

# 餐饮管理案例

编制：\_\_\_\_\_

单位：\_\_\_\_\_

部门：\_\_\_\_\_

审核：\_\_\_\_\_

## 案例一 优秀员工带给客人好的感觉

中都饭店领导：

我是贵店一名忠实的客户。由于工作关系，经常要到郁金香自助餐厅就餐，在这里，我感受到了贵店员工热情周到的“金牌”服务，和心贴心的交流，仿佛看到中都腾飞的明天……

在这里，我要特别提出餐厅李丹小姐，更是出类拔萃。由于感受颇多，下面我就列举其中二三事，希望饭店予以表扬，略表吾心意。

一进饭店首先就看到她大老远的就笑脸相迎，把顾客在工作中的烦恼早赶的无影无踪。刚一座下，一碗热气腾腾的手工面已端到面前，这个同志热情周到，聪灵上进，很能掌握客人的喜好，主动推荐新品菜和客人爱吃的饭菜。经过一、二次的相处，她能很快记住客人的姓名，主动打招呼。每次吃完饭，她都能主动与三楼包间联系，掌握领导在包间用餐的情况，及时通知我们，让我们既能安心休息，又不误工作，使我们几个司机很感动，也感觉很亲切。最难忘的是三月份的一天下大雨，晚上雨停了，而第二天我所要接待重要领导，我就趁等着送客人的间隙赶紧把车打扫干净，这时，西餐厅李丹同志主动拎来了一桶水，又拿来布帮我擦车，就这样在客人上车之前把车打扫的干干净净，使我既顺利又舒心的完成了工作，让我们又真真切切的领会到了“到了中都，就到了家”的感觉……

评析：处处留心，主动问候，在服务中始终秉承“以客为先”的理念，设身处地为客户着想，分析客户心理。细微之处见用心，正是工作中的许多个细节的不断积累，让我们定制化亲情服务项目得到了

落实，把服务做在客人未开口之前，让客人感受到中都人服务的真挚。

请问如何才能有或达到或塑造出优秀员工的状态？

## 案例二 不能让客人尴尬

当一名客人提出付款结帐并出示长城卡买单时，帐台收银员接过客人的卡一看，发现卡面编号上的最后一个数字像是被什么东西刮过，已模糊不清。收银员向客人询问是怎么回事，客人解释说是前几天掉在地上，不小心踩了一下，捡起来看时，已经磨损。针对这种情况，收银员完全可以说，卡号已看不清，无法使用，请改用现金付款。但从客人的神色中看出客人可能没有携带足够的现金，如果拒绝刷卡，客人虽然可以请他同来的朋友结帐，但这会使客人感到尴尬，而这次消费也将会成为他一次很不愉快的经历。

请问你将如何处理这种情况？

可能的方法：这位收银员帮客人仔细查询、辨别，还打电话到银行核对，终于查出了最后一位数字，顺利地为客人办好了所有刷卡的手续。客人脸上露出了赞许、满意的的笑容。

评析：

作为酒店的员工，首先应该想到的是“宾客至上”，必须树立起“消费者第一”的服务理念和服务意识。本案例中的这名普通的收银员在工作中能急客人所急，认真、耐心地帮助客人处理好账务的问题，在为宾客服务的过程中，向宾客奉献的是一颗爱心，一种充满热情、亲切的感情，给人以“宾至如归”之感和美的享受，在赢得客人满意

的同时，较好地维护了酒店和自己的形象。

### 案例三 一种菜单分析会

威海丽园大酒店在开业之初曾以全市“5个第一”而闻名，诸如，第一个在大厅安装感应自动门，第一个在楼前及屋顶亮起五彩缤纷的霓虹灯，第一个采用泛光灯装置等。不久，“丽园”成为韩国商人的“商场酒店”，被全国旅游界视为一绝，几年来客房出租率经常保持在100%，同样被视为涉外酒店的一大奇迹。

“丽园”的尝试是大胆的。实践证明是成功的，其成功不仅仅在于采取了一条经营“怪”路子，而且还在于卓有成效的管理。

餐饮不是“丽园”的强项，却同样受到领导极大的关注。大酒店刘总经常与餐饮部几位主要负责入聚在一起研究菜肴的供应情况。

9月底的一个上午，在刘总的办公室里正开着一个小型会议，与会者除了刘总和总办主任外，还有餐饮部经理、厨师长和两位主管，每人手里拿着一份最近两个月的菜肴销售状况分析表。表的左面是近阶段菜单上的1种菜肴名称，最上面一行是日期，并注明星期几，每个星期结束有个“小计”，表内主体部分是每种菜肴的销售量，表的最右面是每天平均销售量。

“从本表可以看出，我们最近才推出的清炒西葫芦销售情况呈上升趋势。8月份从第一个星期的180份一直稳步上升，到第四个星期为270份，我认为在考虑新菜单的时候仍应保留此菜。”一位主管首先坦陈自己的看法。

时间：XX年XX月XX日

“我同意。另外，我认为肉丸子砂锅也应该保留。一则，这是我们的看家菜，已有相当的名声；另一方面从销售情况看，每天的销售量始终保持在190份上下，变动范围在40份之内。这说明我们的客人喜欢这道菜。”厨师长接着发言。

“红煨羊肉的销售状况看上去波动较大，但如果仔细分析一下的话，内中有一定的规律，每周星期六和星期日它的销售量激增，在其余日子则情况平平。因此这道菜有保留的价值，但在用料方面须作调整，星期六和星期日两天多准备一些原料，以满足需求。”餐饮部经理谈了自己的意见。

他们对每道菜进行了认真细致的分析，把销售情况呈明显下降趋势的以及近阶段内一直居低不上的4道菜删去，餐饮部经理和厨师长提议试销葱爆腰花和蚝油牛肚等6道菜。获得一致赞同。

#### [评析]

在当今的旅游酒店，菜单经常要更换。更换菜单中某些菜肴既是为使常客产生一种常来常新的良好感觉，又可促进餐厅的销售额，提高整个酒店的经济效益。

更换菜单不能随心所欲。威海丽园大酒店对菜肴销售情况进行分析后决定取舍，这是一种科学的办法，现已为广大酒店采用。本例中决定保留清炒西葫芦和肉丸子砂锅显然有极大的说服力，对红煨羊肉的处理意见也很有道理。去掉若干菜后又时补充品种，以保证客人有充分的选择余地。这符合站在客人立场上设计产品的服务营销原理。假如菜单上仅开列十分有限的若干菜肴，其结果只有两种：要么把客

人“轰”走，要么是硬逼客人接受酒店卖方的推销，这种做法是很不可取，会使客人产生逆反心理。

决定菜单的内容还有一些依据：一是原料的可供性，尤其是时鲜蔬菜和水果。尽管现在采取暖房技术之后，几乎一年四季都可买到各种蔬菜和水果，有时还可以空运，然而这样做毕竟会提高菜肴成本，影响销售量。二是本店的技术力量。如果酒店新到几位粤菜厨师，菜单极有可能全作大幅度变动；反之，原先掌勺的厨师如果因故离开，很可能菜单上有几种菜暂时取消。三是市场需求的变化。例如某地举行一次为期一周的贸易洽谈会。客人中一大半来自四川，当地的酒店应临时更换菜单，增添一些有浓郁川味的菜肴。其他依据还有地方特色、本店传统菜肴、原料价格的突然起落、花色品种以及汤、菜、点心的搭配和比例等。总之，菜单必须及时分析，及时进行调整与补充。

#### 案例四 专程参

##### 观厨房

黄海之滨青岛市的夏天真可爱，蔚蓝色的天空，蔚蓝色的大海，各地游客自然蜂拥而至了。

8月上旬，东方酒店餐饮部办公室来了3位客人。带头的是个中年人，另两位是30岁上下的青年人。酒店餐饮部董经理请客人坐下后便询问来意。原来2位客人来自东北的某大酒店，带头的索先生是酒店餐饮部经理，他们一直仰慕青岛东方酒店的厨房卫生管理，这次总经理特派他们3人专程前来参观学习。东方酒店颜经理同意陪他们

时间：XX年XX月XX日

占厨房看看，并答应找几个人开个小型座谈会，回答客人的问题。

3位客人在董经理的带领下来到厨房。果然名不虚传，只见制作中餐、西点等各种食品的专用间相互隔离，但又互相衔接；厨房高度达5.2米；墙壁全部采用防水，防毒、不渗不漏、便于清洗的瓷瓦、瓷砖等建材装修；屋顶是铝制天花板，平整光亮，无缝隙，不凝水；厨房地面由红色地砖铺就，一无积水，二无黑斑，三无油垢；防虫、防尘、防蝇、防腐、防鼠等卫生设施一应俱全；各种餐具、茶具、酒具的数量均至少有接待人数的3倍。3位客人连声称赞，他们在厨房拍了许多张照片，画下了平面布置图，在记事本上写下了很多东西。

3人在参观厨房过程中突然在一个加工间的墙前停住了脚步。原来那儿张贴着一份卫生管理制度，上面有厨房工作人员的个人卫生要求、各食品加工间的卫生管理要求、原材料的选购验收和加工制作过程的卫生管理要求、成品和半成品的存放规定等详细内容。东北客人频频点头称是。

“我们还是‘五定’制度，即定人、定点、定岗、定时、定责任区；有‘四隔离’制度，即生熟隔离、鱼肉隔离、成品与半成品隔离、食物与杂物隔离；个人卫生要求‘四勤’，即勤洗澡、勤洗手、勤剪指甲、勤换工作服；餐具有‘四过关’制度，即洗、刷、冲，消毒。我们的厨房环境卫生实行责任区包干负责制，夜厨每天负责天花板、灯罩和排气扇等高处和其他卫生死角的清洁。甚至连保鲜纸的应用都有十分详细的规定。”董

经理不无自豪地介绍道。三位客人不时啧啧叫好。

[评析]

酒店客人一般不会走到厨房里去，因此有些酒店领导对待厨房管理的要求就没有餐厅管理那么严格。这种观念当然是十分片面的。

客人尽管不去厨房，但客人在酒店里用餐，他们的健康乃至生命都与厨房管理的水准有密切的关系，厨房管理的重点应该是清洁卫生。青岛东方酒店最难能可贵之处是他们滴水不漏的制度，它有3个特点：“严”，“细”和“明”。他们制度之“严”在于卫生考核和奖惩相结合，凡发现不按食品卫生操作要求的人员或不清洁的现象，得立即停止工作并进行整改，还要扣罚班组奖金。餐饮部全体人员每年至少检查一次身体并进行一次食品卫生法及卫生管理制度的考试，凡不合格者即令其下岗或下岗培训，或调离岗位，或予以劝退。制度之“细”在于所有制度都有具体规定，连“加工海产品所用过的器具及加工人员的双手都必须及时用1%食醋洗刷消毒5分钟”，都写得明明白白，细致程度可见一斑。制度之“明”则在于检查落实，责任明确，班组包片，个人包件，部门每月考核。厨房内每个人对自己的卫生责任了如指掌，对他人的职责范围同样一清二楚，这样就不会再有卫生死角了。

由于东方酒店厨房抓得紧，因此先后获得了“全国卫生城市检查优胜单位”、“山东省食品卫生达标先进单位”等称号。

## 案例五 餐厅里的摊派

在北京某四星级酒店的餐厅里，实习生小耿与酒店的两名服务员一起值台。由于三人共同值台，有一张台的客人就餐完毕走了，三个服务员都以为别人给结了账，结果跑了账，共计100多元。三个服务员都强调去干这干那，所以这个区空了台，让客人钻了空子。跑了账，三个人都很着急，怎么办？领班看着三个姑娘愁眉苦脸的样子，大发善心，当即决定将跑单的100多元钱平摊到其它的许多桌客人的账上，把这跑单的100多元账摆平了。并告诉三个人，以后谁也别提这事了。小耿原想自己掏钱补上，可是领班这么一摊派，又不敢往外拿钱了，但事过以后，小耿想起此事心中就内疚，从此后她在服务中，小心谨慎，再也没有发生跑账。

[评析]

一、在餐厅接待服务中结账方式普遍为先就餐后付款。这种结账方式，是容易发生跑账的，跑了账，是很让人头痛的事情，会给餐厅造成经济损失，服务员个人也要受罚，因此应采取措施避免跑账。

二、本案例中造成跑账的原因是，由于几位服务员共同值台几个服务区域，分工不明确，相互间工作脱节，都误以为其他服务员为客人结了账，欠缺沟通，手续不严密，形成空档使客人乘机钻了空子，溜之大吉。这种情况是不应该发生的。正确的做法是，几位服务员共同值台的服务区域应明确每人负责的台位，或将工作流程分解，分段负责接待服务的各段程序，且要勤巡视，勤沟通，便可预防跑账。

三、由于工作失误造成跑账事故的处理方法应是：

(一) 当事服务员尽力提供逃账人的线索，想法追回餐费款项。

)若客人离店,无线索可能追查,就应将所造成的经济损失由当事服务员承担,不能让酒店利益受损。

(三)班后,要与当事服务员认真查找造成跑账的原因,并针对工作中的漏洞制定有效措施,预防此类事故的发生;并以此事故为教训,教育其它服务员提高责任心,防止跑账事故的发生。

四、此案例中领班将逃账的餐费强行掉派到其他客人身上的做法是十分错误的,也是很危险的。

首先,由于服务员工作失误而造成经济损失,理应由服务员自己承担,任何人都没有权力将逃账款硬让其他客人承担。若让其他客人承担逃帐的损失,就是有意坑害客人,是一种故意侵害消费者利益的行为,是违反法律要求的,是十分错误的行为。

其次,将逃账的款项强加于其他客人,一旦客人发现,定会激怒客人,引起投诉,其结果必然使客人对酒店,对服务员失去信任,而会失去大批客源。因此,将逃账款项强行掉派于其他客人身上,是破坏酒店信誉的恶劣行为。

再次,这种摊派做法,掩盖错误,会助长服务员投机取巧的不良思想,这位领班对服务员进行误导,是十分愚蠢的作法。因为掩盖一次,偶尔会瞒过客人,若再行此技,就必然让客人发觉,那时性质就严重了。而且,掩盖错误,只能欺骗一时,并不能杜绝此类事故的发生,服务员没能从思想上认清事故的发生原因与危害,是不会改善工作的,所以领班是误人子弟,且为餐厅工作故设障碍,这种处理问题的方法是绝对不能允许的。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/028112107040006102>