

饭店经理人丛书
FANDIAN JINGLIREN
CONGSHU

现代饭店 餐饮管理创新

饶 勇 著

XIANDAI
FANDIAN
CANYIN GUANLI
CHUANGXIN



旅游教育出版社

饭店经理人丛书

现代饭店 餐饮管理创新

A decorative dashed line with arrows at both ends, forming a wide, shallow arc that frames the title and author information.

饶勇 著

旅游教育出版社

· 北京 ·

策划编辑:赖春梅
责任编辑:赖春梅 朱海犀

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店餐饮管理创新/饶勇著. —北京:旅游教育出版社,2007.8
(饭店经理人丛书)
ISBN 978-7-5637-1529-9

I. 现… II. 饶… III. 饭店—餐饮业—经济管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 102183 号

饭店经理人丛书
现代饭店餐饮管理创新
饶 勇 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepch. com
E - mail	tepx@163. com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	18. 125
字 数	283 千字
版 次	2007 年 8 月第 1 版
印 次	2007 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1 - 6000 册
定 价	30. 00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请半岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验,对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下,审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识、收益管理、安全管理及创新力等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以服务现实为出发点,以解决饭店管理中的症结为主线,以国际上饭店管理的新趋势、新理念为参照,以提升饭店经理人的管理水平为最终目的,以向饭店经理人传输新思想为最高追求。

为了方便饭店经理人阅读,我们在每章中以“导读”模块列出了章内重点知识或阅读指导;为使饭店经理人对内容有直观认识并引发读者思考,我们设置了“案例分析”模块。通过对写作专题的严格选择和对编写体例的精心设置,做到内容与形式的最优化结合,集中凸显实用风格。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中,我们得到了以下单位的大力支持:中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等;同时,有诸多饭店业管理者、学术研究机构的专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议,他们是中国旅游饭店业协会蒋其康副秘书长和马伟萍副处长、上海财经大学的何建民教授、上海市旅游委市场管理处的陈雪羽副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等。在此,向以上给予我们帮助的单位和个人表示衷心的感谢!同时,也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意!此外,我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作,将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享,于此,也向我们的作者致以谢忱。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系,我们希望有更多的饭店业经营者、管理者与专家学者加入到丛书的写作队伍,在读者、作者与我出版社的共同努力培育下,让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

旅游教育出版社

社会餐饮业的替代竞争与饭店餐饮业的管理创新空间(代前言)

先看一组来自权威部门的统计数据。

据商务部最新发布的数据显示,2007年全国人均餐饮消费支出预计将达915元,餐饮业零售额将继续保持17%左右的增幅,全年零售总额有望达到12100亿元。

不得不承认,餐饮业已经成为近年来发展最为迅猛的产业,但在这块年收入近万亿元的大蛋糕中,到底有多少属于饭店餐饮业呢?

社会餐饮业对饭店餐饮业的强势替代竞争已经成为业内人士关注已久的热点问题之一,几乎每一次由行业管理部门或专业媒体组织的产业发展研讨会都会将二者之间的竞争共存作为一个例行的议题,而且观点都是惊人的一致——在社会餐饮业“以多打少、以快打慢、以灵打拙”的咄咄逼人的攻势下,饭店餐饮业已经危机四伏。一些高星级饭店尚且能以自身雄厚的资本和人才优势以及种类齐全的产品体系予以应对,但更多的中低档饭店或因自身品种单一,或因管理模式僵化、整体表现差强人意,稍不留意就沦为这场产业竞争大戏中的看客。

饭店餐饮业的经营困境

业内人士已经从很多方面探讨了饭店餐饮业陷入经营困境的原因,如产品缺乏特色、经营不够灵活、对市场细节把握不到位以及成本结构和管理机制等方面的先天缺陷等。必须承认,这些来自市场一线的观察和评价整体上来说是相当客观和贴切的,但为什么当所有的问题都已经被一一揭示出来后,我们依然没有看到预期中的饭店餐饮业集体发力并一举扭转市场颓势的壮举呢?

解答这些问题的关键还在于我们必须从整体经营环境的高度上重新审视饭店餐饮业的资源配置结构和经营决策体系,正如很多一线的餐饮部经理所言,“社会餐饮业最大的优势在于它本身就是一个独立的产品系统,本身就是一个完整的企业建制,本身就有一套高效灵活的经营决策机制……”。

饭店餐饮业的经营管理在很大程度上受到其母体企业(饭店)的市场定位和管理模式的制约。母体企业对于饭店餐饮业务板块的支持在一定程度上来说是一把双刃剑,它既可以提供资金、人才、管理经验、品牌形象以及内部客源上的

支持,同时又可能限制了其在市场定位、产品设计、管理效率以及价格政策等多方面的决策空间。

更具体地说,饭店餐饮部门的高层管理者们在面对竞争进行决策时会被告诫——你必须与饭店的整体档次和客源定位保持一致,这意味着你可能不得不放弃很多原本可以有所作为的细分市场;你必须保证完成饭店整体功能所要求的各类接待任务,无论是散客还是会议或旅游团队,也无论是来自东南西北哪个区域的客户,这意味着你必须要在产品设计上尽量做到“兼容并蓄,应有尽有”,相应地,你就必须损失在产品特色上的更高追求;你必须在硬件设施、软件服务和几乎所有细节上都达到饭店本身的等级标准,这意味着你的成本结构很可能会居高不下,即便是在一些细节上极尽节约之能事,但对于整体成本费用的影响并不显著……正因为已经有了这林林总总的诸多约束,所以无论怎么努力,饭店餐饮部门的经理们始终觉得自己是在“戴着镣铐跳舞”,尽管有着资源或人才上的诸多优势,但其实能真正采用的竞争手段相比社会餐饮业来说可能要少得多。

对于社会餐饮业主们来说,他们在经营决策时可能无须顾及母体企业如饭店自身经营策略的束缚,他们可以在产品特色上尽量做到极致,而无须在乎能否适应不同类型的顾客,如“小肥羊”和“谭鱼头”,可能只适应部分口味偏重的顾客,也可能只适合顾客们偶尔为之的消费,但重要的是他们能通过自己的产品特色塑造来针对性地吸引部分具备这些特征的客源,而饭店餐饮业则必须调整自己的产品结构来适应指定的客户群体。业内人士经常说的所谓“宾馆菜”其实就是指一种综合了各种菜系和口味的“中庸菜系”,惟其如此才能迎合最大数量的顾客。两种经营风格的差异其实也就为日后的竞争态势埋下了伏笔。

社会餐饮业的特点还有很多,比如对于管理者的合约激励和对于核心员工的薪酬支付,又比如价格的变更、促销的灵活性、整体经营风格的灵活转换甚至企业产权的频繁快速转让等。所有这些饭店餐饮部门不能完全独立决策的环节都有可能成为社会餐饮业的竞争优势所在。

比较令人欣慰的是,饭店餐饮业的经营困境并没有延伸到高星级饭店,尤其是一些在当地最有影响力的优势饭店。这些高星级的大型饭店尽管也有着与大多数饭店相似的经营环境,但至少有两个关键环节上的问题得到了比较彻底的解决。其一是这些大型饭店的餐饮业务板块内部通常都有着比较齐全的产品种类结构,各种档次和风格的餐厅应有尽有,它们可以通过延长和扩大产品体系来适应不同类型的客户,而在每一种产品内部又依然能做到特色化经营,这就避免了很多中小饭店不得不以中庸调和的“宾馆菜”来适应多类型客户;其二是大型饭店的餐饮部门自身有着相对比较完整的经营管理体系,企业内部也会根据其经营规模和利润贡献能力给予相当大的决策自主权,无论是薪酬设计、技能培训和营销推广还是产品研发都能自成体系,从而具备与社会餐饮企业独立展开竞

争的决策机制。

饭店餐饮业的优势悖论

尽管饭店餐饮业尤其是中低档饭店餐饮业有着这样那样的先天劣势,但这似乎并不能成为其经营困境的根本缘由,毕竟它们也有很多社会餐饮无可比拟的优势资源。问题的关键是如何能扬长避短,充分挖掘和强化自身的特色,有效地避免与社会餐饮企业在完全相同的细分市场上进行“消耗式”的资源竞争。

那么到底哪些因素真正称得上是饭店餐饮业与众不同的竞争优势呢?或者说,饭店餐饮与社会餐饮企业竞争的筹码主要有哪些呢?

首先是人才的优势。

凭借母体企业(饭店)的品牌形象和完善的福利薪酬体系,饭店餐饮可以吸引到更高层次的专业人才。对于优秀的餐饮业经理人才而言,在规模较小的社会餐饮企业里很快就会到达其职业生涯的顶端,再进一步可能就进入到分享股份的股东层了,而这对当前大多数民营餐饮企业来说还是一个尚待解决的难题。即便是对于普通的服务人员与技术人员来说,在薪酬水平基本接近的情况下,饭店餐饮业也更能吸引一些高学历和高素质的员工,这不仅是由于饭店能为员工提供晋升和培训的机会,也因为饭店相对规范的管理体系和相对成熟的企业文化让员工们更有归宿感。

其次是资本的优势。

综观全局,尽管社会餐饮业整体表现更有活力,但具体到单个企业来说,其失败的概率是远远高于饭店餐饮业的。很多社会餐饮企业的资本筹集,尤其是现金流管理一直是个大问题,即便是规模很小的企业,由于没有银行借贷资本的扶持,通常也会采取将股本稀释以吸纳合伙经营者的资本金的办法,而且合伙经营企业内部除了初始注入资本的结构复杂外,在流动资金以及追加投资等环节上也存在很多自身难以克服的弊端。我们在实践中经常见到一些生意火暴的餐饮企业突然关门或被转让,其缘由大抵都与股本结构分散或资金链断裂有关。

有母体企业(饭店)作为支撑的饭店餐饮至少在流动资金上不会遇到太大困难,因为饭店其他部门的营业现金流量可以在内部进行协调流转。同时,饭店作为一个有大量固定资产的企业实体,在融资租赁以及企业信用等方面更具优势,餐厅的设备添置与店面翻修等资金需求可以得到满足。更重要的是,饭店餐饮的资金成本通常来说要比社会餐饮企业低得多。

还有管理及服务技术上的优势。

近年来,一些已经初具规模的社会餐饮企业纷纷意识到建立规范的管理体系的重要性,于是纷纷斥巨资建立起自己的培训学校、管理咨询公司以及供应链体系。这既是进入集团化经营阶段后的战略规划,也是向更高层次的高星级饭

店餐饮发起挑战的必备条件。

相比之下,大多数的饭店餐饮部门一开始就得到了饭店其他业务和管理部门的有力支持。如人力资源部可以分担其在员工招聘、薪资管理以及培训组织方面的很多工作,动力工程部可以保障餐厅设施设备的正常运行和维修保养,市场营销部可以提供各类团队客户或会议客户的业务支持,而财务部门则能在整个企业范围内合理调度筹集资金,并提供系统的账目管理和成本核算等专业服务……总而言之,餐饮部门的管理者们可以专心于产品研发、市场分析和客户管理等关键经营环节上,而无须在一些事务性的问题上耗费过多的精力和时间。

.....

细数下来,诸如此类的优势还有很多,如品牌形象、企业知名度、内部客源交流甚至停车位等等,但要想将这些显而易见的优势真正转化为日常经营过程中的胜势,则还必须认真研究一个更重要的问题——这些所谓的优势对于消费者来说有多大价值?

企业经营的成败不是单纯的资源比拼,只有那些能真正让消费者获益的企业才拥有强大的竞争优势。社会餐饮企业尽管存在很多劣势,但只要它们能将有限的资源放在改善顾客价值这个环节上,那么胜算就大了很多。

比如很多顾客喜欢尝试一些新奇的时令菜品,那么餐厅即便是装饰比较简陋、服务比较随意,只要确保菜品更新周期短、速度快,也同样能让顾客们满意,因为顾客获得了尝新试鲜的满足感。又比如很多工薪顾客希望能以最快速度完成就餐过程,从而腾出时间去处理公务,那么即使店堂拥挤一些、服务忙乱一些,但只要上菜速度快、服务流程简单到位,顾客们无须长时间等待,也同样能吸引很多公务缠身的商务顾客。

市场竞争的成败说到底是由顾客们根据自己的喜好用“脚”来投票的,而不是由所谓的专家们按照所谓的等级标准来“举手表决”的。明白了这个道理,我们也就不难理解为什么那么多饭店餐饮总是“高开低走”了。

饭店餐饮业的理想境界

迫于市场压力,很多饭店餐饮部门开始走“承包经营”的路子,这可以被理解为饭店决策者们用以应对社会餐饮竞争的一种策略,但这未必是最理想的策略。

按照前面的分析,将餐饮部门向外发包,使之完全蜕变为一个独立的社会餐饮企业,尽管能一定程度上摆脱饭店餐饮经营模式的诸多劣势和桎梏,但也同样主动放弃了很多自身的先天优势,这样的策略从本质上来说还是“倒洗澡水顺便也将孩子倒了出去”。

暂且抛开饭店餐饮与社会餐饮之间的优劣比较,市场成败的关键其实从来

就只有一个——谁能为顾客创造并提供更大的价值,谁就能赢得顾客更多的发自内心的选票。顾客们在衡量自己得到的收益时不会在意企业内部的资源结构,他们只关心自己得到的价值与付出是否相称。

高星级饭店的餐饮之所以成功,是因为它们代表了当地一种顶级的餐饮消费,顾客们获得的是最昂贵的服务、最精致的菜品和最强烈的精英意识,这对一些重大宴请和公关活动来说是核心价值。

社会餐饮之所以成功,是因为它们本身就意味着快捷简练的服务、价廉物美的消费和推陈出新的菜品。高性价比以及鲜明的产品特色是大众消费者最关注的核心价值。

大多数中低档饭店的餐饮企业之所以举步维艰,就是因为正好处在高星级饭店与社会餐饮两大竞争集团的中间,上不能强攻高端市场,下无法顾及大众市场,顾客们很难辨识出自己到底能从它们身上获得什么样的核心价值。再加之随着市场不断发生变化,高星级饭店开始向下兼容大众市场,社会餐饮企业也开始进军高端市场,市场整体渐呈犬牙交错态势,为它们留下的市场空间已经越来越小了。

但这并不意味着中低档饭店餐饮已经走到了尽头,更不等于说必须放弃自身的资源优势去走高星级饭店或社会餐饮的道路。简单来说,饭店餐饮业最根本的出路还是在于如何依照自己的资源结构特征尽快找到为顾客创造最大限度的核心价值的方法。

实践中的业界精英们已经开始为这个目标努力,并取得了丰硕的成果。概括起来这些成功尝试的本质都在于通过管理创新,重塑顾客价值链,尽量将自身的资源优势通过创新的管理模式转化为顾客最终能获得的实际价值。

比如前面提到的人才优势是很多饭店餐饮强于社会餐饮的地方,但光是将这些高素质员工简单地配置到各岗位上并不能让顾客有太多欣喜,因为顾客们并不在意为他们提供服务的到底是大学生、中专生还是初中文化程度的员工。所以有些饭店开始有意识地根据员工素质差异进行针对性的专项培训,选拔一些有专科以上文化的员工进行点菜推介训练。这些员工每天上岗前都要花至少一个小时熟悉当天厨房能供应的菜品,预先确定针对不同顾客类型的推广方法及要领,并做好有关重点推介菜品的资料准备工作。这些技术性的工作由高学历的员工来承担不仅能充分挖掘其知识专长,还能让顾客对餐厅菜品有更深入理性认识,合理地避免了点菜不科学所带来的浪费。

又比如前面提到的饭店各部门能分担餐饮部门管理者的很多事务性工作,为其提供良好的经营决策环境。但在实践中,这一优势往往没有得到有效发挥,究其原因大部分是因为部门之间分工不明确,职能重叠,管理者反倒觉得麻烦多过便利。很多饭店意识到这些问题后,都采取委派副总一级的高管直接兼任餐

饮部经理的做法,站在全局的高度上统一协调指挥各相关部门,使专职的餐饮部主要管理人员将主要精力集中菜品研发、客户开发等核心环节上,并建立相应的专项制度,将“好钢”全部用在“刀刃”上,最终使餐厅在产品研发上建立起了对手难以超越的优势。

知易行难。要想在高星级饭店与社会餐饮业的夹击之下生存壮大,很显然不能再沿用传统的管理模式和经营理念,甚至不只是引进几个专业人才或强化个别环节就能做到的,需要在制度、流程、产品以及市场推广等多方面下工夫,全面推行管理创新,以更符合市场规律的方法为顾客创造最大限度的价值。这就是饭店餐饮经营的理想境界,也是本书写作的最终目的。

目 录

社会餐饮业的替代竞争与饭店餐饮业的管理创新空间(代前言)

第一章 饭店餐饮业的市场结构和管理模式变迁	(1)
第一节 向成熟转化时期的饭店餐饮业的市场竞争态势	(2)
一、社会餐饮、饭店餐饮与饭店业	(3)
二、饭店餐饮业的发展态势	(4)
第二节 成熟阶段饭店餐饮业的产业结构特征分析	(6)
一、早期的饭店餐饮业格局	(6)
二、成熟阶段饭店餐饮业的基本结构	(6)
第三节 饭店餐饮业向成熟转化时期的常见观念误区	(10)
一、误区之一:对原有经验的依赖	(10)
二、误区之二:对人才流失现象的麻木	(11)
三、误区之三:对“开源节流”的曲解	(11)
四、误区之四:对价格竞争的偏见	(11)
五、误区之五:对“产品创新”的误读	(12)
六、误区之六:对质量优势的偏执	(12)
七、误区之七:对市场份的非理性追求	(13)
八、误区之八:对承包制的迷恋	(13)
第四节 传统餐饮管理模式的结构缺陷	(14)
一、传统餐饮管理模式与现代餐饮管理模式比较	(15)
二、“问题解决式”管理文化	(16)
第五节 管理创新与绩效评估系统的变革	(16)
一、管理创新——饭店餐饮业的下一场革命	(16)
二、绩效评估——管理创新的技术保障	(18)
三、从“制度文化”到“效率文化”	(18)
第二章 饭店餐饮制度管理创新	(21)
第一节 管理合约与经营者激励	(22)

一、饭店餐饮经营者的激励与餐厅绩效	(22)
二、管理合约的设计与履行	(23)
三、常见的饭店餐饮管理合约	(25)
四、信任、监督与道德风险	(27)
第二节 目标管理:计划制定、任务分配和分工协作的制度框架	(31)
一、目标管理过程中的“似是而非”	(31)
二、规范的目标管理制度框架及要领	(32)
三、目标管理过程中的“简单粗暴”	(33)
四、目标管理的核心四要素	(35)
第三节 权责体系:岗位设计、职务分析和责任制的建立	(37)
一、工作简单化是谁的过错	(38)
二、餐饮企业岗位设计应注意的问题	(38)
三、职位说明书绝非可有可无	(40)
四、岗位责任制:形式主义还是管理利器	(41)
第四节 管理人员的工作角色、时间分配和管理效率调节	(44)
一、管理者到底在干些什么	(44)
二、如何提高管理效率	(46)
第五节 管理沟通:让管理者从员工的现场监工转变成行动导师	(49)
一、受困于沟通不畅的管理者	(49)
二、从现场监工到行动导师	(50)
三、管理授权的“度”该如何把握	(53)
第六节 会议改革:优化和改善各级管理例会的效率和效果	(55)
一、“鸡毛蒜皮”式的劣质会议	(55)
二、功夫全在会场外	(57)
三、开好会议的八个要点	(59)
第七节 常见的制度管理误区之“巧言陷阱”	(62)
一、餐饮企业中“空谈误事”的浮夸作风	(62)
二、为什么是“空谈”而不是“行动”	(63)
三、避开“巧言陷阱”的策略	(65)
第八节 常见的制度管理误区之“救火式管理”	(68)
一、欲罢不能的“救火式管理”	(68)
二、“救火式管理”真的是情非得已吗	(70)
三、避免应急管理战术性方法和战略性方法	(72)

第三章 饭店餐饮组织管理创新	(76)
第一节 如何让组织设计成为核心竞争力的源泉	(77)
一、餐饮企业管理人员的“七种武器”	(78)
二、餐饮企业组织的常见模式	(80)
三、餐饮企业组织管理的“十四条原则”	(82)
第二节 学习型组织:如何能比竞争对手学习得更快	(86)
一、学习型组织理论的来龙去脉	(86)
二、什么是学习型组织	(88)
三、五项修炼:创建学习型组织的基本步骤	(90)
第三节 核心管理团队的建设、配置和团队式管理的精髓	(93)
一、核心管理团队:永续经营的基础	(93)
二、核心管理团队的基本特征	(94)
三、核心管理团队的人员构成	(96)
第四节 平衡计分卡:将绩效评估和战略管理延伸到所有 部门和个人	(99)
一、平衡计分卡,为什么	(99)
二、平衡计分卡,是什么	(100)
三、平衡计分卡,怎么做	(101)
第五节 员工队伍的招聘离职管理和供需动态平衡	(104)
一、基层人事管理的八大“短视症”	(104)
二、基层人力资源总量规划	(106)
三、员工的招聘渠道和离职管理	(108)
第六节 通过职务丰富化有效降低员工流失率	(111)
一、职务专业化设计的尴尬	(111)
二、最初的尝试:晋升、轮换和职务扩大化	(112)
三、职务激励潜力公式和职务丰富化	(114)
四、值得尝试的职务设计模式:自我管理小组或团队	(116)
第七节 餐饮企业核心员工的薪酬及股权激励方案	(118)
一、到底谁才是不可或缺的核心员工	(118)
二、慎谈股权,不等于不谈股权	(120)
三、以核心员工为本的薪酬机制	(121)
第四章 饭店餐饮流程管理创新	(124)
第一节 表单管理:规范化、标准化和制度化管理的的首选技术工具 ...	(125)

一、表单系统与规范化管理	(126)
二、表单系统与业务流程优化	(127)
三、表单系统与服务质量和绩效评价	(129)
第二节 流程再造:用简洁高效的新流程全面取代陈旧的 作业系统	(131)
一、企业流程再造理论的起源和核心观点	(132)
二、餐饮业应用流程再造理论的现状	(133)
三、餐饮业全面导入流程再造工程的主要途径	(136)
第三节 让培训真正成为餐饮企业提速的发动机	(140)
一、餐饮企业的“培训形式主义病”的五大症状	(140)
二、管理诊断——高绩效培训流程的起跑线	(143)
第四节 大规模定制:以低成本实现高度个性化服务的新理念	(145)
一、什么是大规模定制理论	(145)
二、促成餐饮业全面转向大规模定制的市场因素	(146)
三、餐饮业应用大规模定制技术的主要途径	(148)
第五节 全面预算管理:流程创新和资源整合的基础管理工具	(152)
一、为什么要进行全面预算管理	(153)
二、预算组织结构设计及各自的责任	(153)
三、有效推行全面预算管理的三大要领	(156)
第六节 用结构性的方法技巧来实施全面成本监控	(158)
一、触目惊心的成本“黑洞”	(159)
二、成本控制理念:从整体入手还是从细节入手	(160)
三、标准菜谱的实际意义与实施困境	(161)
四、表单管理、全面预算和薪酬设计	(162)
第七节 应收账款:吞噬餐饮企业经营利润和现金流量的“黑洞”	(165)
一、应收账款症结形成的原因	(166)
二、应收账款的预测与评价	(167)
三、对策:如何减少应收账款	(168)
第五章 饭店餐饮研发管理创新	(172)
第一节 饭店餐饮研发体系的构建	(173)
一、技术创新与研发管理决定企业的持续竞争力	(174)
二、技术创新和产品研发机制的构建	(177)
第二节 菜单设计:产品规划、菜品研发与厨师能力管理	(182)

一、菜单问题的本质——产品规划和研发规划	(182)
二、菜单编排的“波士顿 (BCG) 矩阵”	(184)
三、菜品研发、厨师激励与企业成长	(186)
第三节 创造力管理:基层员工的智力管理	(188)
一、“积极惰性”的故事	(189)
二、“经营创造力”到底在哪里	(190)
三、创造力管理案例赏析	(191)
第四节 合理化建议:员工知识管理和技术革新的有效途径	(195)
一、合理化建议,不只是管理民主化	(195)
二、合理化建议,为什么名存实亡	(196)
三、合理化建议,到底该怎么操作	(197)
第五节 产品的持续研发和渐进式创新	(201)
一、餐饮企业的产品创新核心流程	(201)
二、餐饮产品的突破式创新和渐进式创新	(204)
第六节 企业级的小型美食节策划和市场推广	(206)
一、“美食节”到底是一张什么牌	(206)
二、“美食节”到底该向顾客展示什么	(207)
三、“美食节”到底该如何筹备	(208)
 第六章 饭店餐饮营销管理创新	 (213)
第一节 饭店餐饮营销体系和营销模式	(214)
一、餐饮营销告别“点子大王”时代	(215)
二、餐饮营销的本质:内在优势外在化	(216)
三、餐饮企业的竞争情报系统	(217)
四、餐饮产品推广与扬长避短	(218)
第二节 市场细分、客户定位与营销资源整合	(221)
一、三种基本营销模式	(222)
二、如何进行市场细分	(222)
三、如何选择目标市场战略	(224)
第三节 对客户进行精细化深耕和针对性开发	(226)
一、一次真实的对话	(227)
二、客户开发从经验管理走向量化管理	(230)
三、如何对客户进行精细化深耕	(231)
第四节 顾客资料库技术的实践价值和应用悖论	(234)



一、顾客资料库为何知易行难	(235)
二、几个关键问题的解决思路	(238)
三、顾客资料库的更新、维护和全面建设	(240)
第五节 价值创新:寻找餐饮业的空白市场和蓝海战略	(242)
一、什么是餐饮企业的“红海”和“蓝海”	(242)
二、创造新的市场空间的六大法则	(244)
 第七章 饭店餐饮管理创新的未来趋势	(250)
第一节 技术变革、流程优化与商务模式创新	(251)
一、麦当劳为什么成功	(252)
二、商务模式与技术创新	(254)
三、商务模式与价值创新	(256)
第二节 核心竞争力:餐饮企业持续竞争优势的源泉	(259)
一、核心竞争力——全新的经营哲学	(259)
二、什么是核心竞争力	(261)
三、餐饮企业的核心竞争力建设	(262)
第三节 知识型餐饮企业的创建	(265)
一、什么是知识管理	(265)
二、隐性知识和显性知识的相互转化	(266)
三、餐饮企业完整的知识生产过程	(268)
四、餐饮企业知识资本的增长结构模型	(270)
五、创建知识型餐饮企业的基本原则	(271)