对自己有着更高要求的人，凡是能领导并激励别人的人，必会与同事



保持良好的工作关系，一旦机会来临，他就是团队的领头人。这样，他作为主管而产生的价值，当然就远远高过他作为普通侍应的价值。

从第九章开始笔者对管理的技能与技巧进行了探讨。在管理工作实务方面，笔者更推崇管理工作中“人的工作”。现代管理学倡导在组织中建立一种充满信任、微妙性和亲密感的人际关系。因为，人与人之间的关系总是复杂和不断变化的，只有彼此熟悉和了解，甚至亲近，才会有那种“微妙性”的产生。这种微妙性是无形的，不是可以轻易捉摸到的，但是它能巧妙地使各种人员搭配起来相互协调，更好地发挥组织的整体功能，如果运用得好，就会产生奇迹。

笔者以最具现代精神的思维，概括了管理工作的一系列内容，强调了对管理目标的明晰，提出“系统管理”、“基础管理”、“民主管理”相结合的管理道路。在第十章，通过对具体管理操作的阐述介绍，突出了管理工作的最终归宿是组织目标实现的理念。

第十一章详述了相关管理的把握，强调每一个在这个位置上的人，要想使自己的位置“固若金汤”，就必须努力使自己成为“全能”。

第十二章的字里行间都体现了“管理的最高境界是服务质量的管理”的思想。这一章特别阐述了餐饮服务质量的控制，介绍“预先控制”、“现场控制”、“反馈控制”这样一些基本方法。

应该说，从侍应到主管，要经历一个成长期和一个发展期。在发展期，仍然会有各种各样的问题，它们比在做侍应的时候遇到的问题更为困难。那么，应该如何做得更好些？所有这些问题，在本书的第十三章都进行了详尽的介绍。通过仔细阅读，你会知道如何追求完美，如何完善自己领导的艺术，开拓工作的新局面。

笔者在书中将餐厅当作团队，强调主管就是团队的领导人；指出主管要用心培养大家打破个人主义，使彼此了解、取长补短的重要性；提出只有建立形成整体搭配、协调一致的团队默契，凝聚高于个人力量的团队智慧，才能造就出不可思议的团队表现和成绩。

笔者将自己文学、社会学、心理学诸方面的知识融入餐饮业的个人成长研究当中，因而使本书知识全面、论述生动、行文富有激情。无论你是刚刚进入这个行业，还是在主管的位置上已经小有起色，相信读后都会有令你惊喜的收获。

唯 高
2009年2月



目 录

*** 上 篇 ***

目 录



第八节	订餐的桌面布置	(48)
第九节	散餐的桌面布置	(49)

第四章	侍应工作程序	(51)
第一节	迎宾入座	(52)
第二节	上小菜和茶水、餐前酒	(53)
第三节	呈示菜牌, 介绍菜式, 接受点菜	(53)
第四节	上菜	(55)
第五节	盘子的撤换	(55)
第六节	派菜时匙叉的拿法	(55)
第七节	收拾餐桌, 上甜品或水果、茶	(56)
第八节	宾客结账及账单的写法	(56)
第九节	退席收拾和布置	(57)

第五章	西餐的客前服务与备餐车式服务	(58)
第一节	客前服务要点	(58)
第二节	典型的客前服务菜式介绍	(59)
第三节	备餐车式服务要点	(64)
第四节	备餐车式服务菜式	(64)
附:	芝士(干酪)的服务和分派	(67)

第六章	酒类服务	(70)
第一节	斟啤酒的方法	(70)
第二节	开酒瓶的方法	(72)
第三节	怎样澄清红葡萄酒	(73)
第四节	酒杯和东西方饮酒风俗	(73)
第五节	葡萄酒的温度及饮用日期	(74)
第六节	葡萄酒的服务程序	(75)
第七节	餐前酒和餐后酒的服务	(76)

上篇小结:	脚踏实地, 自己帮助自己成长	(78)
--------------	-----------------------------	---------------

* 中 篇 *

第七章	在人际关系的海洋中历练	(83)
第一节	良好人际关系是你成功的一半	(83)



第二节	学会“忍”和“韧”，方成大器	(92)
第三节	建立自我在集体中的地位	(99)
第四节	平息他人的反感及不安	(102)
第五节	培养自己的魅力	(104)
第六节	怎样才能成功	(109)
中篇小结：成功做人，百战百胜		(111)

* 下 篇 *

第八章	第一次当主管	(115)
第一节	上任前的准备	(115)
第二节	你的目标：做出令老板惊喜的成绩	(119)
第三节	聆听成功人士的金玉良言	(120)
第四节	必须巩固自己的地位	(121)
第五节	做好控制工作，减少员工的抵抗情绪	(123)
第六节	分清事情的轻重主次，做到有条不紊	(126)
第七节	选择适合自己的人才	(129)
第八节	根据员工的能力特点，力求用人所长	(132)
第九节	注意与员工沟通	(135)
第九章	基础管理工作实务	(138)
第一节	管理的工作目标	(138)
第二节	管理的分类	(140)
第三节	餐厅主管的职责	(141)
第四节	餐厅楼面班长和传菜班长的职责	(142)
第五节	宴会主管的职责	(142)
第六节	厨房主管的职责	(143)
第七节	采购主管的职责	(144)
第八节	仓管主管的职责	(144)
第九节	注意与各部门的工作协调	(144)
第十章	计划管理，进入管理快车道	(147)
第一节	全面计划管理	(147)
第二节	餐饮企业计划的种类和管理的重要环节	(147)
第三节	固定餐单的种类	(149)



第四节	制订固定餐单	(153)
第五节	菜肴的选择	(154)
第六节	变动餐单的种类	(158)
第七节	制订变动餐单	(159)

第十一章 通晓相关管理

第一节	食品原料采购及验收管理	(163)
第二节	餐饮物品的储藏及库存控制	(166)
第三节	餐饮企业生产组织机构与人员配置	(168)
第四节	餐饮企业生产质量控制	(169)
第五节	食品原料成本核算	(173)
第六节	餐饮产品价格制定和销售管理	(174)
第七节	不同时间的销售决策	(175)
第八节	餐饮产品销售控制	(176)

第十二章 管理的重点是服务质量的管理

第一节	影响服务环境的因素	(179)
第二节	服务场所的设计布局	(180)
第三节	服务方式的确定	(181)
第四节	餐饮服务质量的控制及监督	(185)
第五节	餐饮服务中的收银控制	(188)

第十三章 全力以赴, 推进事业发展

第一节	激发员工的干劲	(190)
第二节	完善人际关系	(191)
第三节	做一个社会活动家	(193)
第四节	解决日常冲突	(195)
第五节	如何应付反对你的人	(198)
第六节	缓解工作压力, 培养良好习惯	(199)
第七节	无私无畏, 走向更大的成功	(200)

下篇小结: 保持自我, 永远做开拓者

后 记



上篇

.....
『天生我才必有用』，把握侍应这人生的
又一新起点，锻造顽强坚硬的『翅膀』，一
样能在事业的天空翱翔。



第一章 天生我才

第一节 当幻想被侍应了结的时候

拥有自己的人生

有人说，侍应是伺候人的工作，没出息，当上了侍应，幻想也就被了结了。

还有人说，人的一生就像一座绵延起伏的山峰，时而悬崖峭壁，时而山间小道；时而荆棘茂密，时而平坦宽阔，一望无际。当侍应只是人生的又一个起点，幻想仍然可以从这里锻造有力的“翅膀”，向事业的长空搏击。

生命是一个过程，如同世间的万事万物一样，由生到死，由兴到衰，自然的规律，谁也无法抗拒。也正因为如此，所以生命尤其珍贵。一个非常著名的美国心理医生，同时也是一位作家，他曾经将这样一句话，送给他遍布世界各地的读者和患者：“生命是项很好的礼物，看你如何享用它！”

在今天，这句话给无数的人带来了积极的影响，使每一个即将开始自己人生之旅的人，都能够认识到，活着是多么的美好。因为，在这个世界上，对于自己来说，活着就是最美好的事情，而最重要的就只有一个人，那就是自己。在自己的身上，有一种神秘力量，这种力量既可能使你获得幸福、成功，也可能使你失败、衰颓。这其实就是自我的意志，你可以通过它使自己勇敢和无畏，也可能因为放任它的脆弱而使自己一蹶不振。

面对人生的一个又一个起点，你的态度决定了你将拥有一个什么样的人。这个时候，你若拿出自己的勇气和理智面对现实，那你就一定会拥有一个积极的人生；你若怨天尤人、垂头丧气，那么你的幻想真可能要被了结。

快乐入行

我们无论做什么事情，都需要有良好的心态，做侍应也是如此。良好



的心态会使你一心一意地做好这个工作，使你在顾客面前呈现发自内心的微笑，因而你也就很可能成为客人和老板都欢迎的人，命运的转折也很可能就在这日日夜夜的平凡中积聚着内能。一旦有机会，你就有可能脱颖而出。对于现代的青年人来说，人生的起点落在什么地方不是最重要的，最重要的是心态。

也许，你的人生经验不足以使你明了自己的环境和未来。但是你应该认识到，一个人能否用积极的心态、快乐的情绪去对待工作，就决定了：

- ①你的生理和心理是否健康；
- ②你能不能逐步获得经济及人格的独立；
- ③你能不能热爱自己的工作并且在工作当中尽情地发挥自己；
- ④你有没有具备成功的意识；
- ⑤你的情绪是否稳定，内心是否平静；
- ⑥你在生活当中能否让自己平衡；
- ⑦你会不会变得更加自信；
- ⑧你能否获得友谊以及异性的爱慕；
- ⑨你能否向他人学习，而提高自我的能力，等等。

是的，个人的心态会影响自己的命运，如果你有一个好的心态，你会发现与你有关的一切事情，都在向一个良好的方向转换，而你的工作、生活，也就很容易进入一个良性的循环轨道。

或许你曾经有过各种各样的梦想。是的，无论你生活在一个什么样的环境之中，梦想的焰火，都曾经在自我的天空当中闪耀过，都曾经把自己的心灵照亮过。“心想事成”是一句祝福的话，我们在每一个节日里都将它送给自己的朋友，也不断地收获着同样的祝福。但事实上，能够心想事成的人毕竟不多，更多的人要不断地去摸索自己的道路，确定自己的方向，要在各种各样的岔路口作出自己的选择。

也许你曾经想做一个老师，也曾经想做一个科技研究者，做一名侍应，只是你无奈中的一种选择。但结果，别的想法都没有实现，而这个选择却意外地顺利实现。

在广州市文德路附近的中餐厅有：农讲所对面的东兴顺酒家、中山四路的喜福来、仓边路的大富豪以及市一宫的竹苑餐厅等；西餐厅则有市一宫的蒙地卡罗、仓边路的绿茵阁及肯德基等，都是比较好的去处。在文德路上班的人，午餐大多是在这些餐厅吃的。如果你喜欢在吃饭的时候，一边和朋友聊天，一边打量为你们服务的侍应生，你就会发现他们不管是穿着千篇一律的中式裙褂还是欧洲乡村风格的围裙、头巾，尽管在一般人的眼里，他们因为自己的服饰和工作内容而成为“这一族”；但实际上，他们却是各有形态，各有心思。有的安心于眼下的待遇和工作条件，满足地按部就班地工作着；有的则是借工作的机会给自己“充电”，努力提高自己的各方面的能力和水平，以期待更好的时机到来。

有个中午，笔者在某西餐厅，看着活不忙就和那里的女侍应周小姐聊天。作为这家西餐厅的老顾客，笔者还是第一次见到她。





选择在这里服务，你满意吗？当幻想被侍应了结的时候，作为许许多多的侍应中的一个，她是怎么“处理”自己的呢？

她说：“我是从旅游学校毕业的，我的同学都去了旅行社工作，但我选择了到酒吧。我很喜欢酒吧的那种情调和音乐。后来那家酒吧停业了，朋友就介绍我来了这里，也不错。”“虽然我不可能拥有得更多，但要拥有自己最中意的。我不可能什么都做到，但是要把自己该做的做好。人生的目标无所谓大小，重要的是你能否真正达到。”

“但他们做导游，收入会比你现在高啊？”

“我觉得，钱是工作的目标之一，但环境也很重要。”她想了想，“每个人都会有好多的选择，要是能够选择到自己喜欢的当然最好，但生活有时是不容你选择的，那你就得随遇而安，快乐入行。要理智地使自己喜欢这个工作，那么，在我工作的时候，不用老板要求我也会自然地有一张笑脸。”

侍应是绝对需要笑脸的，而笑脸来自健康的心态，关于这一点，在以后的从侍应到主管的个人演变当中，你会有越来越多的体会。你会发现，和积极的心态相反，消极的心态使你无法正确地把握自己的思想，无法让你全力以赴地为自己的生活目标服务。

心理学家们研究发现，一个抱着消极心态的人，在心理上较那些心态积极的人更容易产生恐慌和畏惧，甚至也更容易产生各种各样的破坏性情绪；在行为上，他因为自我设限而作出一些平庸无聊的举动；在人际关系上，他也往往是敌人多而朋友少。生活对于他，成了一件不得不接受又必须要接受的痛苦的事情。处于这样的状况，他又如何能够做到努力地提升自己，使自己从一个较低的职业做到一个较高的职业呢？

前面所说的女侍应周小姐，她那么年轻，是20世纪70年代末出生的人。她积极而快乐地选择了自己现在的工作，面带微笑地在有异国情调的西餐厅里工作，跟她的同伴们都十分地融洽，好像每一个到那里就餐的客人都是她的朋友。所以，她具备了良好的人际关系，这对她的未来和前途都是会有积极的影响的。

用一句现在流行的俗话说，就是“你快乐所以我快乐”。但是，对于一名刚刚做了侍应的人，快乐肯定包含了更多的内容：首先，是他的工作要求他这样。在为别人服务的时候，他要把他的热情写在脸上。他的服务质量如何，到达什么样的境界，都能从他的微笑当中反映出来。就好像美国的科学家已经研究出来女人的笑容与命运的关系，喜欢微笑的女人，她总是有着令别人羡慕的好命运。一个在工作当中由衷地微笑的人，他（她）的“工作命运”必定会存在许多良好的机缘。当你做过了侍应以后，你就会发现，从侍应到主管这条道路，就是由个人的努力和良好的机缘铺就的。因为，

半年以后周小姐的亲历就生动地告诉我，这条路并不是虚构的。

第二节 我们每一个人都需要为别人服务

你对别人重要，你就重要

餐饮行业就是为人服务的。严格地说，今天的任何工作都是为人服务的。因为，每一个人都不能离开群体，人是不可以独居于世间的。你的生活必须有他人的帮助，你的存在必须依托于大家的存在。就某个意义上来说，一个不被他人所需要的人，是无价值的，他是物，不是人。他甚至连物都不是，是废物，是“无”。

为什么老年人在退休后会得“离退休综合征”？因为，他们从自己原来的位置上退了下来，人走茶凉是社会生活残酷的一面，而更主要的是他们感觉到自己不再像从前那样是一个重要的、必需的人物，对别人来说，已经不再重要，加上身体的日渐衰弱，他更加感到无助，感到内心的失落。

一位老阿姨早年是一家国营饮食店的工人，在店里负责地方小吃的制作，当年大家都不太把她当一回事儿，她的工作决定了她的藐小。但是，随着人们生活水平的日益提高，地方风味食品越来越受到消费者的欢迎，特别是那种原汁原味的小吃，更是特别受到人们的青睐，就连到本地观光的游客，也必定要尝尝它才会心满意足地离开。于是，老阿姨的地位不再低微，她也不再是可有可无的小角色，她成了宝贝。原来的饮食店已经变成了大酒店，而她的地方小吃也成了酒店的招牌食品。不但如此，还经常有别的酒店要来挖她，想请她带些徒弟出来，这里一个什么培训班要她讲课，那里又有外宾要看她的做菜表演，还有一个什么烹饪协会要她当顾问……

在今天的社会，我们每一个人，都需要为他人服务。可以说，你对别人重要，你就是重要的人物。所以，你不但不应小看侍应的工作，还要在这个工作当中，努力创造好的业绩，用你的业绩告诉所有人，你的存在对于他们都是很重要的。

发掘自己对他人有用的地方

要使自己对于别人重要，那就要首先发掘自己对他人有用的地方。同样是侍应，由于个人的主观思想和所付出的努力的不同，前途当然也会有所不同。当你在思考自己的未来的时候，或者别人在向你提出一个什么建议的时候，你有没有注意到这样一个情况？就是针对同样一件事情，你自己看你自己，和别人看你，其角度甚至看法，都是不同的。

当你在思考自己的未来的时候，你想得最多的，是你的愿望，是你对

