

巴國布衣中餐操作手冊

Ba Guo Bu Yi chinese food operation manual

主編 胡志强 副主編 任海波



布衣餐饮丛书

总经理

编著 蓝振峰



四川大学出版社

巴国布衣中餐操作手册

Ba Guo Bu Yi chinese food operation manual

【主 编】胡志强

【副主编】任海波

F719.3/73

总经理

【编 著】蓝振峰

四川大学出版社
2003.4

责任编辑:黄守君(特邀) 黄文龙

责任校对:周 颖 朱兰双

封面设计:黑蚁设计

责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

巴国布衣中餐操作手册. 总经理 / 蓝振峰编著. 一成都:四川大学出版社,2002.12

(布衣餐饮丛书)

ISBN 7-5614-2339-X

I. 巴... II. 蓝... III. 饮食业-企业管理-手册

IV. F719.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 094097 号

书名 巴国布衣中餐操作手册: 总经理

作者 蓝振峰 编著

出版 四川大学出版社

地址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)

印刷 成都宏明印刷厂

发行 四川大学出版社

开本 890mm×1 240mm 1/32

印张 9.75

字数 223 千字

版次 2003 年 4 月第 1 版

印次 2004 年 2 月第 2 次印刷

印数 3 001~6 000 册

定价 22.00 元

◆ 读者邮购本书,请与本社发行科联系。电话:85408408/85401670/85408023 邮政编码:610065

◆ 本社图书如有印装质量问题,请寄回出版社调换。

◆ 网址:www.scupress.com.cn

版权所有◆侵权必究

《巴国布衣中餐操作手册》编委会

主 任：何 农

副主任：胡志强 何 学 苏一祥

委 员：（按姓氏笔画为序）

王 峰 王煜辉 成 军 任海波 何 农

何 学 苏一祥 陈 伟 陈 海 杨雪梅

赵宇生 胡志强



写在前面

《巴国布衣中餐操作手册》即将由四川大学出版社梓。出版社希望作为巴国布衣原创人的我能为该书的出版说上几句，欣然从命之际，不禁感慨万千。

在1996年初，我在策划巴国布衣的方案时，明确指出：巴国布衣必须是一个全新的企业。这个“新”字，必须通过现代化来体现，即以公司化、产业化、文化化、现代化这“四化”来改造传统中餐业，为中餐注入新的活力，使之能在新的时代抓住机遇，赢得超越于既往的新成就、新高度。

巴国布衣获得成功后，有的媒体评论说这是“外行打败了内行”，我想，正是我们的这种外行身份，才得以避免一些行业内承袭下来的盲点。我们所力图做的，是以现代企业制度来运作传统的产业。以传统的眼光看，巴国布衣的“逾矩”之处似乎比比皆是，但实践证明这些大都是可行的。几年来，外间关于巴国布衣的评价大多将注意力放在了文化特色方面，有的评论则注意到了巴国布衣在企业的经营方面完成了家族制向现代企业制的转变、厨师中心制向经理人中心制的转变。我认为，企业的运作机制是一个企业发展的基础，只有基础牢实，才可能有长远的发展。

正是基于此，在巴国布衣初创的阶段，我们就着手制订企业的各项作业规范，以此来对照实际工作。边行进、边总结、边调整，在巴国布衣的初期就产生了一部比较完





整的规范文本，这就是有的媒体文章提到的“一部近二十万字的《巴国布衣规范》”。随后的几年里，这部规范经过不断的修订，逐渐演化成以工作性质划分的八个操作手册和一套总体性标准。这些文本就是这套操作手册的雏形。

几年前我们将巴国布衣的菜谱整理出版，积累到现在它已成为初具规模的一个书系，成为许多厨师和烹饪爱好者的案头书。现在我们推出这套操作手册，则是希望能将我们的中餐经营经验与朋友们分享。对此，不少好心的朋友劝告我们，认为这些都是企业的商业机密，不应该这样发布出去。我想，只有坦诚公开的交流才能够推动产业的发展，企业也只有不断的交流切磋之中，才能够形成真正坚强的核心能力。不管是巴国布衣的烹饪书，还是这套手册，都是将巴国布衣如实地展示在读者面前，希望能对读者有所助益，也希望能够得到读者的批评、指正，让我们能做得更好。

这套书的前身，是供企业内部使用的文本，简洁明了，具有较强的操作性，但是从形式上讲离出版的距离还比较大。而参与编著的作者，多是大学的老师或在校研究生，由于他们自己对行业的熟悉程度和思维的影响，在编著过程中，总是尽力保持一种理论上的体系化和完整性，许多带操作性的表格、图形被文字代替了，因而其操作性反而有些减弱。这不能不说是一种遗憾。总的来讲，这套书是一次大胆的尝试，无成规可循，无蓝本可摹。不过，立意固佳，力或有所不逮。因此，我希望这套《巴国布衣中餐操作手册》的出版，仅仅是一个开始，并希望在不远的将来，能通过修订、再版的机会，使它更好地体现现代性和操作性有机整合的特点，从而更好地与所有中餐行业的朋友们交流切磋、共同提高。

中餐是一个处于学习中的行业，巴国布衣也是一个处



于学习中的企业。因此，书的内容，自然也包含了前人乃至其他行业之于中餐有价值、有意义的先进理念和有效的方法。

特别要感谢四川大学出版社的领导和编辑，没有他们的热诚相邀和对书稿本身投入的巨大精力，本书要在如此仓促的时间内出版，是难以想象的。

我相信，正因为有善于学习的众多中餐企业的共同努力，有包括政府、传媒和社会各界对中餐的关注和支持，我们中国的餐饮业一定能做大做强，在新的历史境遇下创造新的辉煌。



写
在
前
面

何 农

2002.11. 成都



目 录

第一章 现代中餐业呼唤职业经理人 (1)

迅速成长的中餐业 (1)

前程无限的中餐业 (1)

滞后于发展的管理 (3)

落后就是机遇 (5)

呼之欲出的职业经理人 (8)

背景与呼唤 (8)

中餐职业经理人的现状与发展趋势 (9)

你知道中餐业是如何运作的吗 (11)

运作中的重点与难点 (11)

中餐业的商业周期与顾客消费 (14)

如何使得淡季不淡 (15)

中餐业市场的特点 (17)

成长空间大 (17)

性价比的凸现 (19)

模仿的陷阱 (20)

加速发展的同业, 成就巨大的过去 (21)

找准构造现代中餐业竞争力的着眼点 (22)

本章小结 (25)

第二章 中餐企业的中枢: 总经理 (27)

处于权力巅峰的总经理 (27)





总经理的位置	(28)
总经理的职责	(30)
做好职业经理人必须注意的问题	(33)
关注老板与股东	(33)
加强角色意识	(34)
宾至如归, 顾客为尊	(35)
总经理的公关	(37)
争当一名优秀的中餐总经理	(39)
中餐总经理的三大任务	(39)
做好中餐总经理的三大关键	(44)
在工作中发挥自己的个性	(49)
本章小结	(53)
第三章 总经理的修炼	(54)
总经理的知识修养	(55)
管理知识	(55)
行业知识	(58)
科技知识	(59)
政策法规	(60)
心理知识	(62)
公关知识	(64)
总经理的能力修养	(67)
决策能力	(67)
协调能力	(69)
组织指挥能力	(70)
语言表达能力	(71)
用人能力	(73)
总经理能力的锻炼和培养	(74)
在实践中增长才能	(74)



在竞争和自我否定中增长才能	(75)
本章小结	(76)
第四章 永远的灯塔——战略规划	(77)
如何建立战略规划	(77)
战略规划的定义	(77)
战略规划的显著特征	(78)
战略规划的层次	(79)
空间和时间意识	(84)
战略规划的过程	(85)
战略规划过程概述	(85)
制定战略计划	(87)
总经理必须具有超前意识	(92)
战略规划的实施	(95)
战略规划的监控	(96)
战略规划的时限和背景	(97)
制定积极进取的战略规划	(99)
本章小结	(102)
第五章 招兵买马——打造优秀的团队	(103)
怎样设计优秀的团队组织	(103)
中餐企业组织设计原则	(104)
如何设计中餐企业的组织结构	(108)
第一步：招聘员工——让企业拥有优秀的人才	(115)
员工招聘	(117)
员工的初选、考试、评估与任用	(119)
第二步：培训员工——让企业永葆青春的不二法门	(123)





培训的内容和对象	(123)
培训的方法	(125)
第三步：激励员工——让企业笑傲江湖的资本	
.....	(126)
建立企业奖励计划	(126)
相关的激励理论	(127)
激励机制的建立	(130)
管理技巧与激励方法	(133)
金钱并不万能	(135)
本章小结	(136)

第六章 追求一流的经营业绩——品质管理

.....	(138)
品质是中餐业的牢靠保证	(138)
什么是餐饮品质	(139)
追求卓越品质的几点原则	(140)
餐厅品质与总经理本人修养的关系	(144)
怎样控制品质	(145)
如何实施品质管理目标	(146)
卫生应达到标准	(154)
经营控制策略	(155)
餐厅经营控制的必要性	(155)
反馈控制	(156)
本章小结	(164)

第七章 管好你的钱袋——财务决策与控制

.....	(165)
制定能赢利的经营计划	(166)
做好年度经营计划	(166)



计划要有全员参与制定	(167)
做好预算编制	(168)
预算的种类	(169)
预算的编制方法	(169)
预算的运作技巧	(173)
留意财务报表	(174)
基本的财务报表术语	(174)
财务报表的种类	(177)
怎样分析财务报表	(181)
本章小结	(188)
第八章 沟通——总经理成功的法宝	(190)
怎样提高沟通的效率	(190)
沟通的概念	(191)
总经理沟通的对象与其特征	(191)
沟通的作用	(195)
沟通的强度和方法	(198)
不断扩展的沟通方式	(204)
沟通信息	(205)
运用电话	(207)
运用信息技术	(208)
总经理如何与人沟通	(208)
设身处地为他人着想	(209)
学会倾听别人的意见	(210)
沟通十戒	(214)
发挥书面沟通的威力	(215)
充分运用会议的感召力	(217)
本章小结	(220)





第九章 关键时刻——总经理的应对处理..... (221)

应对工作压力的秘笈	(221)
工作压力的来源	(221)
辨认压力的各种迹象	(222)
扭转你能改变的事情	(223)
接受你不能改变的事情	(225)
如何释放你的压力	(226)
变压力为动力的绝招	(228)
迎接变革	(231)
变革为什么会产生	(231)
认识变革的四个阶段	(233)
顺应变革的潮流	(234)
转变革为经营的契机	(237)
训诫员工的高招	(239)
训诫员工的客观原因	(239)
训诫员工的原则	(240)
无法回避的行动：解雇	(242)
辞退员工的类型	(242)
开除员工的事由	(243)
选择解雇员工的有利时机	(245)
解雇员工的三部曲	(246)
实施下岗	(248)
谨慎对待解雇员工	(250)
本章小结	(252)

第十章 日常工作——平凡的事和不平凡的效率

.....	(253)
-------	-------

总经理岗位面临的挑战	(253)
------------------	-------



(081)	工作要求与工作关系	(254)
(100)	总经理担当的角色	(256)
(100)	作为信息中心的总经理	(260)
(140)	做好日常工作	(262)
(205)	做好一天工作的框架	(262)
(170)	日常工作安排的原则	(262)
(205)	总经理日常工作分析	(263)
	高度重视跟进工作	(265)
	跟进工作的作用和实质	(265)
	跟进工作的重点	(267)
	如何处理突发事件	(269)
	突发事件的概念	(269)
	处理突发事件的原则	(270)
	突发事件前后应注意的问题	(272)
	过好业余生活	(273)
	不要什么都过问	(276)
	要不断地学习	(278)
	本章小结	(279)

第十一章 追求卓越的总经理

	终生的事业	(280)
	突破自我 不断创新	(282)
	新机遇的创造	(282)
	新观念的创造	(283)
	新态度的创造	(283)
	扬长避短 把失败看做学习的过程	(285)
	注意培养自己的领导气质	(287)
	认识领导气质	(287)
	提高领导气质的途径	(288)





做一个果断的领袖人物	(289)
提高时间利用效率	(290)
科学使用时间的技巧	(290)
做一个快乐的工作者	(294)
发展自己的业余爱好	(295)
处理好工作与家庭的关系	(297)
本章小结	(298)
第一章 绪论	(301)
第一节 绪论	(301)
一、绪论	(301)
二、绪论	(301)
三、绪论	(301)
四、绪论	(301)
五、绪论	(301)
六、绪论	(301)
七、绪论	(301)
八、绪论	(301)
九、绪论	(301)
十、绪论	(301)
十一、绪论	(301)
十二、绪论	(301)
十三、绪论	(301)
十四、绪论	(301)
十五、绪论	(301)
十六、绪论	(301)
十七、绪论	(301)
十八、绪论	(301)
十九、绪论	(301)
二十、绪论	(301)
二十一、绪论	(301)
二十二、绪论	(301)
二十三、绪论	(301)
二十四、绪论	(301)
二十五、绪论	(301)
二十六、绪论	(301)
二十七、绪论	(301)
二十八、绪论	(301)
二十九、绪论	(301)
三十、绪论	(301)
三十一、绪论	(301)
三十二、绪论	(301)
三十三、绪论	(301)
三十四、绪论	(301)
三十五、绪论	(301)
三十六、绪论	(301)
三十七、绪论	(301)
三十八、绪论	(301)
三十九、绪论	(301)
四十、绪论	(301)
四十一、绪论	(301)
四十二、绪论	(301)
四十三、绪论	(301)
四十四、绪论	(301)
四十五、绪论	(301)
四十六、绪论	(301)
四十七、绪论	(301)
四十八、绪论	(301)
四十九、绪论	(301)
五十、绪论	(301)



第一章 现代中餐业呼唤职业经理人



第一章 现代中餐业呼唤职业经理人

本章内容提要

- ◇ 中餐业的现状和前景
- ◇ 中餐餐厅总经理的定位、现状和趋势
- ◇ 中餐的经营周期与顾客消费
- ◇ 中餐业的竞争环境
- ◇ 如何找准核心竞争力

迅速成长的中餐业

前程无限的中餐业

被称为“巴蜀鬼才”的魏明伦为巴国布衣风味酒楼题



写的《饭店铭》结尾处写道：“人类不灭，餐饮不休。”魏先生为中餐业做了一个精辟的评价。

无论在中国还是在欧美地区，餐饮业都是一种自古就存在的行业；尽管如此，它又是永远大有作为的朝阳产业。这一结论，已被中餐业发展的历史与现实所证实。

中国古代，为方便商人或官宦在长途跋涉之后，有短暂的休息场所，在较大的乡镇或要塞处均设有“驿”或“亭”给旅客提供饮食、住宿。之后逐渐有所谓的酒楼、餐厅等私人经营场所，给旅客提供休息、饮食等服务。这种简陋且为家族式的经营方式，可称得上是今日餐厅的雏形。伴随着历史的变迁、需求的增加，至清朝末期，北京出现了具有现代设备的餐厅。在当今社会，餐厅除了提供膳食、宴客等服务外，更成为家庭聚会、联络感情的场合，也常常是举办大型活动或会议的地点。时至今日，在中国城乡各地不仅随处可见各种类型、档次的餐厅，而且本来以提供住宿为主营业务的各大、小型旅店，也逐渐把主营业务由住宿转向餐饮。

由此不难看出，尽管餐饮业早已有之，但却与其他许多只红火一时便被别的产业取而代之的产业颇为不同，它是永不会凋谢、永不会衰败的真正的朝阳产业。只要有人类存在，餐饮业就有存在和发展的可能性。人人都离不开吃，而且“食不厌精，脍不厌细”，追求能满足口腹之欲的美味佳肴是人类的天性。因此，社会越是向前发展，对餐饮业的需求就越强烈，餐饮业的前途就越光明。

尤其在中国，餐饮业更是大有可为的朝阳产业，原因在于：

中国不仅具有历史悠久、源远流长的饮食文化，而且中国人自古就有追求美食的传统和习惯，对吃这件事特别看重、情有独钟。