

中·国·餐·饮·经·营·实·战·书·系

陈玉伟 著

餐饮

经理经营实战

CANYIN



JINGLIJINGYING
SHIZHAN

中国物资出版社

中国餐饮经营实战书系

餐饮经理经营实战

陈玉伟 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮经理经营实战 / 陈玉伟著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 4
(中国餐饮经营实战书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3778 - 6

I. ①餐… II. ①陈… III. ①饮食业—企业管理 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 019188 号

策划编辑 彭 茜

责任编辑 彭 茜

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

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 18 字数: 304 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3778 - 6/F · 1501

印数: 0001—4000 册

定价: 36.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

总 序

连锁经营是近 10 多年来拉动餐饮业发展的最重要的发动机。全国排名前 10 位的餐饮品牌无一例外的都是连锁企业，餐饮百强中的大部分企业也因采用连锁经营模式而日益强大。如果没有采用连锁经营模式，中国餐饮业的排行榜将可能完全是另外一个样子。

2007 年“味千拉面”在香港上市，同年“全聚德”在深圳上市，2008 年“小肥羊”在香港上市，2009 年“湘鄂情”在深圳上市，一系列餐饮企业的上市标志着餐饮业正快速稳健发展。同时国内外各种风险投资在 2008 年经济低迷之际纷纷投向餐饮业，如“迪欧咖啡”获得凯雷 2000 万美元投资，“两岸咖啡”获得高盛 3000 万美元投资，“真功夫”获得今日资本 2 亿元注资，“一茶一坐”等众多餐饮连锁企业均得到风险投资青睐。

餐饮业在国民经济中扮演着越来越重要的角色，但快速发展的同时，连锁餐饮企业也面临不少问题：连锁经营的门店不断增加，对总部的综合管理水平要求越来越高，需要一套信息化管理系统来保证门店的营运效率；由于各地经济发展、消费习惯的巨大差异，产品更新速度不能适应市场需求，厨房产品和吧台饮品不能标准化生产，使口味难以统一；市场竞争的不断加剧使得门店赢利水平下降，甚至造成亏损，加盟商与公司总部的矛盾日益加深。

连锁餐饮企业要想得以长足的发展，越来越需要贴近实战的理论支持。本套丛书正是一套系统地讲解连锁餐饮企业综合管理的书籍。《餐饮经理经营实战》《餐饮企业连锁营运》《厨房综合管理》《店铺筹建与财务管理》四本书适用于中餐、西餐、复合餐饮等不同业态的读者。《酒吧管理与产品制作》主要适用于复合式餐厅、西餐厅、酒吧、酒店吧台等业态的读者。

随着连锁分店的不断增加，餐饮公司可能需要同时管理几十家甚至上百

家门店，餐饮行业的管理人才存在着巨大的缺口，各餐饮公司采取了与高校联合办班、建立企业内部人才培训中心、实行梯队式培训等应对措施，这些措施从一定程度上缓解了人才的紧缺，但同时也带来了一个问题，餐饮企业日益需要一套系统的餐饮行业管理教材。本套丛书就很好地弥补了这一市场空白。

作者曾经在台资大型餐饮连锁公司和欧美餐饮连锁公司工作多年，有着9年以上的行业管理经验，对国内餐饮行业的管理、区域发展、市场前景、经营模式有着深入的研究；参与了餐饮业中的日常管理、新店开发、物流配送、门店设计、市场拓展、区域营运与培训和公司管理等各方面的工作，在工作中积累了丰富的经验。这套丛书就是在此基础上诞生的。

本套丛书分为五本，分别从不同的角度介绍餐饮连锁经营的系统管理方法：

《餐饮经理经营实战》从门店综合管理的角度全面阐述了门店经营管理者在门店管理中的方法和策略，店长的定位、应具备的素质与能力，店长日常工作流程，如何从领导、人际沟通、时间管理、团队管理、会议管理、目标管理等各方面提升餐饮经理经营实战技能，店员招募与考核激励体系等，最后介绍如何分析门店营运状况并制订相应的整改方案。

《酒吧管理与产品制作》分为两个部分：第一部分主要介绍了吧台日常营运管理，包括吧台营业流程，吧台产品质量管理体系、成本控制体系、增加销售和利润的系统管理方法，以及吧台人力资源管理、培训管理系统、卫生与安全管理体系等。第二部分主要介绍了吧台饮品制作方法，包括咖啡、茶、酒类等常识。

《厨房综合管理》主要介绍了厨房日常营运管理系统，包括厨房日常管理流程、各岗位工作流程、厨房综合管理要点；重点介绍了厨房产品生产管理、品质管理、出品管理、销售管理、自助餐全面管理以及成本控制体系、增加销售和保持利润的系统管理方法；同时介绍了厨房人员管理、培训管理、设备管理、卫生与安全管理以及厨房设计、厨房综合营运管理体系等。

《店铺筹建与财务管理》主要介绍了店铺筹建与财务管理系统，包括采购管理、库存管理等，财务管理中详细介绍了会计账务管理、现金安全管理以及营业收入安全管理、成本构成和控制方法、门店安全管理、后勤人事服务、

家具设备清洁管理等，同时系统阐述了新店筹建与投资规划。

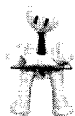
《餐饮企业连锁营运》第一部分介绍了餐饮连锁公司的组织架构、连锁模式、连锁经营战略、总部在门店筹建中的各种职能、加盟连锁企业的拓展和管理等。第二部分重点介绍了餐饮连锁公司区域化管理和门店的目标管理等；在餐饮经理经营实战方面介绍了店长梯队建设、店长培养计划、店长能力提升以及店长考核体系等；另外，还介绍了餐饮公司的品牌管理、品牌推广、品牌维护以及信息系统化建设在连锁企业的应用。

这套丛书的出版相信对高层、中层到基层的餐饮业从业人员和管理者，均有参考价值；对于广大的高校、高职、大中专餐饮专业师生以及餐饮业投资者等，也有较大的参考价值和学习的价值。

经验用来分享，知识得以推广！最后希望本套“中国餐饮经营实战书系”能够对餐饮行业的发展有所裨益，对广大读者有所裨益！欢迎广大读者朋友来进行交流和开展各种合作。

陈玉伟

2010年8月9日于上海



目 录

Contents

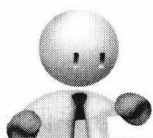
第一章	店长——餐饮门店经营管理的核心人物	1
第一节	店长日常工作流程	2
第二节	店长角色定位	10
第三节	店长素质及能力要求	16
第二章	新店规划与筹备	25
第一节	开业团队组建	26
第二节	开业流程	31
第三节	开业庆典筹划	36
第四节	开业后调整	43
第三章	餐饮门店产品与服务管理	51
第一节	产品竞争力管理	52
第二节	原料采购管理	58
第三节	原料库存管理	62
第四节	服务质量控制	67
第四章	餐饮门店营销规划与管理	81
第一节	营销活动的流程	82
第二节	餐饮门店促销方案	85

第三节	广告媒体营销	118
第五章	各方关系协调与管理	129
第一节	顾客关系管理	130
第二节	内部人际关系管理	143
第三节	团队关系管理	148
第四节	外事关系管理	151
第五节	股东关系处理	152
第六章	店长管理技能提升	155
第一节	领导与驾驭	156
第二节	人际沟通	159
第三节	时间管理	164
第四节	团队管理	169
第五节	纪律实施	175
第六节	会议管理	181
第七节	目标管理	186
第七章	店员招募与考核	195
第一节	店员招募	196
第二节	店员考核	206
第三节	店员激励	218
第四节	店员薪酬管理	224
第八章	店员培训与评估	229
第一节	员工培训规划	230
第二节	新员工培训	236
第三节	培训实施及评估	241

第九章 餐饮门店的分析与变革	247
第一节 餐饮门店运营简述	248
第二节 调研与分析	249
第三节 变革内容与措施	266
第四节 提升人事管理能力	271
后 记	275

第一章 店长

——餐饮门店经营管理的核心人物



如何经营一家成功的餐饮门店，店长无疑起着至关重要的作用。店长一般是整个餐饮门店的最高经营管理者。如果餐饮门店规模较小，往往由餐饮门店的所有者亲自打理。这时，餐饮门店的所有者同时又是最高管理者即店长；如果餐饮门店规模较大，人事繁杂，餐饮门店的所有者则有可能外聘经理人员来担任最高管理责任。在这种情况下，被聘任者担任店长，成为餐饮门店的最高管理者。店长经营管理能力直接影响到餐饮门店的业绩、获利能力及商誉。所以说，店长是整个餐饮门店的核心人物。

第一节 店长日常工作流程

一、营业前的检查工作

营业前,店长的主要工作是作好营业的相关准备,例如,检查并保证物料齐全、设备正常运转、环境卫生、人员到岗等,为餐饮门店开展正常而有序的经营打好基础。

1. 上班前的例行检查

上班前的例行检查包括:

(1) 温度高低。一般来说,餐饮门店内的温度不是一成不变的。基本要求是冬季暖和,夏季凉爽,室内温度大体保持在 25℃ 左右为宜。

(2) 灯光明暗。灯光调试:

① 根据天气调试灯光(白天)

晴天:可适当开一些灯,主要突出店内装饰或摆放物品。

阴天:由于天气阴暗,给人压抑感,多开一些灯,能够使店内氛围更加温馨和舒适。



②根据当地情况调节灯光

有的地方倾向于较温和的灯光。

有的地方倾向于较暗的灯光，主要指较小城市和县级市，因为人们彼此之间较为熟悉。

③根据时段调节灯

晚饭时刻可使店内光线较亮，便于客人进餐。

晚饭后 20:00 左右，可使灯光暗一些，便于客人聊天。

(3) 音乐音量。在不同的营业时段播放不同风格的音乐，同时将音量控制在合理的范围之内。

(4) 物品位置。检查桌椅摆放的位置是否整齐，植物及装饰品摆放是否得当等。

(5) 清洁卫生。按照既定的巡视路线图对店内的服务区、吧台、厨房等进行认真细致的检查并作记录，对于不合格的要纠正，同时要进行评估以便加大执行力度。

(6) 供货情形。查看急需物料是否跟踪叫货，现有物料是否足够等，如有缺少及时补充。

(7) 出勤人数。有无特殊请假，现有人员安排是否能够完成今天的预期工作量。

(8) 服装仪容。检查员工的仪容仪表是否符合餐饮门店规范，人员是否有精神。

(9) 召开例会。召开管理人员例会，鼓励和督促工作进程。

(10) 资讯提供。为店内工作人员提供及时和必要的资讯，帮助员工提高效率和改进工作。

2. 设备检查

按餐饮门店检查一览表逐条检查：

(1) 检查餐饮门店的环境卫生工作；

(2) 餐饮门店各种设施设备应保持完好；

(3) 台面应该符合规定，餐具整齐、摆放统一、干净、无缺口，桌布无洞、无污渍；

(4) 台椅摆放整齐，椅子干净无尘，坐垫无污渍，台椅纵横对齐或摆成

图案；

(5) 工作台摆放有序，餐柜摆设符合要求、托盘叠放整齐划一、餐具布置规范；

(6) 自助餐，特别是预定自助餐各项准备工作是否完成；

(7) 餐具准备充分、完好、清洁；

(8) 各种调料准备充分；

(9) 冰水、饮料准备充足，并达到规定的温度标准；

(10) 各种服务用具和餐布准备妥当；

(11) 地毯整洁卫生，做到无任何杂物纸屑；

(12) 环境舒适，灯光、空调设备完好正常；

(13) 空调应提前半小时开放（一般在上午 11 时，下午 2 时）。

3. 员工检查

员工检查包括：

(1) 了解各部门员工的出勤情况，确认缺勤人员的缺勤原因；

(2) 检查各部门员工的仪容服饰是否干净、整齐，符合规定；

(3) 参加外场班前例会，听取昨天管理例会上布置的工作安排，评述得失，指明员工努力的方向；

(4) 检查员工餐用餐情况，与员工一起用餐，多沟通、了解，听取员工各方面的意见与建议，并督促好员工餐质量和用餐标准；

(5) 检查并监督各部门人员是否依照规划工作；

(6) 是否有人员不足导致准备不充分的部门；

(7) 吧台人员是否准时出勤、准备就绪。

4. 产品检查

产品检查包括：

(1) 检查当日所需食材是否备齐；

(2) 检查外场餐具是否配备；

(3) 检查食物原料质量是否可靠，存储是否得当；

(4) 库存量检查，是否在安全量范围，是否需要临时叫货。

5. 环境卫生检查

环境卫生检查包括：

- (1) 音乐是否控制适当;
- (2) 灯光是否控制适当;
- (3) 开店前5分钟音乐是否准时播放;
- (4) 检查餐饮门店入口处是否清洁;
- (5) 地面、玻璃、收银台清洁是否已做好;
- (6) 卫生间是否清洁;
- (7) 参照餐饮门店卫生检查办法作全面细致的检查。

二、营业中的协调工作

营业中,店长的主要工作是掌握整个餐饮门店的经营态势,协调相关部门工作,确保为消费者提供快捷而贴心的服务。

1. 营业高峰前

营业高峰前的工作有:

- (1) 检查投射灯是否开启;
- (2) 人行道是否通畅;
- (3) 是否有阻碍人行道或导致阻挡产品销售的情形;
- (4) 门前是否有人当班;
- (5) 店内地面是否清洁。

2. 营业高峰中

营业高峰中的工作包括:

- (1) 动态掌握:销售态势的掌控;
- (2) 投诉处理:处理营业中客人的投诉、打折、就餐与订餐等事宜;
- (3) 引位情形:来客状况与店内位置安排,引位是否及时、热情与客人打招呼等;
- (4) 服务检测:检查员工岗位的运作,是否有工作人员聊天或无所事事;给顾客提供尽善尽美的服务以及优质的咖啡、产品;
- (5) 熟客寒暄:运用公关应酬技巧,现场与客人交朋友,了解他们的消费习惯,捕捉订餐信息,建立稳订的客流队伍;
- (6) 出品速度:出品是否符合出品速度标准,是否需要增加人手,出品

质量是否合格等；

(7) 员工考核：观察员工工作状况，工作技能，工作态度，以便对员工在工作中的表现有全面的了解和记录；

(8) 部门协调：部门人力的协调与安排，出品状况的协调，部门的摩擦与问题的解决；

(9) 问题记录：人员服务，出品状况，顾客投诉，以及需要改进的各种问题进行详细的记录，高峰过后进行解决；

(10) 突发事件处理：顾客是否太多，需增加职员或者需要后勤人员来吧台支援；是否需要紧急补货；停电、停水的解决办法等；排除设备故障及营业中发生的各种异常情况，确保营业顺利进行。

3. 营业高峰后

营业高峰后的工作包括：

- (1) 检查店内是否有污染品或破损品；
- (2) 查看是否要进行中途解款；
- (3) 是否有缺货需要补货；
- (4) 是否确定各时段营业额未达成原因；
- (5) 检讨工作中出现的问题，作出相应对策；
- (6) 店内卫生清洁。

4. 经常性工作

经常性工作包括：

- (1) 检查 POP（广告、海报）是否陈旧和遭污损，张贴位置是否合适，诉求是否有力；
- (2) 检查店内服务人员是否使用规范用语，服务是否细致、认真、负责，是否为客人提供礼貌、快捷、高效的服务；
- (3) 注意入口、地面、卫生间等处是否保持清洁；
- (4) 进货、验货是否按照规定进行，是否按规定方法存储；
- (5) 人员工作状态是否良好，是否需要激励士气。

三、营业后的总结及整理工作

营业结束后，店长需要对当天的营业状况作出一个总结，提出改进意见，

同时做好餐饮门店的打烊工作。

1. 总结例会

总结例会的内容包括：

- (1) 审查客人意见表，提出待解决的问题与对应方案；
- (2) 组织讨论具体案例，使广大干部从中有所收获；
- (3) 听取员工提出的积极建议。



2. 营业现金管理

营业现金管理包括：

- (1) 消费金额与解交银行是否一致；
- (2) 吧台营业现金是否交回；
- (3) 作废发票是否签字确认；
- (4) 当日营业现金是否全部锁入保险箱。

3. 检查打烊情况

检查打烊情况包括：

- (1) 是否仍有顾客滞留；
- (2) 背景音乐是否关闭；
- (3) 卷帘是否拉起；
- (4) 招牌灯是否关闭；
- (5) 店门是否关闭；
- (6) 空调是否关闭；

- (7) 收银机是否清洁完毕;
- (8) 作业场是否清洁完毕;
- (9) 是否仍有员工滞留。

4. 督促保安职责的履行

督促保安职责的履行包括:

- (1) 保安是否设定;
- (2) 是否有具体责任人。

5. 守夜人员的安全检查工作

守夜人员的安全检查工作包括:

- (1) 店内各种宣传用品是否收回;
- (2) 电路开关的全面检查;
- (3) 设备关闭确认;
- (4) 店铺周边安全状况确认;
- (5) 门窗的关闭与锁定。

附录：店长作业流程时间表

时 段	作业项目	作业重点
9:00~9:30	晨会	主要事项布置
	员工出勤	- 出勤、休假、病事假、人员分配 - 仪容仪表及工作挂牌检查
	外场、后勤状况确认	- 产品陈列、补货、促销及清洁状况检查 - 后勤仓库检查(包括选货、验收等) - 收银员、找零金、备品及收银台和服务台的检查
	前一日营业状况确认	- 营业额、来客数、客单价 - 每客消费样品项数 - 售出品种的产品平均单价 - 未完成销售额预算的产品部门