



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

餐饮业老板、主管和从业人员的工具书

餐馆经理必备

CANGUAN
JINGLI BIBEI

于保政◎编著

48

唯高餐饮
经典书库

餐馆经理是指能够运用先进的餐饮运营策略，准确地把握餐饮市场，以保证企业拥有较大的赢利空间和广阔的发展前景的专门管理人员。

那么，符合行业发展要求的餐馆经理究竟要具备什么样的素质？在哪方面作努力才能成为一名合格的餐馆经理？本书为你一一解答。

中国物资出版社



餐饮业老板、主管和从业人员的工具书

餐馆经理必备

CANGUAN JINGLI **BIBEI**

于保政◎编著



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐馆经理必备/于保政编著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 4
(唯高餐饮经典书库)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3354 - 2

I. 餐… II. 于… III. 餐厅—商业管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 029235 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

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 13.25 字数: 182 千字

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3354 - 2/F · 1331

印数: 0001—7000 册

定价: 26.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

《唯高餐饮经典书库》丛书编委会

编委会主任 王盛华

编委会副主任 黄 华 温俊伟 于保政

本书总策划 广州唯高策略发展有限公司

中国物资出版社

编	委	王盛华	黄 华	温俊伟	于保政	曾郁娟	伍福生
		贺立峰	爱建设	赵 琦	孙庆和	冯锦伟	黄永成
		赵玉芳	王丽华	王建华	王爱华	王玉珏	王恒祥
		王恒流	王 瀚	袁舒秋	宋家凡		

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”。

《唯高餐饮经典书库》编委会

2010年2月

做一位老板欣赏、企业需要的经理

（代序）

事业兴衰，关键在人。因为一切事情都是依靠人去做，一切任务都是通过人来完成的，一切目标都是凭借人来实现的。人的素质和能力的高低，直接决定着结果的好坏。其中，担负领导管理职责的“带头人”更是具有至关重要的作用和影响。

我们在对餐饮业进行长期深入的调查后，发现了下面一种普遍存在的现象：

搞好一家餐馆不容易，这需要许多人共同付出极大的努力，但是，搞垮一家餐馆很容易，只要经理一个人就足够了——其中的原因非常简单，那就是：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”

正如西方有句谚语所说：“一只狮子率领的羊群队伍，总是能够打败一只羊率领的狮群队伍。”中国古人也曾经说过：“一将无能，累死千军。”

这个道理同样适用于企业界，餐饮业当然也不例外。在餐饮企业中，经理就是餐馆的“带头人”。优秀的餐馆经理是餐馆持续发展壮大的强有力推手，他们能够做到一呼百应，充分激发员工的潜能，使员工有效发挥出以一当十的干劲；反之，平庸甚至无能的餐馆经理，则是阻碍餐馆发展壮大的绊脚石，不但自己在经营管理工作常常一筹莫展、捉襟见肘，而且有意无意地压抑员工的积极性、主动性和创造性，使员工产生严重的无力感和挫败感。



由此可见，餐馆经理在餐馆中扮演着极其重要的角色，时时处处都起着沟通上下、协同左右、联通内外的关键作用。也正因为如此，每一家餐饮企业的老板（投资人）对聘用或选拔经理这件事都十分关心，以极其慎重的态度对待此事，他们通常都是在对人选经过多角度、全方位的仔细考察和反复权衡后，才最终决定取舍。

因此，无论是就那些已经步入餐馆经理行列的人而言，还是对那些有心想要成为餐馆经理的人来说，都要千方百计地努力修炼自己，争取做一位老板欣赏、企业需要的优秀经理，力求最大程度地赢得员工的爱戴和顾客的满意。只有这样，餐馆经理才能在获取老板器重的同时不断提升个人的价值，在为餐馆赚钱的同时也给自己带来滚滚财源！

不过，对于任何一位餐馆经理来说，你到底是不是“优秀”，这绝不是一种自我感觉，由经理自己说了算，而是有很多客观的衡量标准，需要你拿事实说话，以实际业绩论英雄。而且，从平庸到优秀是有规律可循、有途径可走、有方法可用的。

在本书中，我们就是围绕什么样的餐馆经理才能称得上优秀、怎样成为优秀的餐馆经理来展开论述的。本书的主要内容包括：

第一章 优秀餐馆经理的必备要件。首先从总体上阐明了优秀餐馆经理所必须具有的核心素质，即人品、能力、心态的“三位一体”。从中你可以发现优秀餐馆经理的基本特征及其内在要求。

第二章 人品制胜：餐馆经理成就大业的根基。从市场经济的角度，提出了“人品有价”、人品是一种无形而有用的个人资本的观点；从企业、老板、员工、顾客的实际出发，点明餐馆经理应该具备什么样的人品。讲解了餐馆经理如何发挥人格魅力和运用道德感召，通过培养胜人一筹的高超人品催生滚滚“财源”的方法和技巧。

第三章 提升能力：餐馆经理的核心竞争力。以餐馆经理的主要职责和业务要求为依据，论述了餐馆经理必须通晓的业务知识、管理能力、经营策略等“看家本领”，帮助餐馆经理切实提高开展餐饮业务的实际能力和经营管理水平。

第四章 积极心态：餐馆经理追求卓越的关键。主要阐述了“心态影响成败”的道理，提醒餐馆经理务必努力培养积极的心态，并论述了怎样用积极心态影响他人、如何克服不良心态的影响等。

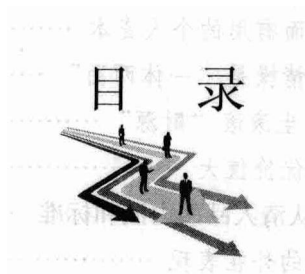
第五章 全面提高综合素质，做新时代的餐馆经理。随着时代的不断发展变化，无论是餐馆老板还是企业经营管理工作本身，都会对餐馆经理提出越来越高的要求，因此餐馆经理必须积极主动地做到与时俱进、开拓创新，从内到外全面修炼，努力达到人品、能力、心态的最优组合。本章既为餐馆经理指明了学习创新、拥有最活跃的领导力量的途径，也说明了如何规避陷阱、跳出管理误区的方法。

最后，需要说明的是，各行各业都有经理，不同行业与不同企业对其经理的素质和能力要求既有不同之处，也有相同或相通之处。所谓“一理通则百理明”，故虽然本书的主要内容是论述餐馆经理所必知必备的素质和能力，但在举例时也涉及了其他行业共同适用的经营管理经验，其他行业的经理当然也可以从本书中获得有益的借鉴。

本书所包含的内容十分丰富，所论及的各种问题和提出的解决方法都很切合实际。因此，这是一本指引餐馆经理跻身优秀者行列的实用指南，一定能够帮助广大餐馆经理获得更好、更大的成功！

于保政

2010年2月



第一章 优秀餐馆经理的必备要件	1
一、立身成事，人品第一	3
◎ 能力不够可能失败一次，人品不好注定失败一生	3
◎ “德者，才之帅；才者，德之用”	5
◎ “缺德”比“无能”更可怕	6
◎ 要想做成事，须先会做人	10
二、德才兼备：车之两轮，鸟之两翼	12
◎ 学懂“德”和“才”的辩证法	12
◎ 有想法，更要有办法	14
◎ 经营能力和管理能力并重	16
◎ 千方百计持续提升业务能力	17
三、心态决定行动，行动创造结果	20
◎ 心态是事业成败的催化剂	20
◎ 好心态才能顺利干成大事业	23
◎ 经理应该具有什么样的心态	25
四、人品、能力、心态三位一体，缺一不可	26
◎ 务求使人品、能力、心态相辅相成，相得益彰	27



第二章 人品制胜：餐馆经理成就大业的根基 31

一、“人品有价”：市场经济更需要品德支撑 33

- ◎ 人品是一种无形而有用的个人资本 33
- ◎ 市场经济和道德情操是“一体两面” 35
- ◎ 用好“人缘”催生滚滚“财源” 37
- ◎ 人格重千金，品优价值大 40

二、将人心比自心，认清人品的内涵和标准 42

- ◎ 人品是内在修养的外在表现 43
- ◎ 企业需要什么样的经理人 47
- ◎ 老板欣赏什么样的经理人 49
- ◎ 员工敬佩什么样的经理人 52
- ◎ 顾客喜欢什么样的经理人 55

三、发挥人格魅力，运用道德感召 59

- ◎ 经理必备的职业道德与敬业精神 60
- ◎ 仁义为本，凝聚人心 62
- ◎ 讲究诚信，开诚布公 64
- ◎ 平等待人，一视同仁 66
- ◎ 充满热情，善解人意 67
- ◎ 帮助员工培养一种奉献精神 69

四、努力修为，培养胜人一筹的高超人品 71

- ◎ 多管齐下，面面俱到 71
- ◎ 突出重点，抓住关键 73
- ◎ 注重小节，方成大器 75
- ◎ 追求完美，止于至善 76

五、成功做人，百战百胜 78

- ◎ 学会“忍”“韧”，善于“方”“圆” 79
- ◎ 培养非凡的人格魅力 82
- ◎ 打造雄厚的人和本 85

◎ 海纳百川胸怀阔，心底无私天地宽	86
第三章 提升能力：餐馆经理的核心竞争力	89
一、餐馆经理的看家本领	91
◎ 明确工作职责和业务要求	91
◎ 既要善管理，也要懂经营	95
二、餐馆经理必须通晓的业务知识	99
◎ 认真学习餐饮行业相关知识	100
◎ 多方面了解业态最新发展趋势	101
◎ 及时和同行交流，适时为自己充电	103
三、餐馆经理必须精通的管理能力	104
◎ 管理是目标—计划—执行—督导的统一体	105
◎ 管人管事，双“管”齐下	107
◎ 管理的精髓：打造一支有战斗力的优秀团队	109
◎ 管人须讲究方法	112
◎ 用人要运用策略	115
四、餐馆经理必须把握的经营策略	117
◎ 制定有效的餐饮经营策略	118
◎ 以服务为中心，以品牌为重点	121
◎ 经营成功之道在于不断创新	123
五、餐馆经理必须具备的社交技巧	125
◎ 与人建立良好关系的艺术	125
◎ 审时度势，随机应变	128
◎ 做一位社会活动家	130
第四章 积极心态：餐馆经理追求卓越的关键	135
一、成也心态，败也心态	137
◎ 成功偏爱具有积极心态的人	137
◎ 不良心态导致的恶果	140



二、餐馆经理应培养积极的阳光心态	142
◎ 常怀感恩之心	142
◎ 追求完美，做就做到最好	144
◎ 树立明确目标，积极寻找成功的机会	146
◎ 成大事者都会主动做事	148
◎ 永不满足，创造性地开展工作	150
◎ 乐观向上，享受工作的乐趣	151
三、善于用积极心态影响他人	153
◎ 敢于承担责任，没有任何借口	154
◎ 经常居安思危，建立危机意识	155
◎ 善于欣赏别人，充分挖掘潜力	156
四、餐馆经理必须克服不良心态的影响	158
◎ 告别急功近利	158
◎ 避免唱“独角戏”	159
◎ 养成良好习惯，缓解工作压力	160
◎ 自我调整心态的有效方法	165
第五章 全面提高综合素质，做新时代的餐馆经理	167
一、努力达到人品、能力、心态的最优组合	169
◎ 从内到外的全面修炼	169
◎ 发挥领导者的示范效应	170
二、学习创新，拥有最活跃的领导力量	171
◎ 成为学习型经理的关键	172
◎ 向变革型经理转变的 6 个要点	174
三、规避陷阱，跳出餐馆经理的误区	176
◎ 餐馆经理最常犯的 8 种错误	177
◎ 最容易失败的 14 类餐馆经理	180
后 记	185



第一章

优秀餐馆经理的必备要件

“水向低处流，人往高处走。”可以肯定地说，几乎每一位餐馆经理都想跻身优秀者的行列。拥有这种想法当然不错，因为好想法意味着有成功的可能。但是，仅有好想法是不够的，好想法并不等于一定就会有好结果。

作为一名精明、务实的餐馆经理，必须知道怎样才能把自己的想法变为现实。俗话说：“干什么讲什么，卖什么吆喝什么。”对于每一位想要跻身优秀者行列的餐馆经理来说，首先必须搞清楚一个问题——优秀餐馆经理必须具备的基本条件到底是什么？

“千里之行，始于足下。”明白优秀餐馆经理必须具备的基本条件，是成为优秀餐馆经理的第一步。



一、立身成事，人品第一

人品即人的品格，是包括人的性格、道德品质和做人做事风格等在内的个人特质。优秀的人品不仅可以提高一个人的吸引力和领导魅力，而且是人们行走社会、立身成事的第一要素。

纵观古今中外，凡是成功者都具有超出常人的独特个性和非凡品质。财富、权力、声誉、名望、幸福等诸多与“成功”有关的内容，其实不过是一个人追求完美品格过程中的副产品；反过来说，完美的人品有助于一个人更好更快地获得成功。

◎ 能力不够可能失败一次，人品不好注定失败一生

餐馆经理必须明白这样一个道理：使人们在事业上获得成功的因素有很多种，比如环境、机遇、知识、能力、人品等，但在所有这些因素中，起决定作用的、最重要的是能力和人品两大要素。

这是因为，虽然环境、机遇、知识都很重要，但如果一个人的能力不够，人品不好，那就不知道做事的具体方法和途径，也不可能和别人建立良好的关系。如果没有能力和人品做基础，即使“含着金钥匙出生”、拥有一个富爸爸也不顶用。当然，再好的机遇来临时也无法抓住。

在能力和人品这两大要素中，人品比能力更重要。美国著名成功学家卡耐基说过：一个人的成功只有 15% 是缘于他的专业知识和技能，而有 85%

是由他的人际关系所决定的。众所周知，良好的人际关系只能来自于优秀的人品。



其实，做事的能力通过短暂的学习就可以很快得到提高。假如一个人做事的能力不够，他可能会经历一次失败，但在下一次做同样的事情时就必然获得成功。然而，如果一个人的人品不好，那么即使能把事情做好，但却很难得到别人的认可和赞成，如此一来，最终等待自己的还是失败，而且是一次又一次的失败。

总之，令人敬重、佩服、赞赏的人品对于事业成功是至关重要的。只要餐馆经理的人品优秀，其他不足之处，包括能力欠缺、知识不够等弱点，都可以慢慢地通过学习来逐步纠正、不断提高。但是，如果人品不好，缺少人和，餐馆经理就会落到孤家寡人的地步，孤掌难鸣，时时处处碰壁，注定将失败一生。