



餐饮业老板、主管
从业人员的工具库



第一次当主管

Diyici Dangzhuguan

主·管·成·长·必·读

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。

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。
想要创造最佳业绩，不可不读！

③

唯高餐饮
经典书库

唯 高◎主编

中国物资出版社



餐饮业老板、主管
从业人员的工具库

餐饮经营与管理



第一次当主管

Diyici Dangzhuguan

主·管·成·长·必·读

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。

3

唯高餐饮
经典书库

唯 高◎主编

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一次当主管/唯高主编. —北京:中国物资出版社,2009.1

ISBN 978-7-5047-2719-0

I. 第… II. 唯… III. 主管—商业服务 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 091238 号

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

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 邮编: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:15.75 字数:298 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-5047-2719-0/F·1128

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)

餐飲經典揚美名

唯高定能步之高

姜習

二〇〇五年一月

原中国烹饪协会会长、世界中国烹饪联合会名誉会长姜习先生为本书题词

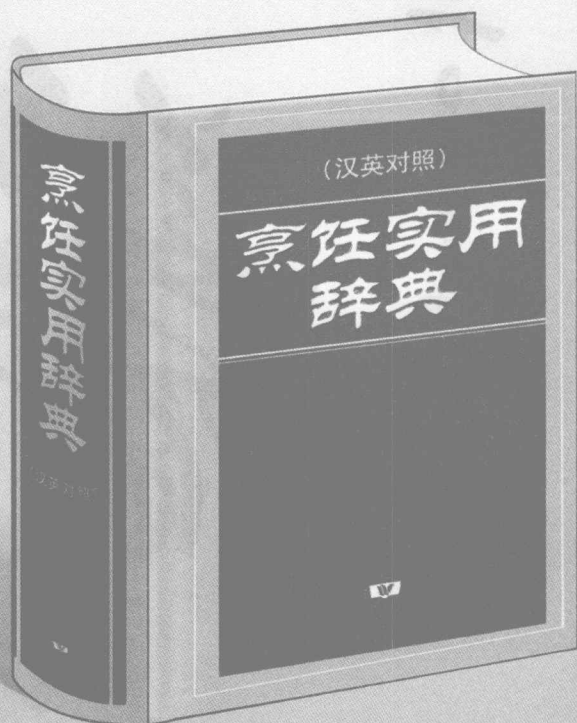
中国物资出版社 广州唯高策略发展有限公司

鼎力推荐 《烹饪实用辞典(汉英对照)》

★ 十年力作，一部权威的汉英对照烹饪实用辞典。以规范专业词汇为目的，以全面提升从业人员素质为宗旨。

★ 多位中外餐饮行业专家学者参与。全面反映中国烹饪全貌。知识面广、信息量大、实用性强。

★ 唯高餐饮经典书库最新奉献，现代餐饮从业人员必备工具书。



《烹饪实用辞典【汉英对照】》

是以中国烹饪常用词汇和专业术语为主的分类词辞典，具有一般中国烹饪辞典和汉英烹饪辞典两种功能。所有词条都有英译文和汉语解释，部分词条有英语解释。

本词典具体分为概论、营养卫生保健、原料、器具设备、烹调工艺、面点工艺、成品菜名七个部分。共收集词条8918个，所有词条均标注汉语拼音。

总 序



总 序

第一次当主管

乘改革开放的快车，经历了二十多年的风风雨雨，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，今天缺乏人问津？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答案，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，与中国物资出版社、广东烹饪协会、香港唯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，填补了这方面的缺陷，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》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，并认真研究餐饮业理论知识。这些书，是他们为餐饮业创造的宝贵财富。

本系列丛书涵盖的范围广，涉及餐馆运作的方方面面，包括经营



第一次当主管

第一次当主管

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。

本书还力求在创作理念上与时代同步，并有一定的超前性。因此，它又蕴涵着一定的指导意义。

我们深信，《唯高餐饮经典书库》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”。

编者

2008年10月

前言



前言

第一次当主管

古语说：“将相本无种，男儿当自强。”大意是说高官（大将、丞相）不是天生的，只要你自己努力则可当上。高官尚且是这样，何况小小一个主管呢？

年轻人说：“不想当元帅的不算好士兵。”同理，不想当主管的不算好员工。所以，倘若你是有上进心的普通员工，不妨定下第一个目标：努力争当主管。可是，一旦你有机会当主管，你能胜任么？要当好主管，先得充实自己。本书就是助你充实自己，助你当好主管的法宝之一。

各行各业都有主管，本书主要论述餐饮业主管，但其他行业也可从中得到借鉴。所谓“一理通百理明”，故本书举例有时也涉及古今各行业的管理经验。

中国有“食在广州”的民谚。民国时“食在广州”已扬名海内外，那时广州的餐饮业主管有什么出色业绩呢？这里说个民国时期广州第一代“酒楼王”的故事。

民国初期的二三十年间，广州餐饮业最著名的是“四大酒家”——南园、文园、大三元、西园。这四家酒家的扬名，皆由陈福畴善于管理而来，陈福畴也因此被称为“酒楼王”。

1912年，位于广州南关的南园酒家的老板何展云因年事已高，萌生退意，于是把酒家低价让给亲信高敬之、黄焯卿。高敬之以有远见著称，绰号“马王爷”（传说中的三眼之神）；黄焯卿以善跑肯干著称，人称“大只脚”。他们都有自知之明，有远见，知道善跑肯干不足以令酒家崛起。附近有家新开的襟江酒楼，其势已压住南园，何老板乃因招架不住而致退隐的，要想扭转颓势，必须有位高明主管才行。高敬之、黄焯卿对管理没信心，便请来老朋友陈福畴，希望他参股南园，并当主管。陈福畴绰号“乾坤袋”，有谋略、结交广、地头熟，黄很有诚意且又属知交，便答应下来。刚一接任，陈福畴便施展浑身解数。他请食品原料大供应商参股，既保证了货源的质量，又解决了周转资金的问题。同时，把本有园林之胜的南园酒家改建成亭台楼阁兼备，并分开若干独立小庭院，以适应达官贵人不屑与他人杂处



第一次当主管

第一次当主管

饮宴的心理，这果然吸引了豪富顾客。陈福畴还把酒家内的餐饮设备全部高档化，增设各种娱乐服务，更令豪富悉心。接着，陈福畴大作广告宣传，既宣传酒家环境，也宣传主理的名厨师，更宣传招牌名菜式。不久后，南园压倒襟江，成了广州最著名的酒楼。

陈福畴主管位于西关文昌巷的文园酒家时，又有另外一套办法。因为西关一带居住不少文化名人，聚居的富商也喜欢附庸风雅，所以他把文园酒家建成文化品味浓郁的花园式环境。店中开凿大池，种上莲花，池心建亭，连以曲桥，亭中设雅座，甚有诗意；主厅名“文汇楼”，大小房间皆装饰古雅，遍挂名人字画，还设供奉文昌帝君的神龛。此举大合富商、文士之心，这些人朋友多，常宴请其他地区的朋友，于是不久后文园酒家便成为雄踞西关的酒家。

陈福畴经营长堤的大三元酒家时又独出机杼。他接手后不但扩大店面，还在店中安装了当时刚刚面世的电梯（时称升降机）。本来三层楼安装电梯并不必要，但电梯当时是新鲜事物，吸引力强，果然引来不少好奇者光顾。接着，陈福畴聘请有“翅王”之称的吴奎主理厨政，推出贵得惊人的高贵菜式“六十元红烧大群翅”。但见此菜“翅王”亲自烹制，精料精制，加上第一日推出此菜时，店面挂出红布长幅，上书此菜之名，店前还堆放名流庆贺的花篮，这样的声势引得富人产生非尝不可的心理。于是，大三元酒家名扬海内外。

陈福畴于20世纪20年代末经营西园酒家时，却又使出另外一招。西园地近六榕寺，当时进香的信徒众多，陈福畴抓住佛教信徒的心态，推出系列素菜菜式。他还请从鼎湖山庆云寺刚到六榕寺说法的著名高僧到西园就餐，使西园名头骤响。紧接下来，他推出“鼎湖上素”名菜，说是那著名高僧所传授，大大吸引佛教信徒光顾。于是，西园迅速名扬省港澳，其“鼎湖上素”一菜也令人津津乐道。连当时主粤政的“南天王”陈济棠，也让夫人莫秀英出面，请西园的名厨“上门到会”（到陈家即席制作筵席）。

陈福畴经营四大酒家，借天时之利，合地利人和之谋，收接连成功之效，至今尚为行家津津乐道，真不愧为“酒楼王”。可惜，陈福畴没有留下具体经营管理的著作。时至今日，表面看其管理手法，当然无法满足想当好主管的朋友的需要。

随着时代的发展，社会的进步，当代餐饮业要求主管眼界开阔、实践与理论兼备。在香港著名餐饮企业美丽华集团任职高级主管20多年、20世纪90年代中期受集团委派先后到内地的南海酒店、南山翠亨村酒家、北京翠亨村酒家任餐饮部经理的谢得桥先生认为，理想

中的管理是：美国的管理制度融入中国式的人情管理，加进日本管理的奖励办法。总的来说，当今社会千变万化，高明的主管必须根据实际情况，灵活运用中外管理精华，对症下药，方能得心应手。

有关餐饮总经理、总监级主管的内容牵涉到职业经理人的大问题，非一两万字能说得透，故笔者将在另外一书中详细论述。本书主要是让你知道如何当好餐饮总监（或经理）下面各部门主管，包括楼面部、出品部、采购部、酒水部、财务部、人力资源部、保安部、仓库、鱼池等部门。论述的基本要素包括职权范围、主要职责、业务要求、业务工作内容、职业行为规范、可避免的管理错误、疑难问题的解决技巧、上下级沟通技巧、激励下属的技巧、员工培训技巧等。各部分插入不少实例，以加深读者朋友的理解。即使是这些部门主管，其管理手法也是艺术，故本书各章后面还列上一些思考题，以助读者朋友融会贯通。

相信读者朋友读罢此书，对第一次当主管将大有帮助；而融会贯通后，定当“更上一层楼”。

编者

2008年10月



前言

第一次当主管

目 录



目 录

第一次当主管

第一章 做楼面主管的基本要求	(1)
第一节 楼面经理的职责	(2)
第二节 咨客主管的应知应会	(30)
第三节 地喱主管的职责与应知应会	(32)
思考题	(41)
第二章 做出品部主管的基本要求	(42)
第一节 出品部主管的职责	(43)
第二节 锅线主管的职责与应知应会	(48)
第三节 砧线主管的职责与应知应会	(50)
第四节 荷线主管的职责与应知应会	(53)
第五节 水台线主管的职责与应知应会	(56)
第六节 上杂线主管的职责与应知应会	(59)
第七节 味部主管的职责与应知应会	(61)
第八节 点心部主管的职责与应知应会	(64)
思考题	(65)
第三章 做采购部主管的基本要求	(66)
第一节 采购流程	(68)
第二节 主管职责	(69)
第三节 行为规范	(70)
第四节 业务要求	(71)
第五节 工作内容	(72)
第六节 工作程序	(73)

思考题	(79)
第四章 做仓库部主管的基本要求	(80)
第一节 主管的职责与应知应会	(82)
第二节 工作程序	(85)
第三节 主管业务要求	(88)
第四节 仓库管理员操作规程	(89)
第五节 规章制度	(91)
思考题	(95)
第五章 做酒水部主管的基本要求	(96)
第一节 主管的职责与要求	(97)
第二节 酒吧的服务要求	(99)
第三节 酒吧工作程序	(106)
第四节 注意事项及应变	(107)
第五节 酒的储藏及名酒简介	(108)
思考题	(113)
第六章 做财务部主管的基本要求	(114)
第一节 财务部主管的职责与要求	(115)
第二节 会计核算管理	(120)
思考题	(126)
第七章 做保安部主管的基本要求	(127)
第一节 主管工作职责	(128)
第二节 主管的职权	(129)
第三节 主管的业务要求与工作内容	(129)
第四节 保安主任的职责与工作	(130)
第五节 保安班长职责与应知应会	(132)
第六节 特别保安工作	(134)
第七节 消防主管人员及各岗位的职责	(135)
思考题	(139)



第八章 做鱼池部主管的基本要求	(140)
第一节 主管职责	(141)
第二节 领班职责	(143)
第三节 鱼池工的工作	(143)
第四节 养殖池的清理程序	(145)
思考题	(147)
第九章 做人力资源部主管的基本要求	(148)
第一节 主管职责与工作范围	(149)
第二节 员工的培训	(151)
第三节 员工的福利	(157)
第四节 员工守则	(157)
思考题	(165)
第十章 管理沟通技巧	(167)
第一节 管理沟通的目的和作用	(168)
第二节 沟通渠道	(173)
第三节 沟通的原则与方法	(177)
第四节 沟通的障碍与控制	(182)
第五节 角色与沟通	(185)
第六节 促进有效的沟通	(189)
附录：主管综合能力及管理技巧	(192)
第一节 沟通能力	(193)
第二节 创意和策划能力	(193)
第三节 调查和预测能力	(194)
第四节 判断和决策能力	(196)
第五节 融资能力	(196)
第六节 市场推广能力	(198)
第七节 营销能力	(199)
第八节 经营能力	(203)
第九节 管理能力	(206)



主管

第一次当主管

第十节 应变能力	(211)
第十一节 如何参与谈判	(213)
第十二节 会议安排规范	(218)
第十三节 如何参与财务管理	(223)
第十四节 办公室人际关系处理规范	(225)

第一章



第一章 做楼面主管的基本要求

第一次当主管

做楼面主管的基本要求

一种米养百样人，斯文的、粗鲁的、讲理的、刁钻的……千人千面。楼面主管及服务员每天都要面对他们，难啊！看看这一章吧，或许你会意想不到的收获。

第一节 做楼面经理的职责

一、职权

1. 主管必须认识自己的权力，恰当地运用权力才能树立自己的权威，管理好下属。第一次当楼面部主管，必须了解正规化的管理内容，以便融会贯通、得心应手。大餐饮业楼面部主管手下有楼面经理、地喱（传菜部）主管、营业部主任等，故楼面部主管对这几部分主管的权责与应知应会都应了解。当然，中小型餐饮店没分得这么细，楼面部主管便要把这几部分的主管一身兼了。

2. 负责领班以下员工的考勤、考绩工作，根据他们工作表现得好坏，有权进行表扬奖励或批评处罚。

3. 根据工作需要，有权向员工发指示或调动他们的工作。

4. 有签署下属上报的申购、领用、加班、休假等权力。

5. 全权处理本部门的日常业务工作，处理客人的投诉。

6. 有一定的打折权力。

二、职责

1. 主管必须认识自己的责任，如果失责，便不能成为合格的主管。

2. 对饮食总监负责，负责某个餐厅（包括厅房）的管理工作。

3. 协助上司督导各下属做好日常工作，保证各下属能保持高质量的服务。

4. 编制楼面部各种服务规范和工作程序，参与制定各下属的工作及培训计划，并检查和督促员工认真贯彻执行。

5. 定期对下属进行绩效评估，提出奖惩建议。

6. 与饮食总监、行政总厨共同分析营业成本，采取有效措施，加强成本控制。

7. 协助饮食总监制定和实施各项餐饮推销计划。

8. 做好各部门的内部协调工作及与其他相关部门的沟通合作，确保工作效率，减少不必要的差错。

9. 经常巡视各营业点的营业情况，负责督导及检查各楼面的服

第一次当

主管

第一次当主管

务质量,广泛征集及听取客人的意见和建议,并组织落实。

10. 负责检查员工仪表、仪容和执行规章制度的情况,督导下属对所辖范围的设施、设备进行维护和保养。

11. 完成上司布置的其他工作任务。

三、业务要求

1. 主管要管理好下属员工,必须熟悉业务规范,才能指挥得当,以理服人。这也是与树立自己的权威相辅相成的。

2. 熟悉和掌握中餐或西餐的宴会、酒会及散餐的服务规程。

3. 熟悉各种宴会、酒会、茶话会、冷餐会及各种会议的设计布置与安排。

4. 熟悉饮食部各餐厅的营业时间及供应品种。

5. 努力学习业务和专业知识,不断扩大知识面,提高自己的管理水平。

6. 了解各类宾客的风俗习惯,品味特点,特别是重要客人、熟客的习惯特点,建立档案,以便有针对性地为客人服务。

四、业务工作内容

1. 主管必须明确自己的具体工作内容,做到抓得准、抓纲要,纲举才能目张。尤其是第一次当主管,更要小心谨慎,才能让上司对你放心,进而得到进一步的发挥。

2. 对本部门的工作进行策划。

3. 开市前的工作。

(1) 对领班进行考勤并分派他们的工作。

(2) 了解客人订餐情况,如订餐单位、姓名、人数、安排的厅房、席号、特殊要求等。

(3) 主持班前会(行话称“B训”),与上一班或下一班做好交接班工作。交代本班的订餐情况,食品供应情况(增加、减少和特餐、大厨特别介绍),接待要求和注意事项等。

(4) 如有重要宴席、大型宴会、酒会、茶话会等,要策划、督促员工提前进行宴会布置,检查摆台设位,厅容美化情况;向前台、后台员工交代菜式特点、分菜方法、撤换餐碟顺序等注意事项;检查餐饮用具是否备齐和准备充分。

(5) 检查餐厅布置是否整齐划一、清洁美观。

(6) 根据各餐厅订餐和接待任务情况调配好领班、服务人员的工

