



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

19

唯高餐饮
经典书库

餐馆 楼面管理

CAN GUAN
LOU MIAN GUAN LI

唯 高◎主编

- 楼面主管在餐厅服务中直接起着组织、带头、督导、协调的作用，是餐厅服务舞台上的主心骨、现场指挥官。
- 找到一个优秀的楼面主管，餐馆就等于已经成功了一半。
- 现代餐饮业的成功80%在于楼面管理。

中国物资出版社



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

19

唯高餐饮
经典书库

餐馆 楼面管理

CAN GUAN
LOU MIAN GUAN LI

NL1029/U4601/6

- 楼面主管在餐厅服务中直接起着组织、带头、督导、协调的作用，是餐厅服务舞台上的主心骨、现场指挥官。
- 找到一个优秀的楼面主管，餐馆就等于已经成功了一半。
- 现代餐饮业的成功80%在于楼面管理。

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐馆楼面管理/唯高主编. —北京: 中国物资出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5047-3099-2

I. 餐… II. 唯… III. 餐厅—商业管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 080892 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: 14.75 字数: 276 千字

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3099-2/F · 1221

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，是他们对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



一般大的餐馆，都有楼面主管。楼面主管是使优良的服务得以贯穿餐厅服务全过程的关键人物，在整个餐厅服务中直接起着组织、带头、督导、协调作用，是餐厅服务舞台上的主心骨、现场指挥者。在成功的餐馆里，楼面主管的这些作用都能得到体现。

因此，找到一个优秀的楼面主管，餐馆就等于已经成功了一半。有统计表明：现代餐饮业的成功 80% 在于楼面管理。

楼面主管是餐馆日常业务的直接责任人。他不仅要对自己的工作负责，而且还必须对下属员工的工作负责。他既是员工的代表，也是管理部门的代表，是管理部门与员工之间的联系桥梁。楼面主管需要同各方面人士打交道，如顾客、员工、同级楼面主管、上级管理人员，楼面主管需要对他们负责任。

作为餐馆楼面主管，最重要的工作应该是指令和协调，这是餐馆中高层管理运作的基石。他必须对本班工作的业绩负责；必须对餐馆的各种餐具、用品、资金、信息进行管理；必须对部下进行领导、指挥，最重要的是要 100% 地发挥部下的能力与积极性；必须能够解决问题，尤其是突发性事件及影响餐馆服务的各种障碍；必须对各种事物进行准确判断，包括员工的心态、顾客的需要、餐饮经营和服务的发展趋势，判断的准确性越高越好。

餐馆服务工作是一项与顾客联络感情的工作，楼面主管用自己情真意切的服务，让客人得到满意，可使新顾客变成老顾客，小生意变成大生

意，扩大餐馆知名度，赢得无数客源。

以楼面主管为代表的管理人员的形象，直接关系到餐馆服务质量的好坏。客人总是把一个人，尤其是管理人员态度的好坏，与整个餐馆的服务和管理联系起来，然后自觉不自觉地进行宣传。因此，楼面主管便成为了餐馆形象的标志。

高效率的服务队伍以富有凝聚力为首要特征。每位服务人员的优质行为 and 出色表现，都离不开和谐、团结的集体。只有整个服务队伍都出色地完成了工作，才能有效提高顾客的满意程度和顾客的回头率。因此，楼面主管应该致力于营造使餐馆高效运作的员工队伍，这一环节往往比员工队伍的招聘环节更为重要。

楼面主管的业务工作，很大程度上也就是与“人”打交道的工作。他处于餐馆人际关系网的中央，即位于餐馆和顾客、老板（上司）和员工（下属）之间，是餐馆人际关系中的纽带。各项事务处理是否得当，直接关系到自身的工作效率和餐馆效益。

楼面主管以上的职能和责任，决定了他必定在餐馆基层管理中处于核心地位。因此，楼面主管是一个令人向往的职位，每一位有志者，尤其是有志于餐饮行业的人，都渴望能够做一名优秀的楼面主管，开创成功的人生。

然而，餐饮业从来就不乏失败者，每一天因为管理不善而关门的餐馆并不在少数。餐饮管理的学问同样深奥，楼面主管任重道远，需要应对巨大的挑战。这也引起了不少人的困惑：怎样才能做好楼面主管呢？

这也就是本书的主题。全书共十二章，各章按照楼面管理的全盘相互呼应，层层递进，广度与深度相结合，横向与纵向相联系，力图让读者轻松而又高效地抓住做好楼面主管的真谛。

第一章全面介绍楼面主管在餐馆前台经营管理中的职责，使读者对楼面主管的中心地位首先有一个理性的认识；第二章介绍作为成功的楼面主管需要面临的挑战；第三章论述楼面主管必备的各种素质，为读者明确提高综合素质的内容和方向；第四章至第十一章分别就仪表礼节、配置工作岗位、服务质量控制、服务顾客、协调上下关系、财务管理、卫生安全、处理突发事件等方方面面的实用方法和技巧展开论述，范围周全，可操作性强，力图能为读者提供丝丝入扣的行动指南；第十二章介绍楼面主管如何向高层管理者发展，将主体深化，促进读者的能力水平再上新台阶。

总之，通读了全篇之后，你会发现要成为一名精明的楼面主管并不

难，就算是平凡的你也一样可以做到。

愿《餐馆楼面管理》为读者朋友们展开一条通向成功的阶梯，愿我们都能体验到成功带来的喜悦。

唯 高
2009 年 2 月

前
言



目 录



第一章 楼面主管是前台运作中心

- 3 一、楼面主管是日常业务的直接责任人
- 5 二、楼面主管是中高层管理运作的基石
- 8 三、楼面主管是笼络顾客感情的代言人
- 11 四、楼面主管是餐馆形象的标志
- 13 五、楼面主管是凝聚员工队伍的关键
- 14 六、楼面主管是人际关系的纽带

第二章 做成功的楼面主管并不容易

- 19 一、严峻的环境：从来不乏失败者
- 21 二、铁的事实：成功在于楼面管理
- 27 三、社会发展对楼面管理的要求日新月异
- 29 四、楼面主管必须不断争取素质优势
- 32 五、小节尤其不能疏忽
- 33 六、没有犯错误的余地

第三章 楼面主管必备的素质

- 37 一、以深厚的涵养应付餐馆中繁杂的事务
- 38 二、以发挥员工的才能带动整体发展
- 40 三、以得体的言行博得老板信任

- 42 四、以良好的大局观统筹管理
- 47 五、以敏锐的洞察力了解顾客心理
- 49 六、以良好的沟通能力创造和谐

第四章 仪表礼节是楼面主管真正的名片

- 55 一、首先从微笑服务开始
- 56 二、礼貌礼节的实施原则
- 58 三、礼貌修养的具体要求
- 63 四、用得体的礼貌用语温暖人心
- 66 五、谨慎避开餐饮服务的禁忌
- 67 六、说话前要多为顾客着想
- 71 七、善于倾听

第五章 建立高效运作的服务班子

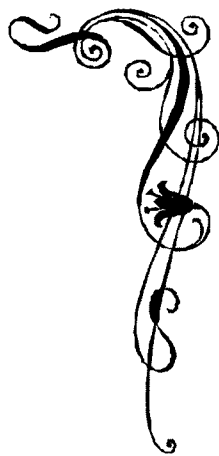
- 75 一、了解各岗位职责是合理分工的前提
- 82 二、综合考虑影响人员组织的各种因素
- 84 三、编制岗位责任书和标准服务规范
- 86 四、制定实用的劳力安排指南
- 87 五、采用创造性的工作日程安排技术
- 91 六、餐馆有效运营应遵循的几个原则

第六章 进行全面有效的控制

- 97 一、质量的总体控制
- 100 二、餐厅用品的使用控制不可忽视
- 105 三、中餐服务流程的有效控制
- 114 四、西餐服务流程的有效控制

第七章 顾客满意是楼面主管的最高目标

- 129 一、学会应对不同顾客的技巧
- 132 二、培养明星服务员
- 133 三、特殊情况特殊处理
- 136 四、积极主动地适应顾客需要
- 138 五、投顾客所好提供优质服



第八章 做好上层与员工的“中间人”

- 143 一、以“人”为中心的工作
- 143 二、知人善任的秘诀
- 145 三、管理员工的各方面内容
- 154 四、正确处理上下级之间的矛盾
- 156 五、辅佐上司就是获得权限
- 157 六、与上司交换工作目标
- 158 七、替上司代行职责时的心理准备

第九章 精打细算，掌握楼面账务

- 161 一、餐馆的财务管理
- 162 二、餐饮账单的管理
- 165 三、楼面主管与会计、出纳的沟通
- 170 四、餐饮出售环节的管理
- 171 五、利润的日常管理
- 174 六、如何应对税务机关

第十章 严格维护楼面环境卫生与安全

- 181 一、环境卫生是吸引顾客的前提
- 182 二、全面实施餐饮卫生的整体计划
- 186 三、防“家贼”、外盗的各种措施
- 188 四、防意外的各种措施
- 189 五、防火的各种措施

第十一章 应对突发事件的技巧

- 195 一、当客人订了餐但超过时间还未到达时
- 195 二、当客人自带食品或酒水时
- 195 三、当客人反映某种菜肴不熟时
- 195 四、当主管带厨师外出制作食品时
- 196 五、当发现食品原材料变质或不卫生时
- 196 六、当客人带有儿童时
- 197 七、当客人在餐厅喝醉酒时
- 197 八、当客人反映账单不对时

- 197 九、当客人要求现场表演制作工艺时
- 198 十、当原材料突然短缺时
- 198 十一、当突然停水停电时
- 199 十二、当汤菜撒在客人身上时
- 199 十三、当客人损坏了餐厅物品时
- 199 十四、当客人主动赠送礼品或小费时
- 199 十五、当发现未付账的客人已经离开餐厅时
- 199 十六、当出现客人同时争坐一张台时
- 200 十七、当品种加价、客人不愿付增加款项时
- 200 十八、当客人询问餐厅业务范围以外的事时
- 200 十九、当客人点菜过多提出不要时
- 201 二十、当客人因候餐时间过长产生意见时
- 201 二十一、当客人点菜后又因急事不要时
- 201 二十二、当客人要向自己敬酒时
- 201 二十三、当客人反映菜凉了时
- 202 二十四、当客人提出菜肴变质时
- 202 二十五、当餐后客人投诉服务员态度欠佳时

第十二章 向高层管理者发展

- 205 一、培养不断更新的经营理念
- 207 二、管理行为的自我改进
- 210 三、提高解决问题的能力
- 211 四、提高向上司提建议的水平争取重视
- 212 五、随时了解未来发展趋势

216 后记

第一章

楼面主管是前台运作中心



千金易得，一将难求——楼面主管在餐馆经营中的价值的真实写照。

一、楼面主管是日常业务的直接责任人

楼面主管的重要作用，首先体现在：在一家餐馆中，楼面主管是餐馆日常业务的直接责任人。他不仅要对自己的工作负责，而且还必须对下属员工的工作负责。考核楼面主管要根据他完成分配工作的好坏来进行。

由于楼面主管本人既要与员工一起工作，又要通过他们去完成任务，因此他必须对员工的行为负责。如果员工干得好，楼面主管的前程也会好；如果员工干得差，楼面主管就必须对他们的失败负责。对员工的行为负责是管理人员最明确、最重要的责任之一。

作为一名楼面主管，既是员工的代表，也是管理部门的代表，是管理部门与员工之间的联系桥梁。楼面主管需要同各方面的人士打交道，如顾客、员工、同级楼面主管、上级管理人员，楼面主管需要对他们负责任。

（一）对上司或业主负责

你在行使楼面主管的职责时要对你自己的上司负责。这个人可能会影响你的晋升。另外，你还必须对上级表示出尊重并接受上级分派的合理任务。

只要想想你希望你的下属如何对待你就行了，实际上这也是一条待人的准则，即你要求下属怎样待你，你也应怎样对待自己的上司。

另外，你的一切行动都应该以帮助上司和餐馆实现确定的目标为出发点，因此，如果你能做到在预算限度和公司的政策范围内进行经营管理，能交出上级所需的记录和报表，能遵守各种制度和规程，你也就做到了对上级负责这一条。

由于楼面主管在推行上级的计划和步骤中起着十分重要的作用，这就需要做到与上级更加密切地配合。俗话说：“假如你不能帮助消除障碍，那么你本身就是一个障碍。”作为楼面主管应该时常记住这一点。

倘若楼面主管自己阻碍变革，对改进工作的种种措施抱抵触情绪或持一种不配合的态度，就没有尽到对上司的责任。

对上司负责的具体要求是：

- （1）达到质量标准。
- （2）在经营服务过程中达到企业的经营目标。
- （3）保存记录。

(4) 按时写报告。

(二) 对其他楼面主管的责任

(1) 帮助协调各班组之间的工作。

(2) 介绍自己的经验。

(三) 对员工的责任

作为楼面主管你应该认识到你对下属的责任。

(1) 提供安全的工作环境。

(2) 充分代表员工，向上层管理部门反映员工的想法。

(3) 在作出与员工有关的一切决定时保持一致和公平。

(4) 为优秀员工提供晋升的机会。

从人际角度出发，楼面主管应该把员工看成是有着不同背景、不同态度和要求的独立的人。你若能做到这一点，你就是在帮助餐馆、员工，同时也是在帮助你自己。

楼面主管还应向员工提供职业培训的机会，其中包括工作岗位介绍、培训和个人评估。

如果楼面主管只想保住自己而阻止员工的发展，那就不但表明你不关心员工，而且也表明你對自己与餐馆的关系缺乏正确的认识。

(四) 对客人的责任

(1) 提供优质的服务。

(2) 让顾客在舒适的环境中消费。

要想实现餐馆的目标，我们就必须向客人提供保质保量的食品和服务。餐馆在开始确立目标时就要把客人对这些要求的想法考虑进去。

楼面主管必须站在客人的角度来看待餐馆的经营管理和服务工作，这里需要思考一个问题，即“假如我是客人，我会喜欢什么样的产品和服务呢？”如果你能回答这个问题，并有意改进自己的工作，你就是在为客人尽责。

(五) 对餐馆负责

楼面主管经过努力，职务会提升上来，这常常得益于别人的经验和有效的帮助。因此，每个楼面主管都必须适时回报一些给别人。当然首先要从帮助改进本餐馆着手，然后如有条件则可参加行业协会，外出深造，甚

至可以参加别的地区举办的培训活动。

一个好的楼面主管，应懂得他必须以各种合情合理的方式为餐馆提供帮助。

(六)对公众负责

尽管客人只是外界公众的一部分，但我们必须强调，楼面主管在一切公私事务中都要遵守有关的法律和规定。

对有关公众利益的法律和规定，楼面主管不仅要做到在字面上懂，而且还要理解它们的精神实质和出发点。他们应该懂得，个人、行业和社会所关心的问题会对他们的工作成效带来影响。

(七)对自己负责

楼面主管还要对自己有责任。当他们知道自己的工作干得十分出色时，他们中间的绝大多数人都会有一种舒畅感。当他们学到知识、做出贡献，并能帮助别人时，他们也会感到自豪。

每一个楼面主管应该有自己的从业计划，必须制定必要的策略去实现短期的和长期的职业目标，并保证能沿着正确的轨道去实现这些目标。

二、楼面主管是中高层管理运作的基石

作为餐馆楼面主管，最重要的工作应该是指令和协调，这是餐馆中高层管理运作的基石。

具体体现在以下方面：

(1) 楼面主管作为餐馆经营中班组员工的负责人，必须对本班工作的业绩负责。

(2) 楼面主管必须对餐馆的各种餐具、用品、资金、信息进行管理。

(3) 楼面主管必须对部下进行领导、指挥，最重要的是要100%地发挥出部下的能力与积极性。

(4) 楼面主管必须能够解决问题，尤其是突发性事件及影响餐馆服务的各种障碍。

(5) 楼面主管必须对各种事物进行准确判断，包括员工的心态、顾客的需要、餐饮经营和服务的发展趋势，判断的准确性越高越好。

楼面主管作为基层管理者，为完成以上工作，必须有效地行使以下管理的功能。