



中国餐饮业老板、主管和
从业人员的思想库和工具库



餐饮经营与管理

CAN GUAN

餐馆危机处理

梁国豪 温俊伟◎主编

- 危机处理，是餐饮企业一项必不可少的日常工作，是维持餐饮企业长久经营的保障措施。它需要常备不懈，需要相应的健全的管理机构，需要相应的规章制度，需要全体员工都具备千方百计防范危机、消除危机的意识。
- 面临危机，实际上就是陷入了某种险境，如何从容应对，化险为夷，化被动为主动既是一门学问、一种技能，也是一种态度、一种修养。

42

唯高餐饮
经典书库

中国物资出版社



餐馆危机处理

梁国豪 温俊伟◎主编

- 危机处理，是餐饮企业一项必不可少的日常工作，是维持餐饮企业长久经营的保障措施。它需要常备不懈，需要相应的健全的管理机构，需要相应的规章制度，需要

有计防范危机、消除危机的意识。

是陷入了某种险境，如何从容应对，化险为夷，化被动为主动既是一门学问、一种技能，也是一种态度、一种修养。

42

唯高餐饮
经典书库

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐馆危机处理/梁国豪, 温俊伟编著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 8
ISBN 978-7-5047-3152-4

I. 餐… II. ①梁…②温… III. 餐厅—商业经营 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 109447 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 梁 凡

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

三河鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 11.75 字数: 224 千字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3152-4/F · 1237

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





前言

“危机”两字似乎有点耸人听闻。清平世界，朗朗乾坤，餐馆酒楼不过是一起聚会吃饭的地方，吃完埋单，食客们拍拍屁股便各奔东西，能发生多大的危机？然而，从事过餐饮业经营和服务的人士却深知，这“危机”随时都会来临，突然得使你一时手足无措，甚至使餐馆陷于经营停顿境地。

所谓危机，就是指因餐馆与客人发生矛盾冲突或周围环境（软环境或硬环境、大环境或小环境）发生变化导致企业的利益、形象乃至生命受到损害威胁的一种紧急状态。其实，当餐馆向世界敞开大门的时候，也同时迎来了性格、修养、习惯、素质迥异的从业人员和就餐客人，迎来了这世界的风风雨雨。俗语云：“一种米养百样人”，观念及文化的差异、性格的碰撞、习惯的不同，随时都会衍生出大大小小、形形色色的危机，有时，危机的爆发，竟然就因一两句话；同行的竞争，也会为餐馆的生存带来危机；偌大的社会，也会随时爆发一些人们意料不到的动荡，这些动荡有时会像一把利刃，出其不意地就迅速结束餐馆的生命。“非典”的突袭，使多少餐馆的生意一落千丈，有些更惨遭灭顶之灾，这些恐怕业界很多人都还记忆犹新。

危机的产生，有来自客人的因素。比如，一些漂亮的女服务员受到了“咸猪手”的骚扰，一些被酒精忽悠了的男士莫名其妙的无理取闹，一些客人因对出品和服务的要求超出了餐厅的档次水平而怒气冲冲……但这并不意味着餐馆可以掉以轻心或者置之不理，甚至责怪客人；如果服务人员训练有素，得理也让人，巧妙、妥善地处理这些矛盾，把产生危机的种种因素化解在萌芽状态，不让它衍生，不让它发展，那么矛盾就不会酿成危机，即使酿成了也不会扩展，不会构成对餐厅经营的威胁。相反，如果处理失当，使矛盾扩大、激化，有时就会爆发意料不到的大危机，使餐厅的名誉和经营受到损失。

当然，更多危机的产生因素来自餐厅本身的各方面的不足，比如，因为出品部员工的疏忽、技艺不精或缺乏责任心，使出品的菜肴出现这样或那样的问题；又或者因为服务员服务不到位引起客人不满，餐馆方面又没有积极并及时有效地排解客人的怨气，导致矛盾不断升级，最后演变成危机。要想防止这种危机的产



生，餐馆就要教育员工吸取教训，提高服务技能。

还有一种危机，其产生的因素，既不是因为餐馆的不足，也非食客素质欠佳，而是双方皆无过错、完全是意料不到的突发事件。比如客人在餐馆进餐时突然旧病复发需要马上送医院治疗甚至突然身故，吓跑了正在进餐或想就座进餐的客人；社会上骤然流行某种传染病，且来势汹汹，吓退了平日迈向餐馆的客人的脚步，使餐馆一时间人气大损，经营出现连续性的不知何日才能结束的亏损；又如，周围的同行越来越多，开始了恶性的竞争，餐馆的利润和营业额直线下降，直接危及餐馆的生存……

还有一种危机并不发生在餐馆与客人之间，而是发生在餐馆与员工之间的诚信上，比如因为劳资纠纷引起诉讼、引起彼此之间的不信任和关系的紧张，导致经营受到直接的影响；又比如一些员工突然集体跳槽陷餐馆于面临停业的险境等。

所谓面临危机，实际上就是陷入了某种险境，如何面对危机，从容应对，化险为夷，化被动为主动，既是一门学问、一种技能、一种艺术，也是一种态度、一种修养。

危机处理，是餐饮企业一项必不可少的日常工作，是维持餐饮企业健康机体的必不可少的保健措施，需要常备不懈，需要相应的健全的管理机构，需要相应的规章制度做保障，需要全体员工都具备千方百计防范危机、消除危机的意识。这是餐馆从上到下都必须具备的统一认识。

也有些人说：哪有那么复杂？碰到存心搞事的，报警就是了，让警察来管，警察就是维持社会治安的。这种思维是把危机处理简单化了。因为凡危机的形成过程都有阶段性。当其刚形成的时候，一般都能由餐馆自主化解，这样会省却许多精力、人力、物力，也降低了餐馆与客人之间矛盾的对抗性；若马上报警，对抗性立即就会形成，和解之路就会缩窄，餐馆就要赔上一定的人力、精力和时间，甚至要赔上社会形象受损的代价。

本书以在餐饮企业经营中发生的真实例子（鉴于众所周知的原因，本书隐去了牵涉到的餐馆的真实店名）为切入点，围绕以上揭示的各种危机展开陈述和分析，力求有可读性、启发性、警戒性和指导性。一本薄薄的书，区区十万字，祈求其囊括餐饮业林林总总、千奇百怪的危机及其解决方法，实在是不切实际的幻想，也带着点本本主义的味道；但是，若以其启发作用引导读者触类旁通，感悟一些基本的原则，指导其灵活地解决实际中的危机，却是必定可以做到的。这正是本书的写作目的。

作者

2009年6月

目 录

一、以优质服务消除危机

1. 为何给我一条死鱼 / 3
2. 你收开瓶费违法 / 8
3. 那客人也太色了 / 13
4. 我的提包不见了 / 17
5. 是不是他更有钱些 / 22
6. 我打扑克犯了哪条 / 27
7. 今天的牛扒欠分量 / 31
8. 池中的龟断了头 / 35
9. 这虾的颜色不对 / 39
10. 客人偷了汤匙架 / 43
11. 大厅客人在打架 / 46

二、克服自身不足消除危机

1. 这下厨单去哪儿了 / 51
2. 你要赔我新衣裳 / 55
3. 这只鸡卫生有问题 / 59
4. 我们也吃这种饭 / 63
5. 你在这里等候吧 / 67
6. 走廊滑倒老婆婆 / 71





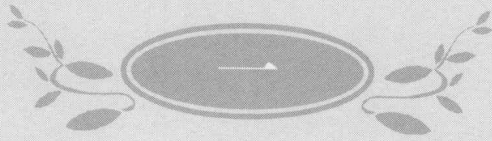
7. 榄角怎么没切碎 / 74
8. 天啊，这鱼还未开膛 / 77
9. 这山药的心黑了 / 81
10. 我没要十条鱼 / 85
11. 难道这就是寿面 / 90
12. 环保人员忽降临 / 94
13. 少了鸡却多了钱 / 97
14. 这烟可不是真的 / 100
15. 谁该为损失埋单 / 104
16. 原来你在干这事 / 108
17. DJ 去哪里了 / 113
18. 员工偷窃酿危机 / 117

三、从容镇定地面对不测事件

1. 客人猝死洗手间 / 123
2. 这五粮液是假酒 / 126
3. 门口突然被封了 / 130
4. “非典”横行的时候 / 134
5. 全无特色有危机 / 137
6. 危机突发年三十 / 141
7. 客人竟然掏手枪 / 145
8. 小饼引出的教训 / 148
9. 对面餐馆忽降价 / 152
10. 我的钱包不见了 / 156
11. 蒸柜突然出故障了 / 159
12. 老板披挂上阵解危机 / 162
13. 她把酒楼给告了 / 167

后记 / 171





以优质服务消除危机



优质服务能拉近与客人的距离，是化干戈为玉帛的有效手段，有意识地把你的服务提升到最佳状态吧，它常常会给你带来意想不到的收获。



1. 为何给我一条死鱼

实例：

××酒楼是南方某大城市的一家中高档中餐厅，坐落在一片风景秀丽的别墅群的边缘，安静且交通方便，门口还有宽阔的停车场，其装修华丽而不俗气，风格古朴而不古板。大厅的门口贴着该市著名书法家手写的对联，厅房也有与环境相衬的字画，整个餐厅流溢着淡淡的文化气息。

某日，在华灯初上的时分，酒楼来了一位身穿不怎么合身的西装、脚踏已经有点变形的皮鞋、大腹便便的男士。虽然其洋装在身，但其谈吐举止告诉旁人，他不是一位很有教养的人。不过，他却是这家酒楼的熟客，几乎每周都来光顾三四回，而且每次结账都是大单。他跟经理、部长以及很多服务员都认识，而且挺熟络的。大家都很珍惜这样一个熟客和大客，因而他能在这家酒楼享受一般食客都很难得到的优惠折扣——8.5折。

部长阿燕一见他进来，连忙迎上去热情地打招呼：洪哥，看你今天精神焕发的，一定有喜事了！这位叫洪哥的呵呵呵地大声爽朗笑着：“阿燕你的嘴是越来越甜了，看到你好开心。”他挨近阿燕，伸出右手一拍她的肩膀，说：“老地方！我今天要请我家乡的镇长、主任们好好地尝一尝这里的老鼠斑。”

在经常落座的“巴黎”房内，洪哥与他的客人们已经酒过三巡，洪哥洪亮的声音不时在房间里回响。这时，服务员把堂食用车推了进来，阿燕操起厨具，立即在众人面前堂灼起老鼠斑来。一块块雪白的鱼肉花片在锅里欢快地翻滚着。这时，喝得满脸通红的洪哥站起来离开座位，踱到阿燕身旁，大声说：“阿燕，教我几招儿，让我以后在家也可以露一手给老婆看看，让她尝尝我做的老鼠斑。”

阿燕笑着回答：“哪用劳驾你洪哥亲自动手，到时你夫人想吃的时候我到你家给她做就是了。”

“呵呵！如果她看到这样漂亮的你不吃醋才怪呢。”

“哈哈！那我就带点儿醋去！”

阿燕说完这句话后好一阵子，发觉洪哥都没有回应，觉着这似乎与平时有点



儿不同，便扭头瞅了他一眼，发觉他正瞪着发红的眼睛盯着在开水中沐浴着的鱼花片。正在阿燕诧异之际，洪哥突然像夏天里的炸雷般咆哮起来：“为什么将一条死鱼给我？我关照你们酒楼那么多的生意，你们却不领情，竟然给我一条死鱼，你们还是不是人呀？”他指着还在盘子上的鱼花片说：“你看看，这肉都变颜色了，绝对不是新鲜的，绝对不是刚才我要的那一条！”

洪哥的爆发来得那么突然，那么不可思议，阿燕以及一旁的服务员都呆住了，在场的所有客人都呆住了。回过神来的阿燕连忙笑着解释说：“洪哥，喝多啦？这老鼠斑就是刚才你点的那条呀，你不是看见它活生生的吗？”

想不到洪哥一时间翻脸不认人：“你知道什么！我刚才点的那条鱼绝对不是这条！叫你们厨师长过来，我要问问他是不是吃了豹子胆，竟敢换我的鱼，损我的脸！”说着，就要往门外走。这时，阿燕不禁暗暗叫苦。因为她知道，只要他一走出房间的门，在大厅大喊大叫的，一定会影响四周的食客，会给酒楼带来很大的负面影响。她连忙向一旁呆着的服务员阿华打了个眼色。这阿华文静端庄，跟洪哥也十分谈得来。她马上领会了阿燕的意思，赶前一步，一手挽住了洪哥的手臂，笑眯眯地说：“洪哥，好了，你坐着，叫厨师长这样的小事哪用你亲自去，我去把他叫来，好吗？”在洪哥稍踌躇的刹那，阿燕也快速驱步上前挽住了洪哥的另一只手臂，说：“洪哥莫生气，动气要伤身呢！我们把厨师长叫来见你就是了。”



阿华见洪哥停住了脚步，便三步并作两步地跑去首先把情况向值班楼面经理汇报，经理和总经理估计洪哥是有几分醉意了，紧急磋商后立即决定，由楼面经



理出面征求他的意见，然后给他换一条鱼。谁知道洪哥一见经理进来，上前朝他胸部就一掌，说：“我又不是要见你，我要见的是厨师长，你快去叫厨师长来！”经理没有跟他计较，婉转地说：“我们按照你的意思给你换一条鱼怎样？”可是洪哥仍然固执地说：“鱼，那是肯定要换的。但是我一定要见那浑蛋厨师长，好大的胆子，竟敢戏弄我！”

经理没法，只好出来请示总经理，为了不让事态扩大，影响整个酒楼的经营，总经理吩咐经理回房间，利用阿燕、阿华与他的良好关系一定要控制住洪哥，并同时做做其同来的朋友的工作，让他们也帮忙控制一下洪哥的情绪，不要让他闯到外面。然后总经理疾步走到厨房，把厨师长请出来，简单地叙述了事情的起因，并吩咐他去见一见，不要解释，要骂不还口，只须强调换一条他满意的鱼，象征性地道歉一两句就可以了，以尽快平息客人怒气。

厨师长一进房，谁都想不到，洪哥竟然朝他屁股上就是一脚。厨师长可是干体力活的人，不比经理、部长们斯斯文文的，大家都捏着一把汗，生怕厨师长按捺不住两人要演出散打秀。

阿华赶紧溜出房间报了警，并再三叮嘱保安密切注意警察的到来，警察来的时候让他们先到办公室里休息等待，不到万不得已的时候不要出现。

不过，令人感到欣慰的是，厨师长一愣之后，很快恢复了常态，连说：“没事没事，先生有话好说，有话好说。先生既然对这条鱼不满意，我们就给你换一条，尽量做到你满意为止。”





由于阿燕偷空做了在座的洪哥的一位朋友——镇长的工作。镇长见洪哥也闹得太过分了，这时便站起来拉住他，说：“算了，算了，不就是一条鱼吗？人家都已经表示重新做一条了，你还想怎么样？坐回去吧，坐回去吧！出来吃饭图的是开心，何必搞得自己满肚子火？”看洪哥还站在那里满脸不高兴，镇长又说：“你再闹我们就走了！”这时，阿燕也适时而上，挽着洪哥的一只胳膊，按着他回到座位，然后倒了一杯茶给他说：“洪哥，喝口茶，消消气。”经理也十分配合，接过话来：“这顿饭算我们餐馆的，当做给洪哥赔个不是，洪哥你大人有大量。开开心心继续吃饭，好吗？”得尽了面子的洪哥终于安静下来。

这时，闻讯而到并坐在办公室里不动声色地观察着事态发展的警察也就静静地撤走了。

谁也想不到的是，洪哥在送走客人后，又自个儿回到酒楼。阿燕顿时紧张起来，赶快笑脸相迎：“洪哥还有什么需要我们帮忙的吗？”更令人想不到的是，他竟然径直走到柜台，掏出了钱包，粗声大气地说了声：“结账！”阿燕忙说：“我们已经结了。”洪哥说：“我吃的饭我自己结，为什么要由你们结？”

还有令人想不到的是，翌日中午，洪哥又来到了餐馆，忙不迭地向阿燕和阿华道歉，说他昨天喝醉了，是朋友告诉了他昨天发生的事情后他才知道自己如此失态，希望大家不要见怪！

启迪：

这是戏剧性的一幕。谁都意想不到如此相熟的客人突然会翻脸不认人，危机的产生竟然会如此突如其来，但又化解得那么快，快得使人都来不及细细品味究竟发生了什么事！这就是餐饮业的客人，因此，不要以为危机不会发生在熟客身上。这是从上述事件中必须认识的很重要的一点。

从一开始，餐馆就没有过错，厨房并没有换掉客人的老鼠斑，是客人冤枉了餐馆，错在客人，这是第一错；客人首先动手打了经理，这是第二错；接着，客人又踢了厨师长，这是第三错。因此，这件事纯粹是客人酒后无理取闹。按理说，餐馆为了维持正常的经营秩序，可以报警，让警察把这些人请到派出所调查处理，将打人者绳之以法。但是，餐馆没有这样做，而是打不还手，骂不还口，坚持以优质的服务、以谅解的善意去感化客人。即使警察已经到了门口，也仍然以最大的耐性自主控制住局面，尽量避免警察出面，给闹事的客人有下台的台



阶，因为警察一露脸，矛盾便难有转机。酒楼先后道歉、换鱼、免去餐费，一切都是为了维护餐馆的声誉（这是无价的无形资产），为了留住长期的大客和熟客（这同样是无形资产），宁愿以局部的损失换取长远的利益。毕竟类似的客人只是极少数。你看，洪哥不是转回头结账，第二天主动道歉了吗？这就是优质服务的魅力。

我们注意到，总经理在请厨师长去见洪哥的时候，还特别吩咐他不要解释，这也是必须注意的。遇到上述情况，客人已经有几分醉意，加上是在他的朋友面前，很难令他接受餐馆的解释，解释的作用是很微小的，弄不好还会越解释客人越激动。

餐馆在整个事件中，始终能成功地把客人控制在房间内，这是很重要的处理方式之一。如果让他跑到大厅大喊大叫，势必在众多的食客中造成不良的影响。刚进来还没有落座的客人可能会畏惧而离去，用餐的客人很可能会因此对餐馆的诚信度产生怀疑；因此而误会餐馆的经营秩序混乱而产生以后都不要来此消费的念头；甚至产生羊群效应，让一些有不良思维的食客产生餐馆软弱可欺，以后可以抓机会敲诈的念头。可见，即使不是在房间内，遇到类似问题，也应有尽量缩小影响范围的意识，把客人礼貌地请到办公室去协商。

综上所述可见，克制、控制、得理也让人、给客人下台的台阶，是化解危机的很基本的技能。





2. 你收开瓶费违法

实例：

故事发生在某城市一家四星级宾馆的餐厅里。大年三十的傍晚，时钟已接近5点了，餐厅里里外外一片繁忙，服务员们都紧张地接待着第一轮前来吃团年饭的客人，服务员们在餐厅里几乎是小跑。

小张负责的观涛轩房间陆陆续续地走进了七八个客人。小张以职业的眼光关注着每一个进来的客人手上提着的物品，以指导客人把东西放置得有条理，方便他们保管好自己的财物；另外，他也同时注意着客人有没有自带酒水。因为公司规定，春节期间一律谢绝客人自带酒水，如果坚持自带的，要酌情收取每瓶30元的开瓶费。他眼尖，很快就发现女主人提着的塑料袋子里有两瓶酒。待客人落座后，他更是密切观察着女主人的动静，终于，他看见女主人把两瓶酒拿到了桌面上。于是，他走到她身旁，轻声问道：“请问靓姨，这两瓶酒是否需要开呢？”女主人有点不耐烦，觉得服务员问得有点多余，反问道：“带两瓶酒过来，不开，我们团年饭喝什么呀？”小张继续很有礼貌地说：“不知靓姨有没有看到本餐厅门口贴着的告示呢？”那女主人一脸愕然：“什么告示？”小张指了指墙上的一张贴纸说：“内容跟这张相同。”

那女人和旁边的几个客人的视线都集中到了这张贴纸上。只见上面的标题醒目地写着：“温馨提示：根据《中国旅游饭店行业规定》，本餐厅在春节期间谢绝自带酒水，如客人坚持自带，需收取开瓶费每瓶30元。”贴纸的下方有几行小字：“《中国旅游饭店行业规定》：饭店可以谢绝客人自带酒水和食品进入餐厅、酒吧、舞厅等场所享用，但应当将谢绝的告示设置于有关场所的显著位置。”

看完贴纸后，几个客人几乎是异口同声地嚷起来：“有没有搞错？你们有没有看报纸呀，北京已经对一桩开瓶费官司做出了判决，酒店要退还100元开瓶费。”

小张仍然保持着笑容，不卑不亢地解释说：“很抱歉，我们只是按照我们的行业规定去办事，还请多多谅解！”