

餐饮用人管理必读



★ ★ ★ ★ ★
餐 馆

管 人
36 招

曾郁娟◎著

激发餐饮业人士的创意
和灵感、协助餐饮业人
士成功与成长。

CANGUAN
GUANREN SANSHILIU ZHAO

-39-

唯高餐饮
经典书库

一套专为餐馆酒楼老板、各级主管和从业人员策划的
前瞻性、实用性和专业性丛书，每一本都能提供新理念、新方法和新技能。

中国餐饮业老板、主管和从业人员的思想库和工具库

江苏美术出版社

曾郁娟◎著

★餐 馆 管 人 36招

餐饮用人管理必读



-39-

唯高餐饮
经典书库

CANGUAN
GUANREN SANSHILIU ZHAO

中国餐饮业老板、主管和从业人员的思想库和工具库

江苏美术出版社

图书在版编目(CIP)数据

餐馆管人36招/曾郁娟著. —南京:江苏美术出版社,
2012.7

(凤凰千高原餐饮业经营管理书库)

ISBN 978-7-5344-4814-0

I. ①餐… II. ①曾… III. ①餐馆-商业管理-人事
管理 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第147561号

出品人 周海歌

责任编辑 曹昌虹

朱一希

封面设计 李顺辉

责任监印 朱晓燕

书 名 餐馆管人36招

著 者 曾郁娟

出版发行 凤凰出版传媒集团(南京市湖南路1号A楼 邮编:210009)

凤凰出版传媒股份有限公司

江苏美术出版社(南京市中央路165号 邮编:210009)

北京凤凰千高原文化传播有限公司

集团网址 <http://www.ppm.cn>

出版社网址 <http://www.jsmscbs.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市华丰印刷厂

开 本 710×1000 1/16

印 张 18.25

版 次 2012年10月第1版 2012年10月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5344-4814-0

定 价 29.80元

营销部电话 010-64215835 64216532

江苏美术出版社图书凡印装错误可向承印厂调换 电话:010-64216532

总序

乘改革开放的快车，经历了风风雨雨，现今的中国餐饮业已成为市场化程度最高、竞争最充分、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。只有经营过餐饮业的人才更明白，日进万金其实不是神话，而是完全能够实现的事实。但是，面对新开的餐馆越来越多，赔钱的餐馆也日见增多的残酷现实，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都没有淡季，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两袖清风的下岗职工，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，但有关开办、经营餐馆的书籍却不多，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，与凤凰出版传媒集团北京凤凰千高原文化传播有限公司、香港唯高餐饮经营管理策划公司联合策划、出版了《凤凰千高原餐饮业经营管理书库》系列丛书，填补了这方面的缺陷。它将推动中国餐饮业的发展，帮助了众多餐饮业老板和从业人员圆其创业梦与发财梦。

《凤凰千高原餐饮业经营管理书库》的作者们；既有资深的餐饮业老板、总经理、高层主管、培训人员，也有专家、教授、作家、记者、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，搜集了大量的第一手资料，并认真研究了許多餐饮业的理论知识。这些书，是他们为餐饮业创造的宝贵财富。

本系列丛书已列入计划的选题达数十种，涵盖的范围广，涉及到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、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。本丛书力求在创作理念上与时代同步，并有一定的超前性。因此，它对餐馆的投资者、经营管理人员、从业人员有一定的指导意义。

我们深信，《凤凰千高原餐饮业经营管理书库》一定会成为广大读者的良师益友，一定会为从业人员带来美好的“钱景”。

著 者

2012 年 6 月

前言

餐饮企业的竞争最终是人才的竞争。餐馆如何管理人才呢？归根结底是要识别人才、珍惜人才、礼待人才、培养人才，给人才以广阔的用武之地。

作为餐饮企业的管理者，要严于律己，刻苦修炼，不断地完善自身。只有奋而思进，管理者才能变作一块富有魅力的磁石，将八方英才都凝聚于其下，成就一番大业。放眼望去，当今社会成功的餐饮企业与成功的餐饮老板，无一不是在管人方面有其独到之处。

经营餐馆不分大小，人员不在多少，只要善于会聚众人的智能，善用各式各样的人，使人尽其才，事业便有望兴旺发达，管理者和员工便可尽享成功的乐趣。

餐馆经营的成功与失败，与人事管理有相当大的关系。要想使你掌管的餐馆充满活力，避免在人力资源方面遇到捉襟见肘的尴尬，就必须花费心思选好人才、用好人才、留住人才。一个由优秀员工组成的企业，能够抵御任何艰难险阻，使业务蒸蒸日上；如果管人不当，把工作交给不负责任或能力不够的人去做，必然是成事不足，败事有余；在有了得力的人才以后，协调好企业上下的人际关系，培养齐心协力的团队精神，又显得十分重要。一旦企业在人际关系上出现麻烦，同样会损耗企业的元气，消耗管理者的精力，管理者整天忙于应付人事纷争，就不可能有时间和精力管理业务。

身为餐饮企业的管理者，仅有管人的意识和理念远远不够，还必须拥有识人的慧眼、招才的绝招、赢得人心的技巧及调动员工热情和干劲的有效措施。

本书吸取了《孙子兵法》与《三十六计》的智能精华，针对中小型餐饮企业，尤其是私有餐饮企业经营管理的实际情况，总结了一些成功餐饮企业的管人经验和失败餐饮企业的管人教训，归纳出三十六条管人经验，为企业管理者提供了一整套立竿见影的管人实招。

本书既有一般原则，又有具体的实施方法，其中：

餐馆理智使用人才9招：深入细致地探讨了餐饮企业应如何挑选合适的人才以及挑选餐饮人才的标准等。善用人者旺，不善用人者败。一个餐馆能否理智用人，是决定这个餐馆成功与失败的关键。优秀人才是餐饮企业的灵魂。而要想找到真正合适的人才，就得在识人、用人上下工夫。

餐馆智慧管理人才9招：深入地探讨了餐饮业的管人规则和招数，可以有效地启发管理者如何管理员工，如“刚柔并济”、“约法三章”、“不亲不疏”、“杀鸡儆猴”、“扶正祛邪”、“疏而不漏”、“不即不离”、“用人以威”、“藕断丝连”等方法耐人寻味，在管理员工方面有一定实效。

餐馆情感管理员工9招：运用了人类的感情需要和心理需要等原理，对员工进行情感投资，如通过“嘘寒问暖”的方式留住员工的心；通过“用人以信”让下属感受到被重视；通过“论功行赏”让员工获得奖赏和鼓励，从而激发员工更大的积极性等。

餐馆留住人才9招：细致入微地阐述了餐饮企业的管人策略及使用各级各类人才的原则和技巧。

同时，本书也有着着眼于餐饮企业未来发展的远见，是现代餐馆老板选人、用人、管人的不可多得的锦囊。

著 者

2012年6月

目 录

餐馆智慧管理人才9招

第1招 识人后用 餐馆如何找到优秀的人才	3
寻找适合餐馆的优秀人才	4
寻找餐饮人才的标准	4
识别企业人才七法	6
优秀员工的条件	7
如何雇用令人满意的员工	8
管理者在与应聘者面谈、测试时要注意的事项	8
第2招 用人适己 餐馆如何聘用适合自己心意的人	12
管理者先要了解自己	13
只有忠诚是不够的	13
能力与忠诚的取舍	14
不要迷信专家	14
员工流失损失大	15
培养“为我所用”的人才	16
老板要懂得调兵遣将	17
第3招 能人大用 餐馆如何善用本事高强的人	19
高质人才发展对策	20
发挥有成就欲者的才能	20

驾驭业务高手	22
赢得关键人物的合作	22
善用厨房管理人员	23
第4招 因才适用 餐馆如何根据员工的特点用人	25
用人应用其所长	26
避其所短的用人术	27
根据兴趣和气质用人	28
第5招 因事而用 餐馆如何挑选各类管理人员	31
如何选择餐饮职业经理人	32
如何选择餐饮业的厨师	33
如何选用餐饮推销员	34
如何选用采购人员	35
如何选用公关人才	36
各类人员的素质特征	37
第6招 俗人好用 餐馆如何善用竞争力差的人	40
如何任用勤奋但效率低的人	41
如何善用循规蹈矩者	41
不要舍近求远	42
从一般人中发掘人才	42
餐饮业用人的误区	44
第7招 闲人少用 餐馆用人如何避免人浮于事	48
让员工发挥最大效益	49
不要因人设事	49
巧妙的餐馆用人术	50
企业冗员的形成	50
精兵政策的组织结构	52

第8招 疑人可用 餐馆如何任用有“不良记录”的人	54
有开明的管理者，才有出色的下属	55
鼓励下属“犯错”	55
慎重对待下属的辞呈	57
不拘一格提拔人才	57

第9招 奸人不用 餐馆如何避免误用人	59
亲贤臣、远小人	60
如何应对不良行为	60
如何识别奸巧的人	61
不能重用的19种人	61

餐馆智慧管理人才9招

第10招 刚柔并济 餐馆如何正确批评员工的过失	67
不要当众斥责下属	68
不要在冲动时责备下属	69
不要在顾客面前指责员工	70
六分表扬、四分批评	70
不要触犯众怒	71

第11招 约法三章 餐馆如何让员工遵守规章制度	74
制度完善，员工才能专心工作	75
让员工在规定的范围内行事	76
如何拒绝下属不合理的请求	77
餐饮业科学管理五法	78

第12招 不亲不疏 餐馆如何对员工做到一视同仁	82
慎重调解下属之间的分歧	83

对员工不要有个人好恶	83
对待员工一视同仁	84
委决不下也是结论	84
如何处理员工“闹事”	85

第13招 杀鸡儆猴 餐馆如何管理不遵守规定的人

杀鸡儆猴，警戒众人	89
给恃功自傲的人一点颜色	90
把握“稳、准、狠”要领	90
不要对有不满意情绪的员工作一味妥协	91
正确处理下属的“犯上”行为	92
何时该让下属降级	92

第14招 扶正祛邪 餐馆如何树立良好的风气

敢于调教棘手的员工	96
同情弱者	97
创造良好的企业氛围	97

第15招 疏而不漏 餐馆如何做到基于事实处理问题

培养员工不“欺上”的风气	102
不要轻信喜报	103
了解实情后再批示	103
“鲨鱼”：危急的问题	104
“大象”：严重的问题	104
“耗子”：很讨厌的问题	105
“野狼”：不可掉以轻心的问题	105

第16招 不即不离 管理者如何正确处理与员工的私人关系 ...

与下属保持适当的距离	109
言行要注意身份和场合	109

对员工不能有亲疏厚薄之别	110
保持一点神秘感	111
第 17 招 用人以威 餐馆如何树立管理者的权威	113
管理者要有个人威信	114
集权管理也能成功	114
仔细权衡“民主”与“权威”	116
表现权威的 11 条准则	116
别误以比别人高明为威信	117
第 18 招 藕断丝连 餐馆如何应对员工跳槽	119
餐馆人才流失的原因	120
留意员工自立门户的念头	120
餐馆员工跳槽前的信号	121
除了加薪，还有别的高招	122
如何应对员工纷纷离职	122
如何雇用与管理临时工	123
餐饮业留人也有绝招	124
 餐馆智慧管理人才 9 招	
第 19 招 情感投资 餐馆如何让员工找到“家”的感觉	129
让餐馆充满温情	130
增强员工的归属感	130
协调好餐馆内的人际关系	131
不要吝啬对员工家人的赞美	131
关心员工的疾苦	132
让员工感到工作很有趣	132

第20招 嘘寒问暖 餐馆如何留住员工的心	135
引导下属调整心态	136
掌握下属当天的心理状态	137
支持资深的员工	138
重视工作环境的设计	138
第21招 用人以信 餐馆如何让员工感受到被重视	141
要充分相信员工	142
以行动表示信赖员工	142
士为知己者死	143
让员工施展才华	144
第22招 论功行赏 餐馆如何发挥奖励的效用	146
重视对普通员工的奖励	147
奖励解决问题，不奖表面文章	148
奖励承担风险，不奖逃避责任	148
奖励创新，不奖因循守旧	149
奖励实际行动，不奖空头理论	150
奖励高效工作，不奖表面忙碌	151
奖励工作质量，不奖工作数量	151
奖励忠诚企业，不奖朝三暮四	152
第23招 种瓜得瓜 餐馆如何适当支付员工的薪酬	155
当今职业经理的薪酬价值	156
员工与利润密不可分	157
金钱在员工身上的作用	157
支付员工薪酬的秘诀	158
避免员工对加薪不满	158
奖金激励三原则	159

第24招 制造竞争 餐馆如何激发员工的竞争意识	161
加强竞争意识	162
利用“鲑鱼效应”	162
薪资该不该公开	163
不要让员工形成“小圈圈”	164
适当鼓励员工争论	164
引导员工遵守竞争游戏规则	165
第25招 上下同心 餐馆如何调解管理者与员工的矛盾	168
不要忽略员工的不满情绪	169
忌用“自我”管理员工	170
认真解决下属的抱怨	171
团结对自己有意见的员工	172
合理调解各部门的冲突	172
第26招 适当加压 餐馆如何提高员工的危机感	175
让员工有限时间内完成工作	176
消除员工的“自满症”	177
挖掘员工的潜能	178
提高下属的伙伴意识	178
威胁适可而止	179
第27招 点石成金 餐馆如何任用各种有明显缺点的人	181
如何对待自认为无能的员工	182
如何对待猜忌多疑的人	182
如何对待悲观的人	183
如何对待争强好胜的人	183
如何对待工作态度不稳定的人	184
如何对待自以为是的人	184

餐馆智慧管理人才9招

第28招 权力下放 餐馆如何提高员工工作的主动性	189
尽可能给予员工权力	190
有效地分派工作	191
让下属自负其责	192
适当离开餐馆的好处	193
让下属了解实情	193
如何授权	194
餐饮管理者的最高境界	195
第29招 搭配用人 餐馆如何带动员工的集体优势	198
餐馆用人要合理搭配	199
异性搭配,干活不累	200
优化年龄结构	200
善于使用年轻人	201
善于调用年长者	202
第30招 因人而异 餐馆如何分配工作	204
管理者要妥善分派工作	205
注意下达命令的方法	206
让下属掌握接受命令的方法	207
分配工作要因人而异	207
餐馆如何定人定岗	208
第31招 选用专家 餐馆如何聘用各类专家	211
专家型人才不可少	212
如何聘用外来管理者	212
如何选择律师或法律专家	214



如何选择会计师或财务专家	214
如何选择保险代理人	215
如何选择经济管理顾问	216
第 32 招 培养锻炼 餐馆如何增强员工的工作能力	219
热心教导下属的上司受欢迎	220
及早培养接班人	220
让下属观赏一流之作	221
培养不同层次的人才	221
培养下属的人品最重要	222
培养员工优质服务习惯	223
第 33 招 提拔干将 餐馆如何提拔管理人员	227
火车跑得快，全靠车头带	228
如何选拔人才	228
巧妙地提拔人才	229
妒忌心太强的人不能委以大任	229
可以与目光远大的人共谋大事	229
瞻前顾后的人能担重任	230
远离性格急躁的人	230
不要重用偏激的人	230
善于做小事的人不一定能做大事	231
轻易许诺的人不可靠	231
第 34 招 妙炒鱿鱼 餐馆如何解雇不称职的员工	233
解雇有损企业利益的员工	234
不适合者应予淘汰	234
选择有利的时机	235
果断处置不心软	236

第 35 招 推心置腹 餐馆管理者应认真听取员工的意见	238
管理者应重视员工的意见	239
管理者不要自以为是	239
管理者要尊重员工	241
营造良好的沟通氛围	241
及时回复员工的意见	242
 第 36 招 打持久战 餐馆中层主管如何与上司打交道	 244
与上司打交道要一视同仁	245
不要对上司有偏见	245
与上司保持经常性接触	246
不要对上司期望太高	246
向上司学习	247
“冷板凳”常常是自找的	247
学会体谅上司	248