



白金书系

岗位业务培训系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快！

如何做好 餐饮经理

滕宝红◎编著



广东省出版集团
广东经济出版社



白金书系

岗位业务培训系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快！

如何做好 餐饮经理

滕宝红◎编著



廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好餐饮经理 / 滕宝红编著. —2 版. —广州: 广东经济出版社, 2011.9

(广经企管白金书系: 岗位业务培训系列)

ISBN 978-7-5454-0937-6

I. ①如… II. ①滕… 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 178406 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	14.25 1 插页
字数	259 000 字
版次	2011 年 9 月第 2 版
印次	2011 年 9 月第 3 次
印数	6 001~11 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0937-6
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

总 序

今年7月底，我应《新快报》管理沙龙第190期之约，做了一次“用《弟子规》培育员工”的专题报告会。会前，我与一位相识10年的老朋友——广东经济出版社姚丹林社长聊起该社改革开放30年来在企业管理领域出版的一系列优秀作品，还谈及中国的优秀企业——华为、联想、海尔的经营管理之道，大有“如数家珍”和“酒逢知己千杯少”之感。此后，我荣幸地接受了姚社长的邀请，为本系列图书作序。

“文章千古事”。正如姚社长所说的，广东经济出版社作为一家在全国有一定影响力和知名度的出版社，乐于承担社会责任，为广大企业读者服务。最近，广东经济出版社通过多种渠道对企业经营管理、经济管理领域的广大读者群进行了广泛深入的调查研究，并根据读者群的反馈意见和建议，对该社10年来出版的几百本企业经营管理、经济管理图书进行排序，精选出百种优秀图书，编制了一套“广经企管白金书系”，期待她能够为从事企业经营管理和经济管理领域的同仁们带来更多的实用参考价值。

著名的英国哲学家、文学家弗兰西斯·培根在回答读者“读什么和怎样阅读”时说：“书籍好比食品。有些只需浅尝，有些可以吞咽，只有少数需要仔细咀嚼，慢慢品味。所以，有的书只要读其中一部分，有的书只需知其梗概，而对于少数好书，则应当通读、细读、反复读。”

正如培根所说的那样，从事企业经营管理和企业中高级管理者教育培训以来，我和我的许多同事一直在案头热读、通读、细读、反复读广东经济出版社那些优秀的图书，受益匪浅。作为这些优秀图书的“受益者和老粉丝”，归纳起来，我觉得这套图书对我们有以下三个方面的学习和典藏价值：

1. 高屋建瓴，形成经典——这套系列图书的作者多数来自国内外优秀企业的中高级管理者和长期从事企业管理咨询、培训的专家教授。其中大多数人是优秀企业的总经理、副总经理、公共关系管理专家、市场营销专家、人力资源专家、物流与供应链管理专家、精益生产管理专家、质量管理专家、企业培训管理专家和现场管理专家等。本书系是他们在改革开放30年中从事企业经营管

慧的结晶。

2. 简明易懂，方便实用——改革开放头 20 年，从我国著名的工商管理学院给企业管理者开设的 EMBA 和 MBA 的核心课程来看，学习、消化、吸收欧美国家企业先进的科学管理经验似乎成为我们学习企业经营管理的主旋律。但是，实践证明：由于国家、企业文化、制度、语言等环境的差异，对于欧美企业的管理经验真正做到“消化吸收、洋为中用”确实需要一个比较漫长的过程。许多有识之士发出了“哈佛学不到”的叹息！最近 10 年来，我国本土的企业家将西方的先进管理经验与自己企业的具体实践相结合，创造了许多超越欧美企业的第一业绩，并总结管理经验，形成了这套书系的雏形。她来自中国企业，用于中国企业，自然简明易懂、方便实用。

3. 立足实战，讲求实效——多年来，广东经济出版社紧紧依托广东作为经济强省、金融强省和全国第一制造业大省形成的作者、选题、市场资源，策划出版了一大批来自于企业管理实践和各种经济活动，又回到企业管理实践和经济活动中去，服务于广东企业和经济投资活动主体的“广味”图书，打造了“实际、实用、实操、实效”的市场图书品牌。这套白金书系主要定位于企业培训学习，尤其在岗位培训方面具有全面覆盖各个行业、针对性强、应用性强的特点，反映了“实际、实用、实操、实效”的品牌特色，以及广东经济出版社多年来秉持的品牌化运作、市场化运营、特色化方向、专业化道路的发展理念。

企业家、专家学者最重要的责任就是总结过去、利用现在、开创未来。“人生终有限，事业总无限。”任何一个人的生命都是有限的，因此，任何一个人的经验也是有限的。但历史是永恒的，他人的经验是无限的，用他人的经验来丰富自己的经验永远是明智的选择。那么，就让我们做一次“开卷有益”的选择吧！

金井露

2011 年 8 月 15 日于华为

目 录

第一章 任职资格要求	1
第一节 餐饮经理职业素质要求	3
要求一：专业素质	3
要求二：用才能力	3
要求三：市场营销能力	3
要求四：沟通能力	3
要求五：创新能力	4
要求六：判断能力	4
要求七：公关能力	4
要求八：危机或突发事件处理能力	4
要求九：理财能力	4
第二节 餐饮经理必备职责要求	5
职责一：营业前的职责	5
职责二：营业中的责任	6
职责三：营业结束后的责任	6
职责四：其他责任	6
第三节 餐饮经理管理工作细节	7
细节一：待人诚实	7
细节二：充分理解企业文化并经常向员工宣导	8
细节三：要用好自己手中的权力	8
细节四：要具有良好的协作意识	8
细节五：要具有强烈的服务意识	9
细节六：不断地学习	9

第二章 人力资源发展	17
第一节 设定员工配置标准	19
一、什么是员工配置标准	19
二、员工配置标准的通则	19
三、设定步骤：工作效率评定	19
四、设定步骤：营业需求预测	20
五、设定步骤：员工工作规划	21
六、设定步骤：员工工作标准的设定	22
第二节 制定员工服务守则	23
一、制定守则的必要性	23
二、制定守则要点	23
第三节 开展人员培训	25
一、培训目的	25
二、培训计划	26
三、培训内容	27
四、培训方法	29
第四节 设计完善的奖励制度	35
一、员工奖励的效益	35
二、奖励员工的方式	36
三、员工奖励制度执行原则	37
四、员工奖励评估标准	37
五、奖金的分配方式	38
第三章 餐饮营销推广	45
第一节 餐饮营销计划	47
一、营销计划的必要性	47
二、营销计划的制定	47
三、营销计划执行校核	48
第二节 餐饮营销手段	48
一、广告营销	48
二、宣传营销	49
三、公关营销	49

四、菜单营销	49
五、餐厅形象营销	50
六、利用 Internet 来推销自己	50
第三节 开展全员推销	51
一、什么是全员推销	51
二、全员推销的涵义	51
三、全员推销的结构层次	51
第四节 宴会营销	52
一、什么是宴会	52
二、宴会营销的重要性	52
三、宴会预订	52
四、宴会服务控制	54
五、宴会结束后的工作	55
第五节 促销计划与执行	59
一、促销活动计划流程	59
二、促销活动的种类	59
三、找准目标市场与产品独特性	60
四、促销渠道	61
五、促销活动成效评估	62
第六节 客人投诉处理	62
一、客人投诉处理的重要性	62
二、客人投诉渠道的建立	63
三、客人投诉处理原则	64
四、客人投诉分类与处理要点	65
五、客人投诉处理程序	66
第四章 餐饮质量管理	69
第一节 餐饮服务质量标准	71
一、所有客人看到的必须整洁美观	71
二、所有提供给客人使用的必须有效	71
三、所有提供给客人使用的必须安全	72
四、所有员工对待客人必须亲切礼貌	72
第二节 餐饮服务质量控制方法	77

一、餐饮服务现场控制	77
二、服务质量反馈控制	78
第三节 原料采购质量控制	79
一、制定食品原料采购规格标准	79
二、采购规格标准的管理	80
第四节 菜肴制作过程质量控制	85
一、制定菜品控制标准	85
二、现场制作过程控制	87
三、控制方法	88
第五章 餐饮卫生管理	95
第一节 工作人员卫生管理	97
一、健康检查	97
二、卫生管理	98
三、卫生教育	100
第二节 环境卫生管理	100
一、墙壁、天花板、地面的卫生管理	101
二、下水道及水管装置的卫生管理	101
三、通风、照明设备的卫生管理	101
四、洗手池设备的卫生管理	102
五、更衣室和卫生间的卫生管理	102
六、垃圾处理设施的管理	103
七、杜绝病媒昆虫和动物	104
八、专人负责、专门存放清卫工具和用品	104
第三节 设备、餐具卫生管理	105
一、设备、餐具卫生管理的必要性	105
二、餐饮设备、餐具的类别	105
三、设定清洁卫生操作规程	106
四、设备餐具卫生清洁方法	106
五、制订计划与开展培训	106
第四节 食品卫生控制	107
一、生产环境的卫生控制	107
二、原料的卫生控制	107

三、制作过程的卫生控制	108
四、工作人员的卫生控制	109
第六章 餐饮安全管理	113
第一节 食物中毒的预防	115
一、食物中毒的原因	115
二、食物中毒的预防措施	115
第二节 厨房操作安全防范	120
一、割伤	120
二、跌伤	120
三、扭伤	121
四、烫伤	121
五、电击伤	121
六、火灾	121
第三节 仓库安全管理	124
一、配备专用锁系统	125
二、限制仓库进出人员	125
三、定期盘点	125
四、剩余食品应及时回收入库	125
五、加强监控	125
第四节 餐厅突发事件处理	126
一、突然停电、停水	126
二、突然局部起火	127
三、员工受伤的处理	127
四、客人受伤的处理	127
五、客人抱怨的处理	127
六、突然发生斗殴事件	128
七、公共卫生安全检查	128
八、快餐店突然接到上百份外送单	129
九、开餐前突然接到大单宴会	129
十、开餐前突然接到 VIP 前来用餐	130
十一、突然接到客人投诉本店食物中毒	130
十二、突然接到防疫站通知,本店有食物中毒事件	130

十三、突然遇到新闻媒体曝光	131
十四、突遇媒体采访	131
第七章 餐饮成本控制	133
第一节 影响成本的决定因素	135
一、原料成本	135
二、人工方面	137
三、费用方面	137
第二节 成本控制方法	138
一、制定采购制度和监督机制	138
二、建立标准化的成本核算体系	139
第三节 成本计算管理	140
一、成本计算基本术语	140
二、食物成本计算管理方法	141
三、饮料成本计算管理方法	143
第四节 采供成本控制	144
一、加强对采购人员的管理	145
二、采取灵活多样的采供方式	146
三、加强原材料的管理	147
四、ABC 管理法	147
第五节 厨房成本控制	148
一、理顺生产线流程	148
二、建立量化标准	148
三、制作过程成本控制	149
第八章 餐饮营运监督	161
第一节 营运监督目标及问题	163
一、餐饮营运监督的目标	163
二、餐饮监督的特殊问题	164
第二节 餐饮监督的基本步骤	165
一、计划	165
二、营运	166
三、汇报	167

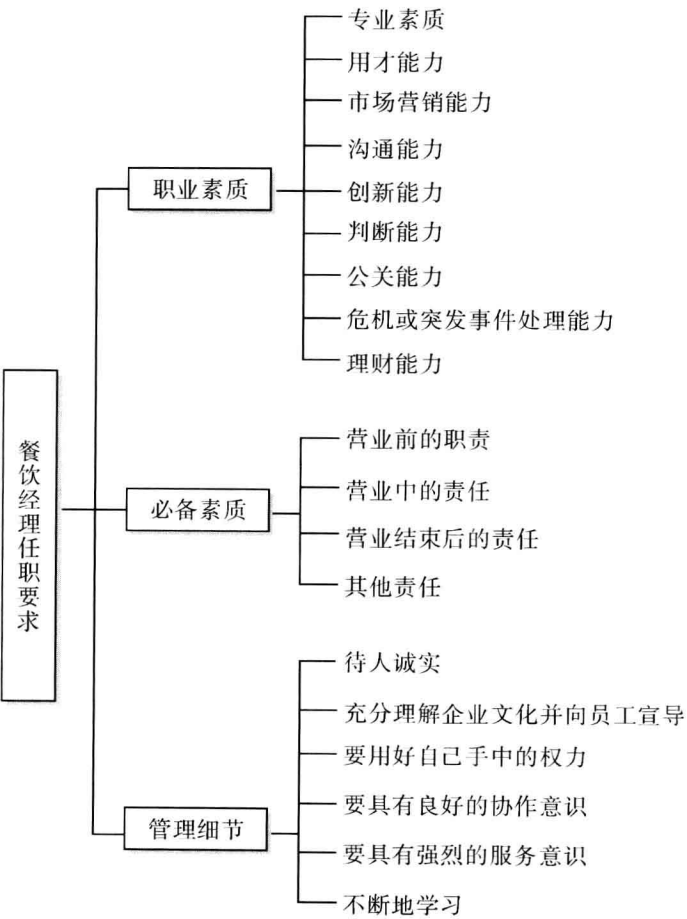
第三节 餐饮营运监督实施	168
一、监督制度的运作	168
二、食物管理核对	169
三、饮料管理核对	171
第四节 营运业绩分析	173
一、餐饮销售总额	173
二、单位部门的利润	173
三、餐饮销售额对销售总额比率	173
四、平均消费力	173
五、混合销售额	174
六、员工工资成本	174
七、生产力指数	174
八、存货流动率	175
九、每个可供利用的座位（席次）的销售额	175
十、座位流动率	175
十一、每位服务员的销售额	175
十二、每平方米空间的销售额	176
第九章 餐饮服务管理	177
第一节 高品质服务标准制定	179
一、高品质服务的定义	179
二、客人对高品质服务的需求	180
三、服务质量标准的制定	181
第二节 高品质服务监控	182
一、高品质服务检查	182
二、客人满意度监控	185
第三节 改善服务品质	193
一、服务品质评估标准的设定	193
二、服务品质评估的指标	194
三、进行服务评估	196
四、提供客人反应、认知及奖励措施	198
第十章 餐饮财务管理	201
第一节 收银管理	203

一、明确处理或经手现金的手续	203
二、出纳员的职责	203
三、销售额的核对	204
第二节 账单管理	204
一、核查制度	204
二、核查程序与方法	205
三、服务员账单管理	205
四、服务员的责任	207
五、餐厅出纳的责任	207
第三节 数据分析	208
一、各项报表	208
二、统计数据	209
第四节 收入稽核	209
一、稽核资料	209
二、稽核项目	210
参考文献	214

第一章 任职资格要求

- 餐饮经理职业素质要求
- 餐饮经理必备职责要求
- 餐饮经理管理工作细节

餐饮经理任职要求示意图



第一节 餐饮经理职业素质要求

要求一：专业素质

餐饮业的运营主体是餐饮产品，合格的经理人要熟悉甚至要会操作餐饮产品的生产、制作、销售等一整套流程。

餐饮经理应能进行不同规模、风格餐饮机构设置和经营计划的制定；在科学、系统进行菜单设计的基础上，导入餐饮全面经营运转管理所涉及的客情、服务、酒水、餐务等各个组成部门及各主要运作环节的组织、控制和管理；了解餐饮促销和餐饮成本控制。

作为餐饮经理，应了解食品安全与卫生质量的概念、标准与评价方法，影响食品安全性的病原生物、化学毒物的防范与控制、废弃物排放处理，膳食结构中的不安全因素及控制，食源性疾病及其预防，餐饮食品生产经营过程中的不安全因素及其控制，食品卫生法规和餐饮业卫生管理办法，绿色食品、绿色餐饮及其国际标准。

要求二：用才能力

员工是企业最大的一笔财富，作为餐厅的管理者，餐饮经理要充分重视员工价值，合理调配餐厅的人力资源，做到责权分明。要有科学的人才观，善于发现和培养人才，合理使用人才，才能留得住人才。

要求三：市场营销能力

市场具有多元化、多变性的特征。餐饮经理要紧跟形势，准确把握餐饮市场的发展趋势，具备一种前瞻性眼光，在餐厅的业务拓展、地区市场开拓方面有准确把握。

要求四：沟通能力

要与业主、客人、员工等不同人群处理好关系，需要过硬的沟通能力，协调

好周围的人际关系。随着餐饮市场的现代化发展，餐饮经理要注重沟通技巧，提高沟通本领，至少要能掌握一到两门的外语。

要求五：创新能力

创新是当代中国最显著的时代精神。餐饮业的经营业态和经营特色复杂多样，要具备在企业确定的经营模式中找准目标市场的能力，经营手段和经营技巧要能切合人们的消费意愿，能以创新的理念去自己开拓市场。

要求六：判断能力

具备高智商且思维敏捷，能够站在企业改革与发展的高度，对企业领导成员提出的众多议题有自己新颖的思想、建设性的意见或建议，保持上下统一、总揽全局，做到超前认准方向、把握好方向、坚持方向，齐头并进，协调健康发展。

要求七：公关能力

一位成熟、自信的餐饮经理应把集体取得的成绩看得比个人的荣誉和地位更重要。身为高层的决策人员，对内要以团结为己任，乐于倾听不同意见，重视情感沟通，在坚持原则的前提下，把“一班人”紧紧地凝聚在一起。对外要以提高企业知名度和社会影响力为己任，善于搞好“上挂、横联、下辐射”的公关网络建设，协调沟通好社会各界关系，才能拓展企业的生存发展空间，为“产品出得去”铺平道路。

要求八：危机或突发事件处理能力

在餐饮的管理中不可避免地会出现短期或长期的危机及不可预测的突发事件。能最大限度地降低负面效应，减少危机对餐厅正常经营的冲击，带领员工奋发图强，走出危机笼罩的阴影，是优秀的餐饮经理必备的素质之一。

要求九：理财能力

餐饮经理的重要职责之一就是要搞好财务监督，做个好“管家”。因此，餐饮经理应具备一定的财务知识，应能看懂反映企业财政状况的各种财务报表和其他指标，严格控制支出，要发扬“艰苦朴素、勤俭持家”的优良传统，力争把有限的资金用于企业的自身发展上。