



餐饮企业职业经理人系列教材
旅游院校餐饮专业

餐饮企业楼面经理管理

蔡万坤 刘宝民◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



餐饮企业职业经理人
旅游院校餐饮专业系列教材

餐饮 企业 楼面 经理 管理

蔡万坤 刘宝民◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业楼面经理管理/蔡万坤,刘宝民编著. —北京:北京大学出版社, 2008.3

(21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材)

ISBN 978-7-301-13508-2

I. 餐… II. ①蔡… ②刘… III. 餐厅-经济管理-教材 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第034878号

书 名: 餐饮企业楼面经理管理

著作责任者: 蔡万坤 刘宝民 编著

责任编辑: 任旭华

标准书号: ISBN 978-7-301-13508-2/F·1861

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 三河市新世纪印务有限公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 23.75印张 414千字

2008年3月第1版 2008年3月第1次印刷

印 数: 0001—4000册

定 价: 38.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪 餐饮企业职业经理人 系列教材
旅游院校餐饮专业

丛书主编 赵 鹏

执行主编 蔡万坤

常务编委 王美萍 宁泽群 石美玉

编 委 (以姓氏笔画为序)

于铭泽 王美萍 石美玉 田 彤

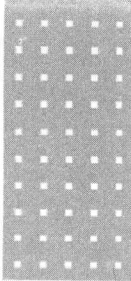
宁泽群 刘宝民 刘胜玉 刘 捷

许荣华 李 进 李 享 李爱军

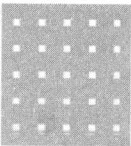
肖轶楠 张玉凤 陈 军 郝四平

高 山 郭亚东 靳 星 蔡万坤

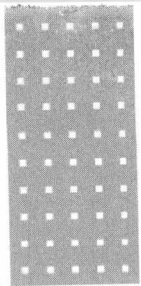
蔡华莹 蔡华程



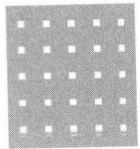
内容简介



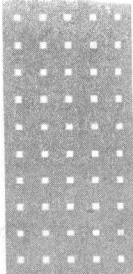
本书着眼于培养餐饮企业职业经理的高度,在阐述餐饮企业的楼面经理,即餐饮企业的餐厅部经理或楼面部长的职场认知、职责任务、应聘条件、素质要求的基础上,以提供优质服务为中心,全面介绍了楼面经理的餐厅环境创造、环境卫生管理、餐厅机构设置、员工队伍管理、餐饮产品与服务质量管理、设备用品与安全管理、目标效益管理和楼面经理任期考核的各种方法和技术。本书理论简洁、条理清楚、案例丰富、适用性和可操作性强,主要适于各种饭店宾馆、酒楼饭庄的餐厅部经理、楼面经理、各种类型的餐厅经理作为业务指导用书和旅游院校、商业院校师生作为专业教材使用。



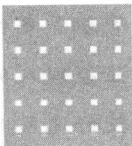
执行主编简介



蔡万坤 旅游专业资深教授。男,1944年6月出生,四川渠县人。1968年毕业于北京第二外国语学院。曾任北京旅游学院学术委员,《旅游学刊》编委、教研室主任,北京市饭店总公司、东方饭店、京丰宾馆顾问,北京立波宾馆总经理,北京中江之旅酒店管理公司(集团)技术总监,自学考试委员会课程委员,北京市旅游局职称评定委员会副主任,商务部国家经理统考专业负责人,北京市旅游战略规划课题组负责人。1980年起从事旅游教育和科研工作,主要从事旅游战略、旅游经济和旅游管理研究,是中国旅游管理科学研究的开拓者和奠基人。曾完成《北京国际旅游市场战略规划和战略对策》、《北京旅游战略研究方法》等重要课题,获北京市哲学社会科学和政策研究优秀成果一等奖。曾主持国家旅游局研究课题《中国旅游企业管理大全》、《中国旅游服务质量等级管理全书》,并担任主编。负责制定《北京市旅游饭店质量标准》,是国家“十五”规划重点教材、北京市精品教材《餐饮管理》一书的编著者。曾任《中国旅游饭店业务管理经典全书》、《酒店职业经理丛书》(六本)、《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》(八本)的主编。出版论文集《旅游经济与管理探索》和二十多本专业书籍。同时,先后在众多饭店总经理、部门经理培训班讲授专业课程和专题讲座,是享誉国内外的著名旅游专家。



总序



《21 世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是为适应 21 世纪我国全面实现小康社会和建成中等发达国家、餐饮行业蓬勃发展、职业经理人队伍迅速成长的需要而组织编写的一套教材性质的餐饮管理专业丛书。全套丛书包括《餐饮企业市场准入管理》、《餐饮企业总经理管理》、《餐饮企业人力资源管理》、《餐饮企业市场营销管理》、《餐饮企业行政总厨管理》、《餐饮企业楼面经理管理》、《餐饮企业财务管理与会计核算》、《饭店餐馆业集团化管理》八本。这套丛书的读者对象主要包括两个层面：一是餐饮行业中各种在职的和流动的餐饮企业投资人、董事长、总经理、主管及部门经理以上的广大人员；二是全国旅游院校、商业院校餐饮专业的广大师生，即未来的餐饮企业职业经理人。正因为如此，本套丛书在北京大学出版社的关心和支持下，在丛书编委会的策划、组织和编写过程中重点考虑了三个问题，遵循了三个思路。

第一，体例安排和内容选择务求反映现代餐饮管理的科学性和先进性。现代餐饮管理已经发展成了一项设施设备先进、消费环境舒适和经营管理复杂的系统工程，餐饮职业经理人则是驾驭企业方向、指挥部门业务的领头人和顶梁柱。他们只有破除传统的餐饮经营以经验管理为主的思想束缚，转而采用科学、先进的管理思想和技术，才能适应现代餐饮企业社会化生产管理的需求。为此，本套丛书在选题设计、体例安排、内容选择和提纲编写过程中，站在培养餐饮职业经理人、普及专业知识及管理技术的高度，以已经达到现代化水平的中高档饭店、宾馆、酒楼、饭庄和餐饮集团企

业为学习对象,广泛吸收国际一流的餐饮企业的经营管理经验及科学管理方法全面而系统地介绍了从市场准入的企业选址、规划建设、投资筹划,到总经理管理、人力资源管理、市场营销,再到财务管理、会计核算和集团化管理等餐饮企业管理的方方面面,并且每一分册都紧紧围绕不同等级的职业经理人的工作内容、工作职责、管理技术和操作方法来安排其内容结构,较好地反映了现代餐饮管理的科学性、系统性和先进性。

第二,理论研究和业务管理力求反映现代餐饮管理的前瞻性和客观规律。没有理论指导的企业管埋是不成熟的管理,脱离实际业务的管理理论是没有实用价值的理论。恩格斯说:“历史从哪里开始,思想进程也应当从哪里开始,而思想进程的进一步发展不过是历史过程在抽象的、理论上前后一贯的形式上的反映;这种反映是经过修正的,然而按照现实的历史过程本身的规律修正的,这时,每一个要素可以在它完全成熟而具有典型性的发展点上加以考察。”^①本套丛书正是运用了这种“历史和逻辑相结合”的理论研究方法,从一开始的选题策划、提纲编写、内容选择、体例安排到组织编写、统稿审查、书稿修改都十分注重餐饮管理的历史和逻辑的结合,不仅介绍了餐饮企业的市场准入管理、总经理管理、人力资源管理、市场营销管理、行政总厨和楼面经理管理,还包括餐饮企业集团的管理,充分体现了餐饮企业管埋的客观规律,而且每一分册都以不同层次、不同岗位的职业经理为对象,坚持以管理理论为指导,以职业经理的工作内容和业务活动为中心,以科学管理技术和方法的运用为主要内容,按照不同岗位的职业经理业务管理的逻辑顺序和实际工作的先后次序来安排内容结构。由此形成了章节内容清晰、概念观点明确、理论概括具有前瞻性、文字简明扼要的科学体系。全套丛书采用实证研究、流程分析、案例佐证和逻辑推演相结合的方法,提出了不同层次的餐饮企业职业经理人必须掌握的各种餐饮管理的新概念、新思路、新方法。这对提高现代餐饮企业职业经理人的专业素质和管理水平是十分有益的。

^① 《马克思恩格斯全集》第2卷,人民出版社1995年版,第43页。

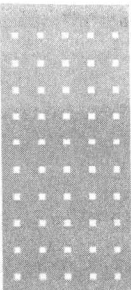
第三,管理方法和专业技术充分体现了现代餐饮管理的实用性和可操作性。现代餐饮管理是一门融合了经济学、管理学、市场学、行为科学和财务管理等各种理论之精华,以实用性和可操作性为特色的管理科学。本套丛书与一般教材的主要区别是:每一分册都以特定的餐饮职业经理为对象,以岗位职责和工作任务为中心,以业务管理过程为主线来设计各个章节的内容,而每章每节又通过案例介绍和点评来引入主题,研究职业经理人员的管理方法和技术,从而充分体现了各级职业经理做好现代餐饮管理的必要性和可操作性。所以,我们将这套丛书定位为教材性质的餐饮管理专业丛书。它们既可以作为职业经理人员的专业和案头指导用书,又可以作为餐饮企业职业经理的培训用书和全国旅游院校、商业院校餐饮管理专业的教材使用。

餐饮业是一个古老而新兴的行业。说它古老,是指自从有人类社会交往开始就有了餐饮业,而传统的餐饮管理多以夫妻店、父子店和经验管理为主。说它新兴,是指现代餐饮管理随着社会生产力的迅速发展和人们生活水平的广泛提高,已经发展成设施设备舒适、豪华,消费环境美观、幽雅,产品与服务质量迅速提高,经营管理过程科学、先进而复杂的社会化生产方式。改革开放以来,特别是21世纪初(2003年开始)我国人均国民总收入超过1 000美元以来,餐饮行业进入了快速发展时期。到2005年,全国餐饮业的零售总额已突破8 640亿元,比2004年增加1 156亿元,同比增长15.42%,连续15年实现了两位数的高速增长。根据国际发展经验,一个国家或地区的人均国民生产总值达到1 000—3 000美元时,餐饮业将进入快速发展时期;人均国民生产总值达到3 000—8 000美元时,餐饮业将进入社会大发展时期,地区人口平均250—300人就会有一家餐饮企业。随着我国全面建设小康社会与和谐社会宏伟目标的实现,未来5—10年必将迎来我国餐饮业的黄金发展时期,从而迎来餐饮行业职业经理人队伍的大发展。我们相信本套丛书的出版,对培养、教育餐饮行业职业经理人,规范餐饮行业职业经理人的行为,推动餐饮行业职业经理人队伍的发展,必将起到积极的作用。

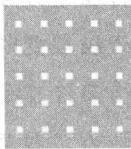
组织编写《21 世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是一个复杂的系统工程。整套丛书涉及范围广泛,专业知识全面系统,科学性、专业性、实用性和可操作性很强。本套丛书虽然主要由拥有长期实践经验的餐饮管理专家、教授和实际工作者合作编写,但由于时间紧迫、内容广而杂,缺点、错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

《21 世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》编委会
2006 年 3 月

及会... 入... 体... 自... 部... 分... 业... 务... 经... 理... 人... 和... 旅... 游... 院... 校... 餐... 饮... 专... 业... 系... 列... 教... 材... 编... 委... 会... 组... 织... 编... 写... 的... 《... 21... 世... 纪... 餐... 饮... 企... 业... 职... 业... 经... 理... 人... 和... 旅... 游... 院... 校... 餐... 饮... 专... 业... 系... 列... 教... 材... 》... 是... 一... 个... 复... 杂... 的... 系... 统... 工... 程... 。... 整... 套... 丛... 书... 涉... 及... 范... 围... 广... 泛... ,... 专... 业... 知... 识... 全... 面... 系... 统... ,... 科... 学... 性... 、... 专... 业... 性... 、... 实... 用... 性... 和... 可... 操... 作... 性... 很... 强... 。... 本... 套... 丛... 书... 虽... 然... 主... 要... 由... 拥... 有... 长... 期... 实... 践... 经... 验... 的... 餐... 饮... 管... 理... 专... 家... 、... 教... 授... 和... 实... 际... 工... 作... 者... 合... 作... 编... 写... ,... 但... 由... 于... 时... 间... 紧... 迫... 、... 内... 容... 广... 而... 杂... ,... 缺... 点... 、... 错... 误... 在... 所... 难... 免... ,... 欢... 迎... 广... 大... 读... 者... 批... 评... 指... 正... 。



前言



随着中国小康社会的到来,带来了新一轮的发展机遇,同时也意味着餐饮行业竞争范围的扩大和竞争白热化程度的加深。因此,急需一批懂经营、善管理、思想先进,掌握餐饮管理所需基本理论、知识、技能,具有较强操作能力,适应现代餐饮业一线工作的应用型专业人才。本套丛书和这本《餐饮企业楼面经理管理》就是为了适应这种发展需要而编写的。

楼面经理又称餐厅部经理、楼面部长,是餐饮企业负责餐厅服务全面工作的中层职业经理人员。他们的价值在于以其丰富的专业化管理方略、匠心独具的管理技巧和科学合理的工作方法等引导企业走现代化管理之路。因此,餐饮企业必须转换机制、强化人才观念,为楼面经理的成长壮大营造良性发展空间。同时,应重视楼面经理素质的不断提升。只有楼面经理的素质提升,才能引导餐厅员工整体素质的提升。为此,楼面经理必须不断进行系统的自我培训,这既是餐饮行业日益激烈的市场竞争和整个服务业不断发展的要求,也是楼面经理职业生涯规划及日益激烈的职场竞争的需要。

现代餐饮企业的楼面管理,是一项实用性很强、专业化程度很高的经营管理活动,对餐饮企业职业经理人员提出了更高的要求。目前餐饮企业广泛存在着管理水平不高、不稳定,经营不够灵活,缺乏创新性等问题。为适应餐饮行业发展,提高餐饮企业管理水平和楼面经理人员的素质,本书编写体现了三个特点:第一,突出了内容的系统性。本书描述了餐饮楼面

经理的社会角色和主要职能范畴,介绍了与楼面经理密切相关的餐饮接待服务管理的基本常识和现代管理技术在餐饮管理中的运用,力求内容的系统性。第二,注重方法、技术的创新性。本书注重把国内外楼面经理管理的理论方法和技术吸收到书中来,使本书具有新鲜感和时代感,使餐饮楼面经理能够面临新形势、运用新方法解决新课题。第三,密切联系实际。楼面经理管理是一种实践性很强的工作,其管理理论直接来源于实践,又要为实践服务。本书各章节紧扣楼面经理的实际工作需要,既有理论阐述,又有很强的实用性和可操作性。全书围绕楼面经理的职场描述、职务应聘、环境布置、优秀餐厅团队打造、餐厅销售、服务接待、专业技术、设备与安全管理与楼面经理才能展示等进行了论述,介绍了38个经典案例,针对每个案例总结出得与失的原因,通过相关理论对照,引导读者进入章节论述,希望能为读者提供实用参考与借鉴。

本书提纲和初稿由刘宝民撰写,提纲经主编和编委会成员审定,书稿内容由主编蔡万坤教授全面修改,补充、调换了部分章节的内容,最后定稿。本书适合酒楼、饭庄、宾馆、公寓和餐饮集团的楼面经理、餐饮部经理、楼面部长、餐厅部经理等餐饮企业的中层职业经理培训使用,并可作为旅游院校、商业院校的饭店和餐饮管理专业教材,也是餐饮职业经理人员从事实际工作的必备业务用书。

本书案例主要来自作者和编委会成员的亲身实践和调查资料,除在案例后面注有出处的外,其余案例内容和企业名称均由作者根据书稿要求编写,特此声明。由于作者水平有限、时间较紧,本书中存在的缺点、错误敬请广大读者批评指正。

编者

2007年12月

目 录

第一章 餐饮企业楼面经理的职场认知

——认清你的职场地位与角色	1
第一节 优秀楼面经理的职场描述	2
案例 百胜餐饮公司“餐厅经理第一”的经营理念	2
第二节 作为下级的楼面经理的职场认知	15
案例 Sabel Wilderness 酒店的客人期望管理	15
第三节 作为上级的楼面经理的职场认知	25
案例 陈经理的许诺和员工的跳槽	25
第四节 作为同事的楼面经理的职场认知	39
案例 客人都要求方便和快捷——签单的改进	39

第二章 餐饮企业楼面经理的任务、职责和职务应聘

——做好你的应聘资格准备	49
第一节 餐饮企业楼面经理的任务和职责	50
案例 Burger King 的管理职责	50
第二节 餐饮企业楼面经理的任职条件	59
案例 餐厅经理的三个候选人	59
第三节 餐饮企业楼面经理的职务应聘	66
案例 深圳市某观光中心人事部经理对应聘者的忠告	66

第三章 餐饮企业楼面经理的环境气氛与卫生管理

——创造美观、舒适的客人就餐环境	81
第一节 餐厅装饰布置	82
案例 人造自然：名师设计的餐厅视觉冲击波	82
第二节 餐厅气氛与环境美化管理	96
案例 图腾柱餐厅的垃圾处理	96

第三节 餐厅环境卫生管理	114
案例 一只小虫子引起的风波	114
第四章 餐饮企业楼面经理的员工队伍管理	
——餐厅部门优秀服务团队打造	133
第一节 餐厅部门的机构设置	134
案例 凤凰饭店餐饮部的组织构成	134
第二节 餐厅部门的员工团队缔造	145
案例 一次突发事件的巧妙应对	145
第三节 餐厅部门的员工队伍配备	158
案例 陆先生的两难境地	158
第四节 餐厅部门的员工队伍管理	168
案例 强化管理,严格服务规范——小康被解雇了	168
第五节 餐厅部门的员工培训管理	182
案例 里兹-卡尔顿酒店的培训	182
第五章 餐饮企业楼面经理的优秀品质服务管理	
——餐厅优秀品质服务创建	191
第一节 餐厅优秀品质服务管理的相关知识	192
案例 消失的蒸鱼头	192
第二节 餐厅优秀品质服务管理方法	205
案例 旅游团迟到后	205
第三节 不同类型餐厅的优秀品质服务管理方法	215
案例 突出个性化服务,赢得大批回头客	215
第四节 餐厅优秀品质服务的质量控制	232
案例 香格里拉饭店集团的“亚洲式接待”	232
第六章 餐饮企业楼面经理的餐饮设备用品与安全管理	
——创造享受成分,确保客人安全	243
第一节 餐厅设备用品配备	244
案例 贵都大酒店餐厅用品与设备管理模式与规范	244
第二节 餐厅设备用品使用与保养	253
案例 破损餐具引起的问题及处理	253

第三节 餐厅安全管理.....	266
案例 危险的安全通道.....	266
第七章 餐饮企业楼面经理的预算目标与效益管理	
——瞄准预定目标,确保优良效益	279
第一节 餐厅预算目标确定方法.....	280
案例 一家星级酒店餐饮成本控制带来的投诉.....	280
第二节 餐厅预算目标促销方法.....	290
案例 歌舞晚宴——北京凯莱大酒店餐厅“逍遥游”倾倒宾客	290
第三节 餐厅预算目标的销售控制和利润考核.....	300
案例 餐厅收款签字笔迹不符的风波处理.....	300
第八章 餐饮企业楼面经理的成效考核与职业发展	
——把握职业发展的成功之路.....	315
第一节 优秀楼面经理的成功标志.....	316
案例 团队餐厅的歌声.....	316
第二节 楼面经理的任期目标考核.....	332
案例 百胜全球集团餐厅经理的考核激励.....	332
第三节 楼面经理向高级管理者的职业发展.....	347
案例 麦当劳经理的成长.....	347
主要参考书目.....	363

第一章 餐饮企业楼面经理的 职场认知

——认清你的职场地位与角色

1

第一节 优秀楼面经理的职场描述



案例

百胜餐饮公司“餐厅经理第一”的经营理念

美国百胜餐饮公司是全球财富 500 强之一,以肯塔基州的路易斯怀尔为基地在世界各地经营着五个餐饮品牌:肯德基、塔科-贝尔、必胜客、艾德熊和银质约翰,是当前世界上第二大特许连锁快餐集团。

“餐厅经理第一”是百胜集团门店餐饮经营的经营理念,也是其楼面经理职场地位的最好说明。“餐厅经理第一”,即餐厅经理被充分授权,在经理、主管层提倡自主管理,然后再充分授权给下级。“餐厅经理第一”是百胜餐饮集团的企业文化,它体现了公司重视提高生产率,一切围绕餐厅一线服务,鼓励各餐厅积极进取,展开良性竞争。每年,在百胜集团中国区年会上,总裁苏敬轼先生会向上百位来自全国各地取得优异业绩的餐厅经理颁发刻有飞龙的金牌——“金龙奖”,极富中国特色和激励性。

群策群力,共赴卓越

在中国百胜餐饮集团下属的所有企业里,不仅企业要成长,个人也要成长,连协作厂商、合作合作伙伴都能有所提高和成长。即“群策群力,共赴卓越”。

目前,肯德基餐厅每一位经理都具有良好的教育背景,他们一步步从基层餐厅成长起来。从管理一家餐厅,到管理四至五家餐厅和管理七至十家餐厅,甚至管理一个市场。肯德基的阶梯形职业发展通道,使每一位具有潜质的员工都能够看到职务升迁和事业攀登的希望。对于供应商来说,肯德基带